

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE

*En contribution partielle à l'obtention d'une Maîtrise en Administration Publique – Développement
des Ressources Humaines & des Organisations*

CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL ET DE
L'INTÉGRATION DU PERSONNEL NON CADRE :

Cas de l'équipe acquisition des talents & mobilité interne du CIUSSS du Centre-
Sud-de-l'Île-de-Montréal

Rédigé par l'étudiant :

TAGUEMFO FOUFOUO Loïc

Maîtrise en Administration Publique – Développement des Ressources Humaines & des
Organisations

Matricule : TAGL05069707

Sous la direction académique :

Mme Aline SALAMBÉRE,

Enseignante à École Nationale d'Administration Publique

Hiver 2023

REMERCIEMENTS

Ce document est le résultat d'une cohorte d'idées et d'apports matériels et financiers. À cet effet, nous tenons à remercier d'une manière particulière les personnes suivantes :

- Mme Aline SALAMBÉRE, notre encadreur académique pour ses enseignements et conseils dans le cadre de la rédaction de ce document ;
- Madame Guylaine ALLARD, responsable de la coordination acquisition des talents et mobilité interne qui m'a fait confiance en m'accordant un stage de haute facture au sein de son équipe ;
- Madame Audrey LEGAULT et madame Rebeca MELENDEZ pour l'ensemble des coachings, des enseignements partagés, la confiance sans pareil dans l'exercice de mes fonctions ;
- L'ensemble de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne pour l'encadrement du benjamin professionnel que je suis et les encouragements au quotidien ;
- Mme Nathalie PERSICO, Coordinatrice de Centre d'Hébergement au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal qui n'a jamais douté de moi et m'a référé afin que je puisse avoir ce stage ;
- La Famille DJOUSSÉ pour le soutien incommensurable pendant mes études, merci infiniment ;
- Mes parents, mes sœurs pour l'assistance sans faille et mon frère pour les encouragements à tout bout de chemin ;
- Mes amis et camarades de classe, pour le partage d'expérience de stage ;
- Mention spéciale à maman Doriene et à NTOUNGWA Cinthia ;
- Le meilleur pour la fin, à DIEU le Père Tout Puissant pour la grâce qui nous est faite de poursuivre nos études dans les meilleures conditions.

RÉSUMÉ

Ce document est la résultante d'un stage de 12 semaines au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. En effet dès notre arrivée, nous avons eu pour mandat de mettre en place une procédure d'accueil et de d'intégration pour le personnel nouvellement embauché et de développer divers outils plus adaptés à chacune des fonctions afin de faciliter l'intégration des nouveaux employés ; la précision est mise ici pour que « *chaque employé puisse se sentir bien accueilli dans sa nouvelle équipe, supporté par des personnes ressources et rapidement outillées dans l'intégration de son nouveau rôle* ».

Dans nos recherches documentaires et nos échanges informels avec le personnel de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne, il a été très évident de faire quelques constats : absence de procédure d'accueil et d'intégration pour le personnel de l'acquisition des talents & mobilité interne ; absence d'outils de suivi et d'appréciation de l'intégration ; pas de plan d'orientation adapté aux différents emplois de l'équipe susmentionnée. Sur la base de ceci, nous avons adopté le thème suivant : « ***Contribution à l'amélioration de l'accueil et de l'intégration du personnel non-cadre : cas de l'équipe acquisition des talents & mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal*** ». C'est alors que nous nous sommes posés la question de savoir comment optimiser l'accueil et l'intégration du personnel non-cadre de l'équipe acquisition des talents & mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ?

Dans le but de réaliser l'ambition sus citée, nous avons usé de la méthode qualitative avec pour outils et techniques de collecte des données les entretiens préliminaires et semi-directifs, des études exploratoires des documents liés à notre thématique. C'est alors que nous avons sélectionné 13 salariés de CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal et les données recueillies ont été décomposées par l'analyse proportionnelle du discours ou analyse du contenu. Tout ceci nous a permis de contribuer à la rédaction et à la mise en place d'un guide d'accueil et d'intégration, à la conception d'un calendrier d'orientation adapté à chaque poste de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne. Dans la même lancée, nous avons proposé le shadowing comme principale méthode d'intégration (apprentissage à la tâche) et le mentorat pour l'accompagnement des nouvelles recrues. Enfin, nous avons proposé un suivi actif de l'intégration par des échanges formels et informels afin d'avoir l'idée que la recrue se fait de son intégration tout d'abord mais également un suivi tangible avec une fiche d'évaluation permettant d'apprécier l'acquisition des connaissances et les compétences de la recrue.

SOMMAIRE

Remerciements.....	I
Résumé.....	II
Sommaire.....	III
Introduction.....	1
Chapitre 1 : <u>CIUSSS DU CENTRE-SUD-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL : UNE VUE HOLISTIQUE.....</u>	2
I- Création et structure organisationnelle.....	2
1. Création.....	2
2. Structure organisationnelle.....	3
II- Présentation du cadre de stage et du mandat.....	4
1. La direction des ressources humaines communication et affaires juridiques.....	4
2. Rappel du mandat.....	5
Chapitre 2 : <u>CADRE THÉORIQUE SUR LA NOTION D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DU</u>	
<u>PERSONNEL.....</u>	7
I- Présentation des concepts clés : entre définitions, objectifs et importance de l'accueil et	
l'intégration.....	7
1. Définitions.....	7
2. Objectifs et importance.....	8
II- Les étapes du processus d'accueil et de l'intégration du personnel.....	10
1. Les étapes du processus d'accueil et de l'intégration du personnel.....	10
2. Les différentes techniques d'intégration du personnel.....	13

Chapitre 3 : <u>CADRE MÉTHODOLOGIQUE</u>	15
I- Choix méthodologique	15
1. Choix du thème.....	15
2. Démarche méthodologique.....	15
II- Déroulement de l'enquête	16
1. Échantillon de l'étude.....	16
2. Outils de collecte des données	17
III- Analyse des données et limites de l'étude	18
1. Analyse des données	18
2. Limites de l'étude.....	19
Chapitre 4 : <u>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES</u>	20
I- Présentation et analyse des résultats de l'enquête	20
1. Présentation des résultats	20
2. Analyse des résultats de l'enquête	22
II- Implications managériales	23
1. Rédaction et mise en place guide d'accueil et d'intégration.....	23
2. Conception d'un calendrier d'orientation modèle.....	24
3. Le shadowing.....	24
CONCLUSION	26
BIBLIOGRAPHIE	IV
ANNEXES	VII

INTRODUCTION

Face à la pénurie de main d'œuvre sans cesse croissante au Canada et au Québec plus précisément, les organisations envisagent de plus en plus des stratégies et des astuces pour attirer, engager et fidéliser les ressources humaines en quantité et en qualité nécessaire. Cependant, quand bien même ces organisations parviennent à recruter un talent, il se pose très souvent un souci d'intégration voire d'appropriation des activités du poste et d'adaptation à l'environnement de travail. Vu sous cet angle, l'intégration devient donc un véritable enjeu pour plusieurs organisations. Le Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal n'est pas à l'abri de ce grand défi. En effet, l'équipe acquisition des talents et mobilité interne est fortement impactée par ce défis d'intégration du personnel. C'est sur la base de tout ceci que nous avons été recruté au sein de cette organisation pour un stage de douze semaines en vue de contribuer à la conception et à la mise en œuvre de meilleurs outils pouvant faciliter l'accueil et l'intégration de son personnel ; d'où le thème retenu pour ce rapport de stage : « Contribution à l'amélioration de l'accueil et de l'intégration du personnel non cadre : cas de l'équipe acquisition des talents & mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ». Ce stage qui s'est déroulé du 09 janvier 2023 au 03 avril 2023 vise deux intérêts : tout d'abord, il constitue une exigence partielle à l'obtention d'une Maîtrise en Administration Publique, option Développement des Ressources Humaines et des Organisations au sein de l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP). Par la suite, ce stage permet à l'équipe acquisition des talents et mobilité interne de disposer de meilleures outils d'accueil et d'intégration du personnel. Ainsi, il est tout de même important de mentionner que ce présent tient lieu de livrable à rendre au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ainsi qu'à l'ÉNAP. Compte tenu de tout ceci, nous avons segmenté ce document en quatre chapitres. Au premier chapitre, il sera question de présenter notre cadre d'accueil qui est le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal et de dévoiler notre mandat. Le deuxième chapitre sera essentiellement dédié à la recension des connaissances théoriques pertinentes qui nous ont accompagnées dans la réalisation de notre mandat. Le troisième chapitre quant à lui va poser la méthodologie de recherche employée dans le cadre de ce stage. Enfin, le dernier chapitre portera uniquement sur les résultats de notre étude et les recommandations faites au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal dispose cependant d'une identité rhizome. C'est ainsi que cette institution a pour mission fondamentale de « *veiller à la santé et au bien-être de la population de son territoire* ». Dans le but d'accomplir sa mission, cette organisation accorde un point d'honneur à l'accessibilité, l'efficacité, l'efficience et la qualité de ses soins et services ; On note donc des valeurs telles que *la collaboration, l'engagement, la passion et le respect* en vue de guider les actions des uns et des autres au travail.

2. Structure organisationnelle

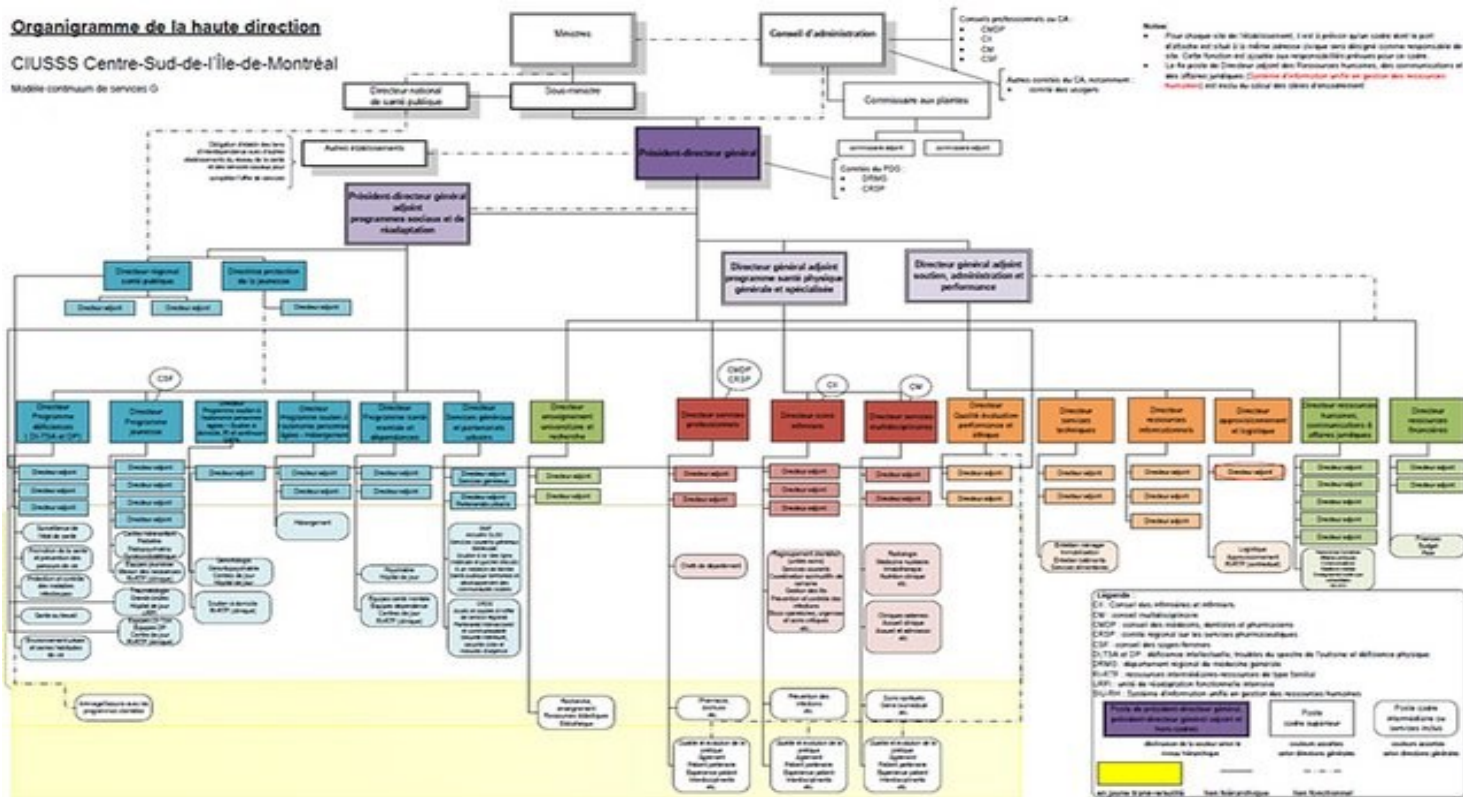
Présenter le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal revient à donner au regard des travaux de Mintzberg (1980), sa configuration structurelle, le principal mécanisme de coordination observé et ses différents paramètres de conception.

- **Structure** : en design organisationnel, la structure renvoie à la répartition des responsabilités, des moyens de coordination des activités.
- **Paramètre de conception** : selon Mintzberg (2004), il s'agit de l'ensemble des éléments qui déterminent la division du travail et la réalisation de sa coordination.
- **Mécanisme de coordination** : c'est une combinaison, un agencement des moyens permettant les interactions entre les composantes d'une organisation. Selon Mintzberg (2004), ces mécanismes se réfèrent à l'ajustement mutuel, à la supervision directe et à la standardisation.

De ce qui précède, nous pouvons dire que le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal est une structure professionnelle où les unités administratives sont autonomes et fixent elles-mêmes leurs stratégies d'intervention mais ceci en conformité avec la stratégie du groupe fixée par la Présidence Direction Générale. En d'autres termes, le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal est une organisation de grande taille offrant des services dont la pratique ne peut se faire que par des professionnels du métier. Il s'agit ici d'un environnement de travail complexe dont le principal mécanisme de coordination est la standardisation des qualifications (mécanisme permettant de spécifier à l'avance les prérequis nécessaires à l'exercice d'une fonction).

Le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal est dotée d'une structure pointue (Carzo et Yanouzos, 1969) caractérisée par une faible ligne hiérarchique et un centre opérationnel important. À chaque niveau de cette structure, on retrouve des groupes relativement petits et un effectif important.

Figure 1 : Organigramme du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal



Source : [Organigramme général - Extranet \(extranetccsmtl.ca\)](http://extranetccsmtl.ca)

II- Présentation du cadre de stage et du mandat

1- La Direction des Ressources Humaines Communication et Affaires Juridiques

La Direction des Ressources Humaines Communication et Affaires Juridiques du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal est répartie en 04 directions adjointes à savoir : la direction adjointe Prendre Soin, la direction adjointe Affaires Juridiques Corporatives et relations de Travail, la direction adjointe Communications Affaires Publiques Marketing et Marque Employeur puis la direction adjointe Disponibilité de la main d'œuvre.

La direction adjointe Disponibilité de la main d'œuvre intervient comme un acteur actif au déploiement de la stratégie globale de l'organisation dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Cette direction adjointe est responsable du continuum disponibilité de la main-d'œuvre. Agissant sur l'attraction de la main-d'œuvre, la disponibilité des individus, de leur remplacement et de leur stabilité, elle se voit adapter ses stratégies et processus en fonction de l'évolution des besoins de l'organisation et du contexte

du marché du travail⁴. Cette direction adjointe est répartie en plusieurs sous-groupes ou unités administratives :

- Coordination planification des carrières ;
- Coordination des services de listes de rappel ;
- Centre de services des ressources humaines ;
- Service avantages sociaux rémunération et systèmes d'information RH.

C'est au sein de la Coordination planification des carrières que se trouve l'équipe acquisition des talents et mobilité interne. Celle-ci assure l'actualisation des processus de mutations volontaires ainsi que l'actualisation des mouvements de personnel au sein de l'organisation. Dans la même lancée, cette équipe soutient les gestionnaires dans l'élaboration de leurs planifications des besoins de main-d'œuvre et dans le cadre des projets de développement de services et déploie également l'ensemble des processus en ce qui a trait au recrutement du personnel.

Cette unité administrative se révèle donc comme notre principal cadre de stage et notre client unique.

2- Rappel du mandat

L'intégration des nouveaux salariés demeure une question d'actualité pour les gestionnaires des ressources humaines dans le monde et au Québec en particulier compte tenu de la pénurie de la main d'œuvre. À cet effet, il devient de plus en plus nécessaire de développer des moyens et des techniques pour disposer des ressources humaines de qualité en quantité objective. Cependant, les organisations investissent souvent peu ou pas dans le travail d'intégration des nouveaux employés et pour celles qui le font, elles omettent de prendre en compte les conditions satisfaisantes à mettre en œuvre pour que la recrue soit capable de faire face aux exigences du travail et la qualité des activités à réaliser⁵.

L'équipe acquisition des talents et mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal s'engage donc dans un processus d'amélioration continue au regard de la transformation de la Direction des Ressources Humaines Communications et Affaires Juridiques ; Une volonté de mettre en place des nouvelles procédures d'accueil et d'intégration de son personnel nouvellement embauché est donc manifestée et devient un objectif à court terme. Avec un personnel non-cadre constitué d'agents

⁴ [Disponibilité de la main-d'œuvre - Extranet \(extranetccsmtl.ca\)](http://Disponibilité de la main-d'œuvre - Extranet (extranetccsmtl.ca))

⁵ Nathalie Delaleau & al. *L'intégration des salariés, un enjeu de performance de l'entreprise, Fiche Pratique*, Juillet 2019

administratifs, de techniciens en administration et d'agents de gestion du personnel, cette unité souhaite développer divers outils plus adaptés à chacune des fonctions afin de faciliter l'intégration des nouveaux employés.

Au regard de tout ceci, nous nous posons donc la question de savoir, **comment optimiser l'accueil et l'intégration du personnel non-cadre de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ? En d'autres termes, quels outils pouvons-nous mettre en place pour faciliter l'accueil et l'intégration du personnel non-cadre de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ? Quelles stratégies d'intégration pouvons-nous mettre en avant ?**

Un mandat spécifique nous a donc été assigné et celui-ci consiste à développer des guides, des procédures d'accueil et d'intégration tout en tenant compte des spécificités et des besoins de formation rattachés à chacun des titres d'emploi.

Chapitre 2 : CADRE THÉORIQUE SUR LA NOTION D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DU PERSONNEL

I- Présentation des concepts clés : entre définitions, objectifs et importance de l'accueil et l'intégration

1. Définitions

a. L'accueil de nouveaux employés

Depuis bien des années, l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs font l'objet de nombreuses recherches en ressources humaines. Les travaux de Saba et Schuler (2008) présentent l'accueil comme étant la phase au cours de laquelle le nouvel employé est présenté à ses collègues et découvre les tâches qui lui sont confiées. Ainsi, l'accueil constitue donc le premier contact de l'employé avec son nouvel environnement de travail et impacte la perception qu'il a de l'entreprise et voir même l'idée de son avenir au sein de celle-ci. Ceci étant, la qualité de l'accueil influencerait directement la rétention des nouveaux employés (Carpitella 2002). Dans la même lancée, Dolan (2008) présente l'accueil d'un nouveau collaborateur comme un processus qui consiste à présenter au nouvel employé l'organisation, les tâches qui lui sont confiées et ses collègues. Par la suite, il présente la notion d'intégration comme le moyen d'informer le nouvel employé sur la culture et les normes organisationnelles, ce qui l'aide à devenir plus efficace.

b. L'intégration du personnel

Pour Van Maanen et Schein (1979), l'intégration est un processus par lequel on enseigne aux personnes les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel. L'intégration consiste donc à accompagner le 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 (Lacaze, 2007). Plus tard, Lacaze et Perrot (2010) vont présenter la notion d'intégration du personnel comme : « l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour de trois domaines de socialisation (le travail, le groupe de travail, et le contexte organisationnel) ». En effet, la notion d'intégration est très liée à la notion de socialisation organisationnelle.

c. La socialisation organisationnelle

Schein (1968) présente la socialisation comme étant « le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités ». C'est dans le même

ordre d'idée que Bandura (1977) va traiter de la théorie de l'apprentissage social. À cet effet, il pose la socialisation comme étant l'acquisition des comportements requis par des processus d'imitation et d'identification.

Toutes ces définitions s'appuient sur la notion d'accompagnement du nouvel employé, de la compréhension de l'environnement dans lequel il se trouve et de l'appropriation des valeurs organisationnelles. Louis (1980) développe davantage cette pensée lorsqu'il présente la socialisation comme « le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle au sein d'une organisation ».

En outre, la notion de socialisation révèle également la notion de fidélisation et d'efficacité qui sont des enjeux du processus d'accueil et d'intégration. L'efficacité du nouvel employé sera en grande partie influencée par l'acquisition des connaissances propre aux activités du poste ; la socialisation organisationnelle désigne donc une étape fatidique pour un nouveau salarié. Ces nouveaux salariés sont en effet soit issus d'un processus de recrutement externe ou d'un processus de mobilité interne (verticale ou horizontale). C'est alors que la définition de la socialisation organisationnelle par les travaux de Lacaze (2001) prend tout son sens : « la socialisation organisationnelle correspond à un double processus de transmission et d'acquisition des connaissances nécessaires pour devenir un membre efficace d'une organisation ».

2. Objectifs et importance

a. Objectifs de l'accueil et d'intégration du personnel

Dans le cadre de ce travail, nous avons pensé qu'il serait préférable d'énoncer les objectifs de l'accueil et l'intégration sur la base des niveaux d'apprentissage de la socialisation. C'est alors que nous nous sommes inspirés des travaux de Lacaze et Mignonac (2005) qui posent les quatre niveaux d'apprentissage en matière de socialisation.

✓ Au niveau organisationnel :

L'accueil et l'intégration vise à transmettre au nouveau salarié une large connaissance de son organisation incluant des aspects explicites tels que les règles, les avantages, le système de rémunération mais aussi des aspects implicites tels que la culture et les valeurs organisationnelles.

✓ Au niveau collectif :

Le collectif ici fait référence soit à un groupe de travail, soit à une unité administrative. L'objectif ici est de pousser le nouvel embauché à s'approprier le mode de coordination des activités du groupe. On parle ici de s'ajuster mutuellement aux attitudes, aux valeurs et au fonctionnement de l'équipe afin de devenir un membre à part entière.

✓ Au niveau du travail :

L'objectif ici est de doter le nouveau collaborateur des connaissances et techniques dont il aura besoin dans la réalisation de ses activités afin de le rendre efficace. Il est donc question pendant cette phase de l'emmener à prendre connaissance des procédures, des outils de travail, de son rôle et voir même des objectifs fixés.

✓ Au niveau individuel :

Au niveau individuel ou personnel, l'accueil et l'intégration est cette phase-là qui a pour objet de booster les capacités d'adaptation et d'apprentissage de la nouvelle recrue. Si cette phase est mal gérée par la nouvelle recrue sur le plan personnel, il risque se poser très rapidement une intention de quitter l'organisation pour retourner à son environnement de travail précédent ou encore ce dernier se retrouvera dans l'incapacité de réaliser les mandats qui lui seront confiés.

b. Importance de l'accueil et d'intégration du personnel

L'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs pourraient avoir de nombreuses implications. En effet, elle influence les attitudes et des comportements aux normes organisationnelles (Van Maanen et Schein, 1979) dans l'aspect où elle détermine les attitudes et les comportements des salariés. C'est donc pendant la période d'accueil et d'intégration que l'employé s'approprie les valeurs telles que la loyauté et l'engagement vis-à-vis de l'organisation. C'est pendant cette période qu'il envisage ou apprécie sa satisfaction au travail voire même sa motivation à travailler et sa performance (Feldman, 1976). De plus, les travaux de Schein (1968) nous démontrent que la cohésion sociale et la pérennité de l'organisation dépendent de la transmission de la culture et des savoir-faire intervenant au cours de la socialisation des nouveaux salariés.

L'accueil et l'intégration implique également l'acceptation du nouveau salarié par les membres de son groupe de travail. On pourrait donc comprendre au travers de tout ceci que l'intégration au sein de l'équipe

renforce également la motivation de chaque individu et aide à trouver un équilibre affectif. Tout ceci est prouvé par les travaux de Fabre et Roussel (2013) qui en évoquant l'approche relationnelle de la socialisation organisationnelle, pensent que les échanges avec les relations au travail permettent aux nouveaux de maîtriser le travail et de s'intégrer dans l'équipe. Ainsi, les interactions formelles ou informelles que le nouvel employé a avec des agents de socialisation tels que des collègues de travail, des superviseurs ou encore des mentors permettent de combler certaines lacunes engendrées par les programmes de formation ou d'orientation très formalisés (Feldman, 1989). Le lien affectif créé avec les collègues et d'autres employés semble avoir une importance encore plus grande dans l'ajustement des nouveaux employés que certaines pratiques telles que les formations, les sessions d'orientation ou encore les team-buildings.

En définitive et au regard de toute la littérature que nous avons passé en revue au sujet de l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, nous nous sommes fait une idée particulière de l'importance de ces phases. En effet, nous pensons qu'en plus de contribuer à l'appropriation de la culture et des valeurs organisationnelles (Schein, 1968), ou le fait que ces phases permettent d'apprécier la motivation et d'envisager la performance au travail (Feldman, 1976), l'accueil et l'intégration du personnel permet de réduire à notre avis le taux de roulement au sein de l'organisation tout d'abord mais vise également à soutenir le nouvel employé qui pourrait certainement craindre ou avoir peur d'être abandonné à lui-même dans un environnement inconnu.

II- Le processus d'intégration : entre étapes et techniques

La littérature nous présente différentes façons d'agencer les étapes du processus d'accueil et d'intégration mais aussi plusieurs modèles de socialisation. Nous présenterons tout d'abord les étapes du processus d'intégration basé sur les travaux de Lacaze et Perrot (2010) et par la suite, nous dévoilerons les différentes techniques d'intégration ou de socialisation.

1) Les étapes du processus d'intégration

a. Préparation de l'accueil

L'accueil des nouveaux collaborateurs au sein d'une organisation se prépare. Afin de les accueillir de manière adéquate, il est indispensable de mettre sur pied une procédure d'accueil et d'intégration mais surtout d'établir une liste des choses à faire afin de planifier l'accueil. La préparation de l'accueil passe par une communication sur l'arrivée de la recrue, la planification de son espace de travail, la préparation

de ses outils de travail et tout naturellement la planification du transfert des connaissances ou de sa formation au poste et sur les différents outils de travail (progiciel, engin technique), etc. Ainsi, les efforts déployés par l'organisation devraient chercher à faire en sorte que les ressources mises à la disposition du nouvel employé soient perçues comme étant aidantes, crédibles, et accessibles avec un coût social minimal (Klein et Polin, 2012).

De plus, il est de mise de s'accorder au préalable avec la nouvelle recrue sur sa date et l'heure d'entrée en fonction ; par la suite il sera important d'annoncer son arrivée aux membres de l'organisation. Ceci dit, une communication se doit donc d'être faite en interne.

b. L'accueil

La première étape de l'accueil est la rencontre du premier jour. Ce jour-là, il est de la responsabilité du supérieur hiérarchique d'accueillir la nouvelle recrue et de lui présenter son équipe de travail, les collègues avec lesquels il sera en relation, la direction ainsi que ses potentiels clients. L'entreprise devra donc s'assurer de mettre en place des moments de rencontre et d'échange. C'est certainement la raison pour laquelle Klein, Polin et Sutton (2010) nous montrent parfaitement que les nouveaux employés accordent une grande importance à la possibilité d'avoir un bloc de temps ininterrompu réservé avec leur gestionnaire afin de pouvoir échanger dès leur premier jour.

La dimension sociale ici joue une place importante car elle est l'une des premières conditions de succès à la réussite d'une intégration. À cet effet, il est nécessaire pour la nouvelle recrue de découvrir et comprendre le fonctionnement de l'équipe et son principal mécanisme de coordination du travail qui est très souvent distinct de celui de l'organisation, afin d'adopter un comportement comparable aux membres de l'équipe. Ceci fait, il sera important de présenter l'entreprise, à savoir sa structure organisationnelle ainsi que ses locaux. Il est essentiel pour la nouvelle recrue d'avoir une large connaissance de l'organisation, d'une part des aspects explicites tels que le règlement, la rémunération, et d'autre part des aspects implicites tels que la culture d'entreprise, les valeurs. Le nouveau collaborateur se doit donc de saisir cette connaissance organisationnelle afin d'ajuster son comportement en fonction des normes de l'entreprise. Ensuite, le responsable hiérarchique expliquera au nouveau les missions qui lui seront confiées dans sa fonction, afin de délimiter ses responsabilités. L'accueil doit en partie consister en une journée d'observation et de prise de contact. Ici, l'idée principale est de faire connaissance avec l'entreprise, ses membres et d'avoir une idée claire du parcours de formation voire d'intégration et surtout de son rôle.

Durant la première journée d'accueil, la nouvelle recrue a tendance à être submergée d'informations. Afin de faciliter la compréhension de celles-ci, un support comme une brochure d'accueil est outil essentiel. Il prendra également connaissance des règlements et procédures, et des consignes de sécurité.

c. Intégration

Durant la phase d'intégration, le nouveau collaborateur a surtout besoin d'accompagnement dans l'apprentissage de son travail et du fonctionnement de son groupe. Il devra alors être aidé de son équipe de travail et de son responsable hiérarchique. Un tuteur ou mentor peut également lui être attribué pour faciliter son intégration. Le parrainage est une pratique courante et appréciée des nouvelles recrues (Lacaze, 2011).

La formation de la nouvelle recrue fait référence à des programmes planifiés ou non visant à faciliter l'acquisition des compétences, des connaissances et l'appropriation des valeurs organisationnelles ainsi que la culture d'entreprise (Klein et Heuser, 2008). De nombreuses études (Klein et Polin, 2012 ; Klein, Polin et Sutton, 2010) ont révélé des conséquences positives étant associées au fait de mettre des formations très rapidement à disposition des nouvelles recrues. De leur côté, Klein, Polin et Sutton (2010), en étudiant l'utilité de certaines pratiques d'intégration, ont mis de l'avant que les nouveaux employés percevaient comme étant bénéfique le fait de pouvoir disposer à la fois de formations en milieu de travail et la possibilité d'observer un collègue de travail pendant un certain temps. À l'inverse, le fait de regarder une vidéo de formation pour nouveaux employés fut perçu comme étant peu bénéfique.

L'apprentissage peut alors se faire sur le tas ; le nouveau collaborateur est plongé directement dans sa nouvelle fonction, où il peut participer à des formations. Lacaze et Perrot (2010), soulignent différentes formations : formation « découverte entreprise » ; des stages d'immersion ; formation « métier » hors poste ; formation sur le poste de travail ; formation e-learning. En fonction, du poste et de la maîtrise des tâches par le nouveau collaborateur, celui-ci suivra la formation adéquate.

Les programmes d'orientation peuvent également être mis en avant. En effet, ils représentent une pratique largement utilisée dans les organisations mais ils peuvent même mener à des conséquences négatives s'ils sont mal administrés (Klein et Polin, 2012).

d. Suivi et Évaluation de l'intégration

Le suivi d'intégration est un élément important en ce sens qu'il apporte un sentiment de reconnaissance et d'appartenance au nouveau. Il s'organise le plus souvent à l'aide d'entretiens formels et informels. Le responsable des ressources humaines et le responsable hiérarchique se partagent cette tâche. Le premier

entretien formel se fait après quelques semaines, il permet de récolter les premiers ressentis du nouveau collaborateur.

Cependant, avant la date du premier entretien formel, le responsable hiérarchique doit créer des moments informels pour échanger avec le nouveau membre de son équipe. Le fait, d'accorder du temps au nouveau collaborateur pour parler de son intégration crée un sentiment de reconnaissance. Celui-ci se sent écouté et considéré dans le groupe, un sentiment d'appartenance est également alors développé.

Lors de ce processus, l'entreprise et le nouveau salarié doivent chacun jouer un rôle : l'organisation doit mettre en place des procédures de socialisation organisationnelle afin de faciliter les premiers pas du nouvel entrant dans l'entreprise et celui-ci doit développer des tactiques individuelles pour s'intégrer afin d'être opérationnel rapidement (Guerfel-Henda et al., 2012).

Pour Lacaze (2010), cette double phase consiste à évaluer ce qui a été fait pendant l'accueil et l'intégration. Ceci étant, une première évaluation est celle du processus en lui-même, le nouveau collaborateur est amené à répondre à des questions par rapport au dispositif mis en place et ce, avec son vécu personnel. Grâce à son feedback, l'entreprise peut alors apprécier la performance du processus. Ensuite, il est également intéressant d'évaluer les objectifs attribués à la nouvelle recrue en début de processus. Cette évaluation a pour but de faire le point sur les compétences acquises, et à l'inverse sur celles qui doivent être approfondies. Il sera alors question de planifier des formations supplémentaires. (Lacaze et Perrot, 2010).

2) Les différentes techniques d'intégration du personnel

La littérature sur l'intégration du personnel ou la socialisation organisationnelle met en avant les pratiques développées par l'entreprise. Ainsi, le processus d'intégration du personnel ou de socialisation se révèle selon Fisher (1986) être un processus d'apprentissage articulé autour de trois domaines clés, à savoir le travail (la maîtrise des tâches liées au poste), le groupe de travail (la connaissance des membres de l'entreprise), l'organisation (la connaissance des normes et des valeurs).

Pour Taormina (1994) et Lacaze (2001), la socialisation organisationnelle passe par la connaissance de l'organisation, l'intégration sociale, la clarté du rôle de la recrue et sa maîtrise des tâches à effectuer.

a. Pour une meilleure connaissance de l'entreprise

Pour une meilleure connaissance de l'entreprise, plusieurs chercheurs pensent qu'il faudrait s'y prendre très tôt à savoir pendant la phase des entretiens de sélection ceci afin que le candidat se fasse une idée plus claire de sa future prochaine destination professionnelle (Klein et al., 2012). Cependant, l'accueil et la présentation de l'entreprise est une technique mieux adaptée. Elle consiste à présenter l'entreprise et ses

objectifs, ainsi que les différents départements et leurs rôles, aux nouveaux employés. Cela peut inclure une visite de l'entreprise et une présentation des différents membres de l'équipe.

b. Pour meilleure intégration sociale

Pour une meilleure intégration sociale, plusieurs activités peuvent être organisées afin de permettre aux nouveaux employés de mieux connaître leurs collègues et de créer des liens. Cela peut inclure des sorties, des jeux, des déjeuners et des activités sociales (Rafaël NKAKLEU et al., 2020). À cet effet, la communication doit être ouverte entre les employés et les supérieurs hiérarchiques en vue de favoriser un environnement de travail positif et aider les nouveaux employés à se sentir à l'aise.

Un manuel d'orientation peut être rédigé à l'occasion. Le manuel d'orientation est en fait un document qui décrit les politiques, les procédures et les règles de l'entreprise. Il peut également inclure des informations sur les avantages sociaux, les congés, les heures de travail et d'autres aspects du travail quotidien. Un parrain peut être octroyé à la nouvelle recrue : on parle de système de parrainage. En effet, le système de parrainage permet à un employé plus expérimenté d'accompagner la recrue pendant ses premiers jours ou semaines dans l'entreprise. Le parrain devra donc répondre aux questions et fournir des conseils pour faciliter l'intégration (Anakwe et Greenhaus, 1999).

c. Pour une bonne compréhension de son rôle et de ses tâches

Afin de permettre à la nouvelle recrue d'avoir une très bonne compréhension de son rôle, une ou plusieurs conversations entre celle-ci et son supérieur hiérarchique est indispensable ; que celles-ci soient formelles ou informelles. La littérature nous dévoile qu'il est également possible de procéder par mentorat afin que la nouvelle recrue ait une bonne connaissance de son rôle tout d'abord mais aussi une maîtrise des tâches qui lui seront confiées. Mais avant que ce mentor n'entre en jeu, il est indispensable d'établir un programme de formation qui sera utilisé pour doter les nouveaux employés de compétences nécessaires à la maîtrise de leur fonction.

Chapitre 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Notre travail a pour ambition de à développer des guides, des procédures d'accueil et d'intégration tout en tenant compte des spécificités et des besoins de formation rattachés à chacun des titres d'emploi au sein de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Pour réaliser cette ambition, nous avons adopté une méthode de recherche bien précise ainsi que des outils spécifiques pour collecter et analyser les données.

I- **Choix Méthodologiques**

1. Le choix du thème

Il n'existe pas un thème plus important qu'un autre. D'après Maurice ANGERS (1997) « le choix du sujet et l'évolution de la faisabilité d'une recherche représentent le premier moment de la formulation du problème de recherche ». Dans ce sens, notre intérêt pour ce sujet de recherche a été motivé uniquement par le mandat qui nous a été assigné à l'entame de notre stage.

2. Démarche méthodologique

La méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances (Avenier et Gavard-Perret, 2008). Ainsi chaque chercheur est appelé, en cohérence avec son positionnement épistémologique, à mobiliser un certain nombre de méthodes d'accès au « réel ». Chaque méthode s'articule autour d'un certain nombre d'outils de collecte et de traitement des données. On peut distinguer deux grandes familles de méthodes : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives.

La recherche qualitative est un terme générique qui recouvre une variété de méthodes utilisées dans de nombreuses disciplines. Elle est multidimensionnelle et elle est utilisée pour étudier les phénomènes dans leur cadre naturel avec l'utilisation des entretiens, analyse d'archives, observations et enquêtes et en tentant d'interpréter les phénomènes en termes de sens (Aktouf, 1987). Elle décrit et explique les modes de relations et de données sous forme de mots et pas nécessairement sous formes de chiffres ; ce qui fait d'elle une démarche plus subjective par rapport aux études quantitatives. Elle permet au chercheur d'établir des thèmes, des modèles et des catégories de données basées sur la compréhension et l'interprétation. C'est en s'appuyant sur ces spécificités que nous avons opté pour méthode *la recherche qualitative et qu'elle soit pour celle-ci adossée sur une étude de cas.*

L'étude de cas est aujourd'hui largement reconnue comme stratégie de recherche en sciences de gestion. Cette méthodologie est devenue l'une des méthodes les plus utilisées pour faire des études qualitatives. Plusieurs travaux de référence ont participé à établir sa légitimité (Yin 1994 ; Yin 2003 ; Guba & Lincoln 1994). Ces travaux ont mis en évidence son intérêt scientifique et ont proposé des méthodes et des techniques d'investigation spécifiques afin d'améliorer sa validité. On peut définir l'étude de cas comme une description obtenue directement d'une situation managériale, à partir d'interviews, d'archives, d'observation ou de toute autres sources d'informations, construites pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement est inscrit. WACHEUX (1996) quant à lui définit l'étude de cas comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications. En d'autres termes il s'agit d'une méthode de recherche qui permet de toucher du doigt le phénomène au regard de la complexité que présente la situation observée dans le cadre de l'étude. Pour Yin (1994), le recours à l'étude de cas est approprié lorsque se pose une question du type « **comment** ? » comme dans notre étude, ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle.

II- Déroulement de l'enquête

1. Échantillon de l'étude

L'échantillonnage est aussi important pour la collecte des données que pour l'analyse et l'interprétation des résultats. Cependant, plusieurs questions liées à l'échantillonnage reviennent fréquemment lors de la conception d'une étude :

- Combien de personnes devrais-je inclure dans mon étude ?
- Quels critères devrais-je utiliser pour le recrutement des participants à l'étude ?

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes basés sur un échantillon de treize (13) employés. Cet échantillon a été ciblé par la cheffe de service mobilité interne et la cheffe de service acquisition des talents. Tout ceci a été fait de convenance avec le sujet abordé, en tenant compte d'un ensemble de variables qui sont les suivantes :

- Le poste occupé : faire partie du personnel non-cadre (Agent Administratif, Technicien en Administration, Agent de Gestion du Personnel) et savoir si en fonction du poste, les techniques d'accueil et d'intégration seraient différentes.

- L'expérience en matière d'accueil et d'intégration : il s'agit d'avoir une expérience significative d'accueil et d'intégration positive ou négative et être en mesure de faire part de cette expérience de manière constructive.
- L'ancienneté : avoir été embauché au sein de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne depuis une période de 3 à 12 mois.

La taille de l'échantillon n'a pas été définie à l'avance, mais c'est la redondance de l'information au-delà d'un nombre d'entretiens (*le principe de saturation théorique*, Strauss, 1967) qui a conduit à s'arrêter à ce niveau. Il était important d'inclure toutes les composantes de l'équipe à l'exception du personnel d'encadrement et de là plusieurs constats ont pu surgir.

En interviewant chacune des catégories socioprofessionnelles, il était question pour nous d'avoir les avis de tout un chacun sur la qualité d'accueil qui leur avait été réservé ainsi que les techniques et moyens d'intégration employés pour faciliter leur prise en main au poste et leur adaptation à l'environnement dans un premier temps mais également savoir quelles techniques et moyens ils ont eu à employer pour faciliter l'intégration de leurs collaborateurs.

2. Outils de collecte des données

Pour cerner la problématique qui fait l'objet dans notre étude nous sommes passés par une méthode descriptive en faisant recours aux observations, aux entretiens par l'élaboration d'un guide d'entretien et à la recherche documentaire pour recueillir les données.

a. L'observation et la recherche documentaire

L'observation est une technique d'investigation qui sert à apprécier un groupe de façon significative, en vue de faire un prélèvement qualitatif pour comprendre les attitudes et les comportements. Selon LAPORTE, l'observation peut prendre plusieurs formes. Elle peut être participante, désengagée ou ouverte, dissimulée. Nous avons opté pour **l'observation participante** parce qu'elle partage le quotidien, les activités et certains sentiments dans une relation de proximité. Elle permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes de fonctionnement comme nous l'avons fait pendant notre investigation. Cette méthode nous a permis de vivre comment s'effectue le transfert de connaissances entre collaborateurs pour faciliter la prise en main du poste de travail mais aussi de voir comment l'accompagnement est fait pour que l'employé se sente bien en contexte organisationnel.

L'exploitation documentaire quant à elle nous a permis de consulter des articles et ouvrages spécialisés sur l'intégration du personnel et la socialisation. Nous avons entre autres consulté des documents propres au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal via son extranet.

b. Les entretiens avec les employés

L'entretien est une méthode qui a pour avantage de fournir des informations et /ou commentaires vérifiables et de déterminer les besoins de changement. Ainsi, elle permet d'établir un contact direct avec le sujet ; de plus, elle présente une validité élevée (Mace et Pétry, 2000).

Pour couvrir notre échantillon les entretiens ont été menés dans la période janvier à février 2023 et duraient en moyenne 30 minutes et parfois moins ou plus pour certaines personnes en fonction des perturbations et de la longueur des détails dans les réponses. Nous avons adopté la méthode face to face sur le lieu de travail pour plus d'accessibilité aux enquêtés mais compte tenu du mode de travail hybride au sein de notre équipe, certaines entrevues ont été faite via des rencontres sur Teams Microsoft. Ces entrevues ont fait l'objet d'une prise de notes détaillées. Un protocole d'entretien a été élaboré, compte tenu de la diversité des informations à recueillir, et surtout de la diversité des personnes cibles. Ce protocole d'entretien dont les détails sont contenus en annexe, nous a permis de recueillir le témoignage verbal et écrit de l'échantillon avant de pouvoir penser à l'analyse des données.

III- Analyse des données et limites de l'étude

1. Analyse des données

Pour analyser les données dans notre étude, nous avons eu recours à la méthode de « *l'analyse proportionnelle du discours* » (Bardin, 1989). D'une part parce que c'est une méthode qui se veut utilisable par le plus grand nombre pour la plus grande variété de matériaux logiques, d'autre part, parce qu'elle permet de mieux appréhender les jugements et les perceptions des acteurs. Ainsi, nous avons commencé par repérer les thèmes ou les mots (expressions) clés sur lesquels se greffent des propositions tout au long de l'entretien. Pour ce faire, nous avons tenu compte de la fréquence de leur occurrence et du poids significatif de leur utilisation. Ensuite, nous avons découpé le texte en propositions (segments de textes) qui gravitent autour de ces expressions. Ce qui nous a permis de circonscrire le discours en fonction des objectifs de l'étude. Enfin, nous avons évalué le sens de ces propositions afin de faire émerger la structure d'un « *modèle argumentatif* ».

2. Limites de notre étude

Les limites de notre enquête se situent à au moins deux niveaux. Premièrement, nous avons opté pour un échantillon de convenance qui nous a été proposé mais sélectionné sur la base d'un certain nombre de variables sans avoir recours à une procédure statistique et probabiliste permettant d'en assurer la représentativité. Tout cela nous amène à penser que les données collectées peuvent présenter des biais. Même si ces biais sont à minimiser au regard de l'outil de collecte des données retenu à savoir les entretiens semi-directifs qui nous ont permis de cerner les peurs et hésitations dans les propos des sujets et d'en tenir compte dans notre analyse. Deuxièmement, l'analyse de contenu exigeant de l'enquêteur d'être suffisamment qualifié et expérimenté, nous admettons la possibilité de biais dans nos résultats en raison d'une faible expérience en la matière.

C'est avec le souci de planter le décor méthodologique de cette étude, que nous avons jugé important de présenter l'entreprise qui a fait l'objet de nos travaux avant de ressortir les différents outils et méthodes de recueil de données et d'analyse de celles-ci sous le contrôle de la méthode qualitative basée sur l'étude de cas choisie ou préférée. Ceci étant, il est donc logique à présent de ressortir les résultats des données recueillies ainsi que la synthèse de leur analyse pour pouvoir proposer et concevoir des outils et procédures en vue d'améliorer l'accueil et l'intégration du personnel non-cadre de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Chapitre 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté la méthode qualitative. En effet, elle nous permettra de présenter aisément les différents résultats et de les analyser de manière structurée en fonction des différents aspects sur lesquels ont été interrogés les employés.

I- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

1. Présentation des résultats

a. Répartition de l'échantillon

Il s'agit ici de présenter les retombées de notre étude selon la revue de la littérature faite au chapitre deux du présent document. Dans le cadre de cette étude, nous avons eu recours à un échantillon de 13 personnes en vue de savoir quels seraient les outils et techniques à implémenter en vue de faciliter l'accueil et l'intégration du personnel non-cadre de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon

Unité Administrative	Agent Administratif	Technicien en Administration	Agent de Gestion du Personnel	Totaux
Acquisition des talents	02	02	02	06
Mobilité interne	02	02	03	07

Par nos soins

b. Outils et techniques d'intégration au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

En vue de mettre en place des outils et techniques d'intégration du personnel au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, il nous a paru judicieux de faire avant tout un état des lieux suivant les modèles de socialisation de Lacaze (2001) et Taormina (1994) puis de recueillir quels seraient les meilleurs outils et pratiques à adopter dans le cadre de l'accueil et l'intégration du personnel non-cadre de cette institution.

✓ Pour une bonne connaissance de l'organisation

Tous les membres de notre échantillon ont confirmé avoir eu les informations nécessaires sur le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal dès leur entrée en fonction et même pendant le processus de recrutement pour certains. Ceci étant, ils avaient des informations sur le salaire, les horaires de travail, le système de rémunération, le stationnement. En plus de cela, un répertoire des milieux de restauration

proches des locaux a été accompagné tout naturellement d'un plan de localisation du bâtiment qui abrite les bureaux. Cependant, sur les 13 personnes constituant notre échantillon, seulement 08 avaient assisté à la journée d'accueil organisée par notre CIUSSS ; elles ont tout de même eu droit à un accueil au sein de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne.

La difficulté la plus évoquée ici est celle liée au caractère obsolète voire-même la rareté des procédures de travail au regard de la loi et des conventions collectives. Une autre difficulté est celle de retenir l'intitulé de chaque direction vu leur grand nombre (plus de 14). Cependant, il nous a été suggéré qu'il serait important que le gestionnaire ou le supérieur hiérarchique dise à la recrue quelles seront les principales directions avec lesquelles il devra interagir et quels seraient le profil de ses clients au sein de ces directions-là.

✓ Pour une intégration sociale parfaite

Au sein de notre échantillon, 03 personnes ont moins de 24 mois et donc subissent encore les effets de la covid-19. Elles n'ont pas eu l'opportunité jusqu'à date de rencontrer physiquement tous les membres de l'équipe ceci à cause du télétravail. 04 personnes n'ont pas eu de mentor et ont eu l'impression d'être abandonnées à elles-mêmes car personne pour les guider et aucun plan d'orientation n'a été dressé pour faciliter leur intégration : *« mon intégration fut vraiment compliquée... Je suis arrivée en plein covid et ça allait un peu dans tous les sens. Tout le monde était comme dans le jus et en plus en télétravail pour la plupart.... Personne n'avait vraiment le temps de me dire quoi faire ou me montrer comment le travail est organisé au sein de l'équipe... »*.

✓ Pour une bonne compréhension des rôles et une maîtrise des tâches

Aucun des 13 membres de mon échantillon n'a cependant reçu une fiche de poste et n'a une réelle connaissance de l'ensemble de ses tâches : *« je suis agente de gestion du personnel aujourd'hui mais c'est juste le titre qui a changé en fait. Là là, je peux te garantir que j'avais exactement les mêmes activités quand j'étais technicienne en administration c'est juste que j'ai un volet orienté projet qui s'est ajouté »*.

Cependant, tous ont eu des échanges formels comme informels avec leurs supérieurs sur le rôle qu'ils auront à jouer mais après ce sont embarqués dans ce qui a été appelé « un peu de touski » durant nos interviews ; une façon de dire que chacun fait ce qui est à faire pour contribuer à la réalisation des activités de l'équipe. En plus de tout ce qui précède, il n'existe pas de plan de formation au poste ou d'outils d'appréciation voire d'évaluation de l'intégration.

2. Analyse des résultats de l'enquête

Il est question ici de ressortir de façon résumée les éléments sur lesquels notre guide d'entretien portait et d'analyser les écrits susmentionnés. Les participants à notre étude constituent une sorte de vitrine de l'ensemble du personnel non-cadre de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne de notre lieu de stage.

Le premier élément d'analyse ici fait référence aux moyens mis en place pour faciliter la connaissance de l'organisation. En effet, les procédures de travail remises depuis lors aux employés s'avèrent être obsolètes au regard des nouvelles mesures législatives et conventionnelles adoptées. Ceci étant, une recrue ne peut être efficace si les procédures qui lui sont remises nécessitent une mise à jour. En plus de cela, il est évident qu'un salarié sera mieux fixé dans la préparation de son travail s'il est informé au préalable de quels seront ses principaux interlocuteurs et ses clients internes. On voit donc ici un besoin urgent de mettre à jour les procédures de travail (processus de dotation et les spécificités propres à chaque catégories, etc).

Le deuxième argument d'analyse ici est celui lié à l'intégration sociale de la recrue. En effet, au regard du grand volume d'informations à retenir, au regard du contexte de travail (mode hybride une fois par semaine au bureau), il nous semble évident de remettre sur pied le système de mentorat tout d'abord mais aussi de penser à la rédaction d'une procédure d'accueil et d'intégration du personnel pour cette équipe qui constitue notre cadre de stage. Une liste d'acronymes et de codes serait également à mettre sur pied afin de permettre au nouvel embauché de se familiariser très rapidement avec le jargon de travail au sein de l'équipe. C'est certainement ces manquements qui ont été la cause d'un taux d'échec de 100% des recrutements au sein de cette équipe car en l'espace de douze semaines, notre équipe s'est vue accueillir 03 nouveaux agents qui ont tous démissionné moins de 05 jours après leur entrée en fonction pour diverses raisons. Entre le fait qu'il y ait trop d'informations à retenir, d'autres ont mentionné qu'il est difficile de suivre son orientation en mode hybride.

Le dernier argument d'analyse fait référence à la clarté du rôle de la recrue et à sa maîtrise des tâches confiées. Le premier problème est que pour la plupart, la formation s'est faite sur le tas et dans un contexte d'ambiguïté de rôle entre les différents postes. Aucune fiche de poste ne fut remise aux membres de notre échantillon, encore moins aucun plan de formation. Parlant des formations, il nous est revenu qu'une formation au poste est tout d'abord nécessaire mais qu'en plus de celle-ci, il faudrait une formation sur les différents logiciels de travail utilisés au regard de leur complexité. Avec tout ceci, nous comprenons donc que le suivi de l'intégration doit se faire de manière méticuleuse. On pourrait alors s'inspirer de la

littérature et davantage envisager les échanges formels et informels avec les nouvelles recrues en vue de mettre également en avant leur ressenti et d'apprécier l'idée qu'elles se font de leur parcours d'intégration. C'est alors que les employés ayant bénéficié d'un accompagnement par un mentor ou parrain, en plus des outils mis à leur disposition à l'égard des procédures et des guides support vidéo ou textes ont mentionné cette ressource comme particulièrement aidante et/ou comme ayant une influence majeure sur leur parcours.

II- Implications managériales

Au regard de l'ensemble des éléments ressortis dans cette analyse, nous avons de commun accord avec la responsable de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne décidé de la conception et de la mise en place voire de l'adoption de quelques pratiques et outils d'intégration du personnel.

1. Rédaction et mise en place guide d'accueil et d'intégration

Le guide d'accueil et d'intégration est le premier outil que nous avons mis en place dans le cadre de notre stage. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas le joindre en annexe au présent rapport. Ce document a été conçu sur la base des travaux des chercheurs que nous avons passés en revue au chapitre deuxième. Ce document est constitué de 06 axes.

Le premier axe qui est le contexte fixe bien le contexte organisationnel et l'objectif visé par la rédaction dudit guide à savoir « *créer et de développer chez les nouveaux collaborateurs un sentiment d'appartenance à l'organisation et de stimuler leur engagement au travail* ». Le deuxième axe fixe le domaine d'application du document ; en d'autres termes, il est bien précisé que ce guide-là est uniquement réservé au personnel non-cadre de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne. Le troisième axe de notre guide fixe les rôles et les responsabilités de tout un chacun au cours d'un processus d'accueil et d'intégration. Ceci étant, nous avons pris le soin de préciser les responsabilités du supérieur hiérarchique, du mentor ainsi que des collègues de la nouvelle recrue.

Au niveau du quatrième axe, nous avons précisé les étapes du processus d'accueil et d'intégration tel que mentionné dans les travaux de Lacaze (2011). Les particularités par étapes ici sont :

- ✓ Préparation de l'accueil : Nous avons mis l'emphase sur la préparation de l'espace et du matériel de travail, la rédaction d'un plan d'orientation et le choix d'un mentor.

- ✓ Accueil : Nous avons mis l'accent ici sur la participation de tous à la journée d'accueil CIUSSS, une conversation ouverte avec le supérieur hiérarchique sur le rôle de la recrue ainsi que la remise des manuels et procédures mis à jour.
- ✓ Intégration : Nous avons intégré le shadowing comme principale méthode d'observation et d'apprentissage et nous avons insisté sur l'identification des besoins supplémentaire en formation de la nouvelle recrue ; ce qui permettra d'établir un plan de formation afin de faire de cette dernière une personne efficace.
- ✓ Suivi et évaluation : Nous avons misé ici sur une supervision active de la nouvelle recrue par des échanges à la fois formels et informels avec le gestionnaire. Par la suite, nous avons posé la nécessité de procéder à une appréciation objective de son rendement à mi-parcours et au terme de sa période de probation.

Le cinquième axe porte la marque d'une check-list soigneusement rédigée et contenant l'ensemble des actions à mener lors de la préparation de l'accueil et lors de l'accueil proprement dite. À ces actions-là, nous avons greffé le rôle de chaque acteur ; il ne sera plus question de se demander qui fait quoi ?

Le sixième et dernier axe contient un programme d'orientation adapté à chaque type d'emploi et à chaque catégorie (Agent Administratif, Technicien en Administration, Agent de gestion du personnel) et ceci étalé sur une période de 20 journées. Cet intervalle de 20 journées signifie qu'un employé non-cadre, une fois après avoir rejoint l'équipe verra son plan d'orientation et de formation s'étaler sur 20 journées au terme desquelles une évaluation objective sera faite pour apprécier le rendement et l'assimilation des connaissances par la nouvelle recrue.

Pour ce faire, une fiche d'évaluation de l'orientation à la tâche a été rédigée (chose qui n'existait pas avant) et nous permet de suivre les activités de la recrue ainsi que l'ensemble des modules passés en revue avec son formateur.

2. Conception d'un calendrier d'orientation modèle

Le calendrier d'orientation que nous évoquons ici est le même que celui susmentionnée. En effet, il a été monté en respectant les exigences de la littérature et de nos interviewés qui ont voulu que les premiers jours soient dédiés à la connaissance de l'organisation. Les autres journées ont été agencées suivant soit le processus d'acquisition des talents, soit le processus de dotation interne.

3. Le shadowing

L'analyse des résultats a permis de mettre en lumière qu'il faudrait rendre disponible toute une grande variété d'outils afin d'accompagner les nouvelles recrues dans leur processus d'intégration mais que cela n'est pas suffisant. Ainsi, un suivi ou un accompagnement par une personne-ressource s'avère nécessaire afin de permettre aux nouveaux employés de tirer le maximum de valeur ajoutée des outils mis à leur disposition surtout dans ce contexte de travail hybride avec une seule journée en présentiel.

Bien que l'organisation détienne un capital intellectuel très riche, il fut constaté qu'outiller les nouvelles recrues de sorte qu'elles soient rapidement socialisées ne consiste pas nécessairement à les exposer au plus grand bassin d'information possible (Jessica Ouellet, 2020). Une attention particulière doit être apportée à l'accessibilité de l'information pertinente pour les nouvelles recrues, à la façon dont ces informations sont communiquées ainsi qu'à la pertinence des informations partagées avec la nouvelle recrue en début de parcours. Il fut relevé que l'impact à l'égard de l'apprentissage des diverses dimensions de contenu était beaucoup plus efficace lorsque l'information transmise était accompagnée d'un suivi par une personne-ressource, que la lecture d'informations via des manuels. Le *shadowing* et le *mentorat* peuvent donc être identifiés comme une solution face à au problème d'accompagnement et de transfert des connaissances. Cette pratique a été révélée à 09 reprises comme une des solutions majeures à l'ennui ou au découragement des nouveaux employés. Le shadowing consiste donc en fait à suivre un professionnel dans son travail. C'est une excellente occasion de tester la compatibilité de la nouvelle recrue avec son nouveau poste et de nouer des relations professionnelles⁶. Elle permet également de mieux comprendre son métier et son poste. En effet, l'observation d'un autre employé permet aux nouvelles recrues d'entrer dans le vif du sujet dès le premier jour, afin de voir ce qu'implique un travail particulier, comment il sera amené à le gérer ainsi que les outils techniques à utiliser au quotidien.

⁶ <https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/tout-comprendre-du-job-shadowing>

CONCLUSION

Cette étude qui touche à sa fin a été l'opportunité de travailler sur un point important dans la gestion des ressources humaines qui est très rarement abordé par la littérature : l'accueil et l'intégration du personnel. Ce document nous permet donc d'envisager les bases d'un travail futur sur l'importance de l'accueil et l'intégration en contexte de pénurie de la main d'œuvre. Ce fut donc l'occasion de traiter d'un sujet rarement évoqué en contexte québécois, plus précisément en administration publique et qui devrait davantage susciter l'attention des gestionnaires des ressources humaines et les responsables d'entreprises. C'est alors que nous avons ciblé le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. D'entrée de jeu, un mandat de stage nous a été assigné. L'objectif au regard de notre mandat de stage fut donc de mettre en place une procédure d'accueil et de d'intégration pour le personnel nouvellement embauché et de développer divers outils plus adaptés à chacune des fonctions afin de faciliter l'intégration des nouveaux employés. Au regard de tout ceci, deux interrogations taraudent dans notre esprit : quels outils pouvons-nous mettre en place pour faciliter l'accueil et l'intégration du personnel non-cadre de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ? Quelles stratégies d'intégration pouvons-nous mettre en place ? Cependant, il nous a été très facile de faire quelques constats : absence de procédure d'accueil et d'intégration pour le personnel de l'acquisition des talents & mobilité interne ; absence d'outils de suivi et d'appréciation de l'intégration ; pas de plan d'orientation adapté aux différents emplois de l'équipe susmentionnée. Au regard de tout ceci, nous avons adopté le thème : « Contribution à l'amélioration de l'accueil et de l'intégration du personnel non-cadre : cas de l'équipe acquisition des talents & mobilité interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ». Nos expériences sur le terrain ont eu un rôle de premier rang dans la rédaction de ce document. Celles-ci ont été accomplies sur la base d'un protocole d'entretien qui nous a servi de guide dans nos échanges avec notre population cible. Grâce à la méthode qualitative adoptée afin d'obtenir des résultats permettant la vérification de nos données, nous avons effectué des entretiens auprès de 13 salariés regroupant le personnel non-cadre de l'équipe acquisition des talents et mobilité interne. À travers cette méthode, nous avons effectué une analyse de contenu sur les données afin de déterminer les différents éléments pouvant nous conduire à la mise en place des outils et des stratégies gagnantes en vue d'optimiser l'accueil et l'intégration.

Rendus au terme de notre stage, nous avons fièrement contribué à la rédaction et à la mise en place d'un guide d'accueil et d'intégration, à la conception d'un calendrier d'orientation adapté à chaque poste de

l'équipe acquisition des talents et mobilité interne. Dans la même lancée, nous avons proposé le shadowing comme principale méthode d'intégration (apprentissage à la tâche) et le mentorat pour l'accompagnement des nouvelles recrues. Enfin, nous avons proposé un suivi actif de l'intégration par des échanges formels et informels afin d'avoir l'idée que la recrue se fait de son intégration tout d'abord mais également un suivi tangible avec une fiche d'évaluation permettant d'apprécier l'acquisition des connaissances et les compétences de la recrue. En définitive, nous retenons que la notion d'accueil et d'intégration du personnel est d'une importance capitale pour une entreprise qui se veut pérenne tout en garantissant un climat de quiétude objectif et moral à ses salariés ; ainsi, une organisation qui se veut garantir la performance et l'efficacité organisationnelle, l'exécution réelle du management des talents doit user de tact en matière de socialisation organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Boris BERTHON, « *Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel* », Les Côtes de Carthage, juin 2003 ;
- Fabre & Roussel (2013), « *L' influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés* », Revue de gestion des ressources humaines ;
- Feldman (1981), « *The multiple socialization of organization members* », Academy of management review.
- Fisher (1986), « *Organizational socialization : An integrative review* », Res Pers Hum Res Manag.
- Klein, Howard J. et Beth Polin (2012). « *Are organizations on board with best practices onboarding ?* », dans *The oxford handbook of organizational socialization.*, New York, NY, US, Oxford University Press, coll. Oxford library of psychology., p. 267-287 ;
- Klein, Howard J., Beth Polin et Kyra Sutton (2015). « *Specific onboarding practices for the socialization of new employees* », International Journal of Selection and Assessment, vol. 23, pages 263-283 ;
- LACAZE, Delphine, 2001, « *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution* », Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence (Université Paul Cézanne) ;
- LACAZE Delphine, PERROT Serge, 2010, « *L'intégration des nouveaux collaborateurs : Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise* », Dunod, Paris ;
- LEMIRE, Louise et Gaétan MARTEL (2007). « *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines. Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle* ». Presses de l'Université du Québec ;
- Lenaerts, Yannick, Mémoire sur « *l'optimisation de l'accueil et de l'intégration en entreprise : Analyse du point de vue des travailleurs et de la plus-value pour la société Gulf Petroliana Luxembourg S.A.* », 2019 ;
- Louis M. R. (1980), « *Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings* ». Administrative science quarterly, p. 226-251 ;
- Nathalie Delaleau & al., « *L'intégration des salariés, un enjeu de performance de l'entreprise, Fiche Pratique* », Juillet 2019 ;

- Pascaline T. Kamning, Raphaël Nkakleu, Jean-Michel Plane, « *La socialisation des salariés par leurs relations au travail* », Une étude de cas en contexte camerounais, *Question(s) de management* 2020/2 (n° 28), pages 17 à 34, Éditions EMS Editions ;
- Philippe Losego, « *La méthode du job-shadowing : de la formation professionnelle à la recherche* », Cycle de causeries scientifiques de l'unité RD-RNI, Mercredi 23 septembre 2015 ;
- Szulanski G. (1996), « *Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm* », *Strategic Management Journal*, 17 :27-43 ;
- Taormina R. J. (1997), « *Organizational socialization : A multidomain, continuous process model* », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, no 1, p. 29-47 ;
- Van Maanen J. E. & Schein E. H. (1977), « *Toward a theory of organizational socialization* » ;
- [Historique du CIUSSS | CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal \(gouv.qc.ca\)](#) ;
- [Population et données de l'établissement - Extranet \(extranetccsmtl.ca\)](#) ;
- [Disponibilité de la main-d'œuvre - Extranet \(extranetccsmtl.ca\)](#)

ANNEXES

ANNEXE 1 : OFFRE DE SERVICE

CONTEXTE

Depuis un bon nombre d'années au Québec, les institutions font face à une pénurie de main d'œuvre sans cesse croissante. Face à ceci, les organisations soucieuses d'accomplir leur mission accordent de plus en plus d'importance à la gestion des ressources humaines, notamment aux pratiques de recrutement et d'intégration du personnel. Ces pratiques de gestion des ressources humaines supposent en fait un moyen pour les institutions d'accroître leurs compétences et d'enrichir leurs expériences nouvelles (J-M PERTTI, 2001). En d'autres termes, il s'agit en fait d'un processus dans lequel l'entreprise tente d'attirer vers elle les ressources humaines nécessaires à son bon fonctionnement (J-M PERTTI, 2001). Ce tout permet alors « d'attirer, de retenir et d'engager les salariés » (J-M PERETTI, 2019). L'intégration quant à elle est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu professionnel.

Cependant, bon nombre d'études ont évoqué la thèse selon laquelle les principales causes de l'échec des recrutements sont liées à une mauvaise intégration de la recrue et à une inadéquation profil-poste (J-M PERETTI, 2009). C'est sur la base de ceci que nous pensons fermement que le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal veut maximiser le succès de ses recrutements qu'ils soient internes ou externes. Ainsi, à travers son équipe Acquisition de talents et mobilité interne, cette institution veut garantir le succès de chacun de ces recrutements en émettant dans notre mandat le besoin que « chaque employé puisse se sentir bien accueilli dans sa nouvelle équipe, supporté par des personnes ressources et rapidement outillées dans l'intégration de son nouveau rôle ». C'est alors que le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal nous propose de contribuer au développement des guides et procédures d'accueil et d'intégration tout en tenant compte des spécificités et des besoins de formation rattachés à chaque poste.

MÉTHODOLOGIE

Pour la réalisation de ce mandat de stage, nous optons pour une méthode exploratoire, basée sur l'analyse des données qualitatives. Pour Fortin et Gagnon (2016), « l'analyse qualitative est un processus qui consiste à organiser et à interpréter les données narratives en vue de découvrir des thèmes, des catégories et des modèles de références ».

Nos recherches seront donc basées sur des entretiens formels et des recherches documentaires qui nous permettront de mieux comprendre le problème en matière de recrutement, d'accueil et d'intégration du

personnel, de nous familiariser avec notre environnement de travail pour ainsi contribuer efficacement à la conception des guides et outils d'intégration des salariés. Nous aurons tout d'abord recours à des documents scientifiques traitant des problématiques propres au recrutement et à l'intégration du personnel. Par la suite, nous aurons recours à la documentation interne du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (stratégie de gestion des ressources humaines, politique et procédures de recrutement et d'intégration du personnel, nomenclature des postes et cartographie des emplois et métiers, répertoires d'outils de recrutements et d'intégration existants). Enfin, nous ferons usage de toutes les notions théoriques nécessaires vues dans le cadre de notre parcours académique pour réaliser l'ensemble des activités et des tâches qui nous seront confiées dans le cadre de ce stage.

L'analyse des données dans notre étude, sera basée sur une approche inductive et orientée sur le contenu des écrits et des lectures accumulées et en vue de garantir la fiabilité des résultats de cette étude et favoriser son bon déroulement, je m'engage par ce présent à respecter le caractère confidentiel des documents du CIUSSS du Centre Sud-de-l'Île-de-Montréal ainsi que l'identité et la vie privée des personnes interviewées, de respecter leur décision de participer ou non à l'étude, d'éviter toute discrimination et de produire un rendu véridique.

PLAN RAPPORT DE STAGE

Au terme de ce stage, nous présenterons un rapport qui sera établi suivants les axes ci-après :

Remerciements

Résumé

Sommaire

Introduction

Chapitre 1 : CIUSSS DU CENTRE-SUD-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL : UNE VUE HOLISTIQUE

I- Création et structure organisationnelle

1. Création

2. Structure organisationnelle

II- Présentation du cadre de stage et du mandat

1. La direction des ressources humaines communication et affaires juridiques

2. Rappel du mandat

Chapitre 2 : CADRE THÉORIQUE SUR LA NOTION D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DU PERSONNEL

I- Présentation des concepts clés : entre définitions, objectifs et importance de l'accueil et l'intégration

1. Définitions

2. Objectifs et importance

II- Les étapes du processus d'accueil et de l'intégration du personnel

1. Les étapes du processus d'accueil et de l'intégration du personnel
2. Les différentes techniques d'intégration du personnel

Chapitre 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

I- Choix méthodologique

- 1- Choix du thème
- 2- Démarche méthodologique

II- Déroulement de l'enquête

- 1- Échantillon de l'étude
- 2- Outils de collecte des données

III- Analyse des données et limites de l'étude

1. Analyse des données
2. Limites de l'étude

Chapitre 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

I- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

1. Présentation des résultats
2. Analyse des résultats de l'enquête

II- Implications managériales

1. Rédaction et mise en place guide d'accueil et d'intégration
2. Conception d'un calendrier d'orientation modèle
3. Le shadowing

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

ÉCHEANCIER ET LIVRABLE

Pour que nous puissions contribuer au développement des outils et processus de recrutement, d'accueil et d'intégration du personnel, le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal accepte de nous accueillir pour un stage académique d'une durée d'environ 12 semaines tel que mentionné dans le mandat (du 09 janvier 2022 au 03 avril 2022). Ce stage sous l'encadrement de Mme Aline SALAMBERE sur le plan académique (enseignante) et Mme Rebeca MELENDEZ sur le plan professionnel (mandataire) compte

en effet pour 09 crédits dans notre parcours académique à L'ENAP (Maîtrise en Administration Publique – Développement des Ressources Humaines et des Organisations) et sera sanctionné par une évaluation de stage tout d'abord mais aussi par la remise d'un rapport de stage.

Le tableau suivant résume les différentes étapes du stage ainsi que les dates reliées à ces dernières. Cependant, ce calendrier est à titre indicatif et peut faire l'objet de modifications ou d'améliorations.

CONDITIONS DE REALISATION DU STAGE

Notre stage se fera à temps plein durant 12 semaines et ceci de façon hybride (en présentiel et en télétravail). Ainsi, pour 35 heures par semaine le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal accepte de nous verser une indemnité de stage de 18 dollars canadiens par heure. Toutefois, cette organisation s'engage à mettre à notre disposition un espace de travail et les moyens technologiques nécessaires à la réalisation de notre mandat de stage.

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Ce document est un protocole établi dans le cadre des entretiens semi-directifs avec les employés des équipes acquisition des talents et mobilité interne du CIUSSS du Centre Sud de l'Île de Montréal en vue de rédiger des outils et de mettre en place une technique d'intégration du personnel.

Ceci étant, nous vous remercions de l'attention que vous nous accordez en vous garantissant l'anonymat et la confidentialité de vos réponses.

QUESTIONS

Comment s'est déroulée votre accueil et votre apprentissage au sein de cette équipe ?

Quelles recommandations feriez-vous concernant l'accueil du nouvel employé ?

Selon vous, quelles sont les informations importantes à transmettre au nouvel employé les premiers jours de son arrivée ?

Quels moyens concrets sont mis en place pour favoriser l'intégration du nouvel employé au sein de cette équipe ?

Quel serait d'après vous, le meilleur moyen de procéder au transfert de compétences lorsque nous accueillons un nouveau(elle) au sein de nos équipes : mentor, documentation, e-learning (vidéos) ?

Quels outils de travail (Logiciels, répertoires de données, etc.) devriez-vous maîtriser ou faire usage dans le cadre de vos activités et pourquoi ?

Comment se déroule le suivi de l'évolution de la période d'intégration du nouvel employé ?

Quels sont les critères qui servent à faire le suivi de la période d'intégration du nouvel employé ?

Y auraient-ils des spécificités en matière de mobilité interne ou de recrutement externe pour chaque catégorie d'emploi au sein du CIUSSS ?

Quels seraient les besoins en formation d'un nouvel Agent de Gestion du Personnel, Technicien en Administration, Agent Administratif au sein de la Mobilité interne ou du recrutement externe ?

Classer ces formations par ordre chronologique.

IDENTIFICATION DU REpondANT

1- Titre d'emploi :

Agent de gestion du personnel

Technicien Administratif

Agent Administratif

2- Ancienneté :

CIUSSS du Centre Sud de l'Île de Montréal

Inférieur ou égal à 6 mois

Entre 7 mois et 2 ans

Supérieur à 2 ans

Poste

Inférieur ou égal à 6 mois

Entre 7 mois et 2 ans

Supérieur à 2 ans