



## **CONNECTER POUR MIEUX S'INTÉGRER**

**André Camiré CRIA, ACC**

La pénurie de main-d'œuvre et le faible taux de rétention obligent les spécialistes à réévaluer les pratiques d'accueil traditionnelles, plus proches de l'assimilation que de l'intégration.

### **De nouvelles pratiques d'intégration sont mises de l'avant.**

Ces pratiques soutiennent véritablement la personne qui occupe une nouvelle fonction. Elles visent à :

- Reconnaître les forces et les talents qu'elle apporte à son nouveau réseau et l'impact de son intégration sur l'équipe;
- Soutenir le développement d'un réseau de relations professionnelles à travers lesquelles son expertise sera partagée;
- Soutenir son supérieur immédiat dans l'établissement d'une relation de partenariat avec elle.

### ***« Le sociogramme l'emporte sur l'organigramme »***

Traditionnellement, les organisations ont toujours considéré qu'il revenait à l'employé de s'adapter au poste, à son patron et à la culture d'entreprise.

Aujourd'hui, la nouvelle économie digitale fait émerger un nouveau modèle d'organisation du travail où les relations sont au cœur de la capacité de production : le sociogramme l'emporte maintenant sur l'organigramme.

Ce modèle implique que les personnes établissent des relations avec ceux et celles qui vont les informer, être leurs alliées, les soutenir et les reconnaître.

## RESPECTEZ LE BESOIN D'ÊTRE RECONNU

Dorénavant dans un processus d'intégration, **mieux vaut identifier, mettre en valeur et partager les forces, talents et expériences du nouveau titulaire du poste** que de faire l'éloge de la mission et des valeurs de l'organisation.

La reconnaissance sera le point de départ de toute interaction :



***Accepteriez-vous l'influence d'une personne en qui vous n'avez pas confiance?  
Feriez-vous confiance à quelqu'un qui ne s'est pas intéressé à vous?***

La reconnaissance s'avère plus efficace en termes de rétention et de performance, ses bénéfices sont connus.

Les recherches de Gallup démontrent que lorsque le supérieur met l'accent sur les forces des collaborateurs, la performance individuelle augmente de 20 % tandis que les probabilités de départ diminuent de 32 % (MIT).

## L'INTÉGRATION, UNE AFFAIRE DE RELATION

L'être humain a toujours conçu les organisations comme il les comprenait. Depuis plus d'un siècle on fragmente les tâches, séparant la planification de l'exécution, selon la croyance que ces tâches doivent s'enchaîner de façon linéaire.

Beaucoup d'organisations traditionnelles opèrent encore selon ce modèle.

***« L'unité de base de l'organisation du travail, c'est l'équipe »***

Aujourd'hui, la science et la technologie nous amènent à comprendre le monde différemment et à concevoir des organisations où :

- la raison d'être est partagée,
- la confiance génère la coopération,
- l'interdépendance permet d'appréhender la complexité.

Dans la nouvelle économie digitale, l'unité de base de l'organisation du travail n'est plus le contributeur individuel, c'est l'équipe.

Ce nouveau paradigme exige une transformation dans la façon d'établir des relations. Il est même possible que cette transformation remette en question les fondements de l'identité professionnelle. Dans une organisation complexe, le mythe du leader-héros doit faire place à un leadership collectif.

Dans l'organisation traditionnelle, l'expertise prévaut sur les relations.  
Dans la nouvelle organisation, le niveau d'expertise est directement proportionnel à la capacité de susciter la collaboration de ses collègues.

Le meilleur indice annonciateur du succès ou de l'échec de l'intégration est l'habileté à développer des relations harmonieuses et efficaces avec des personnes clés de l'organisation.

## LE PARTENARIAT PLUTÔT QUE LA SUBORDINATION

Des recherches du Center for Creative Leadership ont démontré que moins du tiers des personnes nouvellement embauchées ont reçu du soutien lors de leur intégration et que moins de 1 sur 4 en ont reçu de leur supérieur.

Au cours des premières semaines, il arrive fréquemment qu'un supérieur se tienne plutôt en retrait pour éviter de donner l'impression qu'il n'a pas confiance en son nouveau collaborateur.

Quant au nouveau collaborateur, il veut prouver que son supérieur a eu raison de lui confier ce poste en démontrant sa valeur et sa compétence. Il aura ainsi tendance à éviter de lui demander conseil.

Or, c'est durant cette période que le supérieur peut le plus aider son « protégé » et l'aiguiller dans la bonne direction.

### ***« Le mythe du leader-héros doit faire place au leadership collectif »***

L'engagement du supérieur à l'égard de son nouveau dirigeant est un gage de succès dans l'intégration. Il permet d'éviter ce que des chercheurs de l'INSEAD ont appelé le « syndrome de l'échec appréhendé ».

Cet engagement implique que :

- chacun accepte de prendre le risque de se rendre vulnérable et que
- chacun s'engage à être loyal à la personne qui prend le risque de lui faire confiance.

Pour faciliter cet engagement, il est bon de valoriser les aspects positifs et de créer une spirale d'appréciation ascendante. On crée ainsi un contexte propice à l'apprentissage, au développement et, ultimement, à l'intégration du nouveau collaborateur.

Voici trois actions que le supérieur peut faire pour cristalliser cet engagement :

- 1 **Créer un contexte propice à l'échange** : consacrer une heure/semaine au nouveau collaborateur et lui laisser déterminer l'agenda de la rencontre;
- 2 **Suspendre le jugement pour réfléchir ensemble** : résister à l'idée de juger trop rapidement du style du nouveau « protégé »;
- 3 **Communiquer régulièrement le feed-back** : communiquer ses perceptions et demander la perspective de l'autre.

## UNE PLUS GRANDE RÉTENTION ET UNE PERFORMANCE ACCRUE

En conclusion, pour améliorer la rétention et accroître la performance il faut :

- reconnaître **l'unicité de la personne** qui se joint à l'organisation,
- faciliter le développement d'un **réseau de relations** interpersonnelles,
- **moduler l'organisation du travail** en fonction des forces et des talents des personnes.

**Dites-nous : Quelle est votre expérience d'une intégration à succès ?**

### Ressources utiles pour aller plus loin :

Ferrazzi, Keith. «Technology Can Save Onboarding from Itself», Harvard Business Review, mars 25 2015

Cable, Daniel M., Gino, Francesca, Staats, Bradley R. « Reinventing Employee Onboarding», MIT Sloan Management Review, Spring 2013

Goler, Lori., Gale, Janelle., Harrington, Brynn., Grant, Adam., «Why People Really Quit Their Jobs» Harvard Business Review, January 11, 2018