

# Introduction

*« L'intégration est cruciale pour L'Oréal. C'est elle qui permet d'assurer la relève et de faire face aux défis de la mondialisation en accueillant la diversité des talents dont nous avons besoin... Une responsabilité de chaque instant qui incombe à tous. »* Lindsay Owen-Jones, Président du groupe L'Oréal et ancien PDG (Source : L'Oréal.fr).

## *Enjeux de l'intégration*

Si la question de l'intégration a retenu ces dernières années, notamment avant la crise actuelle, l'attention des DRH, elle reste globalement un parent pauvre du recrutement. Dans beaucoup d'entreprises, on réduit trop souvent l'intégration à une journée d'accueil : il (elle) a eu sa journée, il (elle) est donc intégré(e). Nous pensons au contraire que l'intégration est un processus complexe et long, qui s'étale sur plusieurs mois voire plusieurs années. De plus, il y a une certaine rareté des écrits et des outils d'aide à la décision pour la DRH qui doit mettre en place un programme d'intégration, alors que les ouvrages sur le recrutement abondent.

Pourtant, la réussite d'un recrutement ne se limite pas au processus amont. Elle se joue à 50 % en amont, avec les phases de détection des besoins, de sourcing, de présélection et d'évaluation des candidatures, et à 50 % en aval lors de la période d'intégration. Par ailleurs, la qualité de l'intégration a une influence prouvée sur de nombreuses variables d'attitudes et de comportements des nouvelles recrues (ex : satisfaction au travail, implication dans l'entreprise, engagement au travail, motivation,

performance, intentions de départ), et de ce fait sur la performance d'une entreprise ou du moins des équipes et des entités concernées.

Nous pensons que l'intégration des nouveaux collaborateurs constitue non seulement un levier de gestion important compte tenu de son impact, tant pour les individus que pour les entreprises, mais également une opportunité de consolider la légitimité de la fonction RH.

Si notre propos se concentre sur les recrutements externes de nouveaux collaborateurs, qui constituent le cœur de l'ouvrage, les cas de recrutements internes, lors de mobilité par exemple, restent à certains égards comparables.

## *Définition de l'intégration*

Le terme d'intégration est très courant, et renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire à la façon dont les entreprises (organisations) socialisent leurs collaborateurs. Quatre axes de définition apportent des éclairages complémentaires.

- D'une façon très générale, la socialisation organisationnelle se définit comme « *l'apprentissage des ficelles* » (Schein, 1968) d'un métier et d'un contexte d'entreprise. Ce processus est continu, mais s'avère particulièrement intense lors du franchissement d'une « *barrière organisationnelle* » (Schein, 1968) inclusive (ex : entrer dans l'entreprise), fonctionnelle (ex : mobilité horizontale), ou hiérarchique (ex : promotion). C'est selon Feldman (1976) le processus par lequel un individu, étranger à l'organisation, est « *transformé en un membre participatif et efficace* ». La socialisation permet d'« ... *apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales, et le savoir social essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer comme un membre de l'organisation* (Louis, 1980) ».
- L'intégration peut également se définir par l'action managériale : « *L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée.* » (Lacaze, 2007).

- Un troisième axe de définition consiste à substituer au terme d'intégration les conséquences attendues d'une intégration réussie. En d'autres termes, une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation, etc., et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles, etc. Toutes ces variables sont certes corrélées à la qualité de l'intégration, et peuvent en constituer des indicateurs, mais elles correspondent à des mesures « secondaires » de l'intégration dans le sens où elles n'expriment pas directement ce qu'est l'intégration.
- Le quatrième axe de définition est plus précis. Il porte sur la nature des processus et des domaines de socialisation. Pour ce qui est des domaines, on peut retenir trois niveaux : l'organisation (ex : métiers, histoire, stratégie, produits, culture, valeurs, règles, structure, etc.), le groupe de travail (ex : fonctionnement, culture, pouvoir, individus, etc.), et le contenu du travail (ex : jargon, procédures, aspects techniques, vision du rôle, responsabilités, etc.). Certains auteurs évoquent également le niveau individuel, car l'arrivée dans un nouvel emploi s'accompagne d'un apprentissage personnel, d'une évolution de l'identité. Cependant, les changements individuels correspondent davantage aux conséquences de la socialisation qu'à la nature du processus, c'est pourquoi nous ne retiendrons dans la définition que les niveaux organisationnels, groupe de travail, et contenu du travail. Pour ce qui est des processus, si la plupart des définitions se concentrent sur l'apprentissage, il nous semble essentiel de ne pas oublier un second processus clé de l'intégration : l'intériorisation. Cela correspond au degré d'acceptation, d'identification, et d'« absorption » des règles, valeurs, cultures, etc. En effet, peut-on considérer qu'un individu est intégré s'il a appris par exemple la culture d'une entreprise, mais la rejette totalement parce qu'elle ne lui correspond pas ? Nous pensons que non, et qu'il faut pour définir l'intégration mobiliser à la fois la notion d'apprentissage et d'intériorisation. Nous proposons donc de définir l'intégration comme l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour des trois domaines de socialisation (le travail, le groupe de travail, et le contexte organisationnel).

## Les données de terrain

L'ouvrage se fonde sur un ensemble de données de terrain, notamment un état des lieux des pratiques les plus récentes des grandes entreprises françaises (CAC 40). Sur les 40 entreprises, 30 ont répondu aux demandes d'interviews d'une équipe de 20 étudiants du master Management des ressources humaines de l'université Paris Dauphine, promotion 2007-2008, dans le cadre du module optionnel « Politiques de recrutement ». Des entretiens ont ainsi pu être organisés avec 75 % des directions des ressources humaines des entreprises du CAC 40. Le choix de cet échantillon d'entreprises, dont les données sont utilisées pour plusieurs sous-parties de ce livre, est à la fois imparfait et intéressant. Imparfait parce qu'il se concentre sur des entreprises qui, quantitativement, ne représentent pas l'essentiel des employeurs français qui sont, comme chacun le sait, d'abord les PME. Les enjeux d'intégration se posent également dans les PME, et peuvent d'ailleurs être en partie différents dans la mesure où l'importance d'un recrutement est (à poste égal) d'autant plus forte que l'entreprise est petite. Intéressant parce que, comme le soulignent Bournois, Rojot et Scaringella (2003, p. XXV) « les sociétés du CAC 40 constituent un groupe insécable et un référentiel classique, commode et passé dans le vocabulaire commun. Nous pensons que cet ensemble des entreprises les plus capitalisées regroupe des pratiques particulièrement avancées, innovantes ou précurseurs de changements à venir à plus grande échelle ». C'est donc dans cet esprit, de repérages de pratiques d'intégration avancées et innovantes, que nous avons choisi un tel échantillon.

Nous utiliserons également une deuxième enquête auprès de jeunes diplômés durant leurs premiers mois en entreprise<sup>1</sup> (2007), ainsi qu'une troisième réalisée auprès d'environ 1 400 membres de l'ANDCP et ANDCP Junior<sup>2</sup> (2005). La synthèse présentée ci-après présente donc l'avantage d'une certaine variété des échantillons, constitués non seulement des grandes entreprises françaises, mais également d'un ensemble beaucoup plus large d'entreprises et de répondants (jeunes diplômés, RRH, DRH, responsables de recrutement...).

1. Enquête réalisée dans le cadre d'un projet de recherche plus large mené au sein du laboratoire Dauphine Recherches en Management (équipe CREPA), et concernant les jeunes diplômés sortant de l'université Paris Dauphine.
2. Enquête réalisée par le master MRH de l'IAE de Toulouse et le LIRHE.

# Les enjeux de l'intégration

La réussite d'un recrutement ne se joue pas uniquement lors des étapes de définition de besoin, de *sourcing*, d'évaluation et de négociation/formalisation. Une fois le contrat de travail signé, les choses ne sont pas finies... Elles commencent véritablement. La réussite d'un recrutement se joue autant en amont qu'en aval, c'est-à-dire lorsque la personne recrutée est en entreprise. Il faut que l'individu rentre dans son nouveau rôle et que la « mayonnaise prenne » entre la nouvelle recrue, son travail, son entourage professionnel, son entreprise, etc. Ce chapitre initie à un voyage au cœur de l'intégration, en analysant les enjeux et les objectifs, pour les nouvelles recrues et les entreprises.

L'intégration est une période cruciale, dans la mesure où elle peut confirmer ou remettre en question les premiers éléments d'évaluation en amont. Une personne peut par exemple avoir toutes les compétences techniques pour un poste mais ne pas se faire à la culture d'entreprise, être mal intégrée dans son équipe de travail, ne pas s'entendre avec son manager, etc., autant d'éléments qui sont susceptibles de se traduire par une moindre performance, des pertes d'énergie, une moindre implication, voire une décision de rupture.

L'enjeu de l'intégration est important quel que soit le contexte économique. Dans un contexte de pénurie de compétences, c'est essentiellement un enjeu de fidélisation qui est mis en avant par les entreprises. Dans un contexte de récession et de difficultés économiques, d'autres enjeux prennent davantage d'importance, comme la nécessité d'éviter les

coûts liés à un « mauvais » recrutement, et la rapidité de prise de poste avant d'être pleinement opérationnel.

Parce que la période d'intégration représente un enjeu fort et constitue un facteur de réussite essentiel d'un recrutement, nous avons souhaité montrer dans un premier temps la façon dont les premiers concernés, c'est-à-dire les personnes en intégration, perçoivent cette période charnière. Quelles sont les difficultés, les tensions, les enjeux perçus durant ces premiers mois dans une nouvelle entreprise et/ou dans un nouveau poste ? Ce point de vue est intéressant au niveau managérial, car gérer l'intégration des collaborateurs c'est aussi comprendre ce qu'ils vivent, ce qu'ils ressentent, ce dont ils peuvent avoir besoin en effectuant leurs premiers pas. Or, la même « réalité » est souvent perçue de façon très différente entre les personnes recrutées et les directions des ressources humaines, même sur des choses extrêmement simples et basiques qui semblent ne pas se prêter à de telles divergences. C'est ce qu'illustre l'enquête de D'Andria (1995, p. 76-81), qui confronte les perceptions des nouveaux embauchés et des Directeurs de ressources humaines (DRH) sur l'existence de certaines pratiques d'intégration. Nous avons volontairement choisi un extrait de l'enquête qui porte sur des aspects factuels, et donc *a priori* pas ou peu susceptibles de donner lieu à des divergences de perception.

**Tableau 1.1 – Divergence des perceptions  
des nouveaux embauchés et des DRH**

	Réponses des entreprises	Réponses des nouveaux embauchés
Des explications ont-elles été fournies avec le livret d'accueil ?	Oui (88 %)	Oui (48 %)
Avez-vous eu un entretien de fin de période d'essai ?	Oui (42 %)	Oui (14 %)

De fortes divergences de perception apparaissent donc sur des éléments pourtant simples et factuels. Plus généralement, D'Andria (1995, p. 82) observe des « perceptions différentes entre responsables et nouveaux salariés sur les besoins, les attentes, les rôles à tenir... ». Il est donc nécessaire, pour comprendre l'intégration et construire une politique

efficace en la matière, de s'intéresser à la fois aux perceptions des nouveaux recrutés et des entreprises.

## Les enjeux pour les collaborateurs : récits d'intégration

Pour appréhender les enjeux perçus par les nouveaux collaborateurs lors de leurs premiers pas dans l'entreprise, des entretiens ont été menés auprès d'eux. La démarche consiste à interroger les personnes sur des moments clés vécus pour faire émerger les choses, positives ou négatives, qui les ont marqués durant les premiers mois. Cette méthode, dite des incidents critiques, permet d'identifier des points de friction dans le processus d'ajustement entre l'individu et le rôle qui lui est confié dans l'entreprise, et de mettre en évidence les enjeux sous-jacents. Une synthèse des résultats est présentée ci-après, pour chacun des trois principaux domaines de socialisation : le travail, les relations interpersonnelles et l'organisation. Ces résultats, obtenus auprès d'un échantillon de jeunes diplômés, seront également complétés par, et comparés avec, ceux d'une autre étude portant sur un échantillon de personnes à plus faible niveau de formation initiale et travaillant dans les secteurs des services, en particulier la grande distribution et l'hôtellerie-restauration, ainsi que dans l'industrie.

### *Le domaine du travail*

#### ► L'accompagnement

La prise de poste correspond à une période de découverte et d'apprentissage intenses. Une aide précieuse pour faciliter ce moment est de fonctionner en binôme pendant un certain temps, afin de transmettre toutes les ficelles du métier. Il ne s'agit pas uniquement de transmettre les compétences techniques du poste, mais de permettre l'apprentissage d'un fonctionnement, des habitudes, des attentes des clients, etc.

Le cas de Sophie illustre bien l'utilité d'un accompagnement, par exemple sous la forme d'un binôme, pour une prise de poste sans embûches.

Témoignage

**Sophie**, chargée de clientèle, société d'événementiel : « Par exemple, pour une salle on fait intervenir des graphistes pour montrer à nos clients des objets, des cadeaux, des salles. Ainsi ça leur donne envie d'aller plus loin. Moi je n'étais pas au courant que ces gens-là existaient... Je me suis fait taper sur les doigts parce que je n'avais pas prévu cela et qu'ils ne m'avaient rien dit... C'était surtout un décalage de connaissance du métier. En fait, il y a des gens qu'on fait intervenir sur des points précis, et moi je ne délègue pas certaines choses parce que je n'imagine pas que c'est à eux de faire ça. Il faut apprendre le fonctionnement de la boîte, connaître les fournisseurs, comment les choses se font. À mon avis, il faut au moins trois mois pour connaître les rouages de l'entreprise. Normalement, au début, je devais commencer en junior avec un senior, mais il a donné sa démission, donc finalement notre binôme a duré une semaine. Ce fut donc difficile. Mais logiquement, un nouveau qui arrive est formé par un ancien pendant un mois et puis après c'est bon ».

Même pour des postes non qualifiés théoriquement simples à apprendre, l'absence d'accompagnement est source d'anxiété pour les nouveaux arrivants.

Témoignage

**Amandine**, hôtesse de caisse, « Je ne m'attendais pas à ça... Je pensais que c'était plus simple. Il y a plein de choses à savoir. On croit que ce sont les mêmes procédures et elles sont toutes différentes ! C'est beaucoup plus complexe que ce que je pensais ».

**Sabine**, équièrnière dans la restauration rapide : « J'étais un peu sur les nerfs au départ parce que je ne connaissais pas le clavier. J'ai suivi une formation de trois heures et j'ai travaillé tout de suite après, dans la soirée. Je ne savais donc pas vraiment me servir du clavier, je ne connaissais pas les hamburgers disposés sur le présentoir (*bin*) et pour les frites, je ne savais jamais quelle taille il fallait... ».

**Louise**, équièrnière dans la restauration rapide : « On m'a montré les locaux, on m'a montré une fois comment se servir de la caisse et après, c'est à toi de te débrouiller... ».

**Tania**, équièrnière dans la restauration rapide : « Se former seule au moment des *rushs*, c'est bien parce qu'on apprend plus vite, mais c'est déboussolant ! ».