

Partie I

Le collaborateur à l'épreuve de son intégration

① Hypothèse

Face aux difficultés d'identification dues à l'entreprise même et à son environnement, l'émergence de la notion de contrat psychologique est-elle une solution pour réaliser une intégration réussie ?

1

La solitude des nouveaux collaborateurs : état des lieux

Selon un article paru le 28 janvier 2012⁷, « [...] près de 65 % des entreprises n'ont pas de processus d'intégration clairement défini. Et quand ce dernier est mis en place dans les organisations, il est jugé globalement décevant. » Fort de ce constat, on pourrait avoir l'impression que l'entreprise n'intègre pas ses salariés. Souvent reçus, très peu accueillis, ces derniers se sentent vite seuls devant la tâche qui les attend et ne savent pas vers qui se tourner. Faisons donc un état des lieux des difficultés rencontrées.

1.1 Un accueil manqué

On peut retrouver un certain nombre de témoignages concernant un accueil manqué sur différents types de support (blogs, articles de journaux, forums spécialisés, etc.). De ce point de vue, certaines études regorgent d'anecdotes qui contribuent à renvoyer une image négative des différentes structures.

.....
7 « Les clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur », Vidaud Emilie, in *myRHline*, 28 janvier 2012 (lien : <http://www.myrhline.com/actualite-rh/les-cles-pour-reussir-l-integration-d-un-nouveau-collaborateur.html>).

1.1.1 Une prise de poste trop rapide

« Bienvenue ! Tiens, voilà ton bureau, ton ordinateur est là, ton téléphone aussi. Et maintenant, c'est à toi de jouer ! »

Il est vrai que l'entreprise a besoin de compétences opérationnelles immédiates. Mais la rentabilité ne pourra s'exprimer que si le collaborateur intègre son poste, tisse des liens avec ses collègues, connaît ses clients et comprend la stratégie pour laquelle il a été recruté.

Le premier jour de son entrée dans l'entreprise, le nouvel arrivant ne maîtrise, en moyenne, que la moitié de son poste. En effet, les connaissances qu'il a acquises, ses compétences antérieures et ses qualités propres font de lui un élément dont le profil lui a valu d'être engagé. Néanmoins, c'est en lui laissant le temps de s'intégrer qu'il donnera toute sa dimension professionnelle au poste en lui apportant sa personnalité et son relationnel.

1.1.2 Des conditions matérielles incomplètes



Témoignage de l'auteur

« Je me suis présenté le premier jour dans une structure sous-traitante du Pôle Emploi. Mon rôle était d'accompagner des demandeurs d'emploi afin qu'ils puissent être efficaces dans leur recherches. Ma supérieure hiérarchique m'a reçu rapidement, m'a donné quelques bases... puis au boulot ! Je me suis senti démuni et désabusé vis-à-vis des premières personnes que j'ai reçues ! »

On dit souvent que les trois premières minutes suffisent pour se faire une idée de la relation que l'on peut entretenir avec une personne ou avec une structure. Dans le cas présent, même si la situation n'est pas irréversible, elle est tout de même mal engagée. Malheureusement, les anecdotes de ce type ne sont pas rares.

En particulier, les problèmes liés à la connexion au réseau (téléphone et Internet) sont des points sur lesquels les différents services (principalement la RH et l'informatique) ont du mal à se coordonner : en effet, il faut parfois plusieurs semaines pour raccorder les postes informatiques des nouveaux arrivants. Cette situation met en exergue la lenteur de ces travaux d'installation par rapport à l'exigence d'une rentabilité et d'une intégration rapides.

1.1.3 Une méconnaissance de l'équipe

L'intégration sociale du nouvel embauché existe. En règle générale, elle se fait de manière informelle. Cependant, cette pratique peut être la source

de diverses tensions : transmission d'informations fausses ou négatives, employés démotivés ou pratiques déviantes en constituent les principales dérives.

Le cadrage de l'intégration par le service RH est donc un moyen à la fois de relayer la stratégie de l'entreprise, mais également de la rendre plus humaine et plus attirante. En ce sens, la DRH doit faire en sorte de réduire le décalage entre la volonté de l'intégré d'être rapidement reconnu et son environnement (les collègues, mais également les managers) qui le perçoit comme une source d'erreurs propre à gêner la progression de l'équipe.

1.2 Un poste mal vendu, des compétences mal définies

Certaines erreurs peuvent être constatées dès la phase de recrutement.



Témoignage de l'auteur

« Il peut y avoir un décalage entre le poste qu'on te vend et la réalité sur le terrain. Il m'est arrivé une fois qu'on me propose un poste de consultant à dominante "recrutement" : sur le papier, c'était super ! Néanmoins, une fois en fonction, quelle déception ! On ne m'avait décrit que les avantages pour m'allécher et la réalité était tellement différente ! C'est comme si on m'avait menti... »

1.2.1 Les avantages, mais surtout les inconvénients d'un poste

Le recruteur « vend » un poste. Son objectif est de trouver la personne qui ait à la fois les compétences, les connaissances et les qualités pour être immédiatement rentable. S'il découvre la personne idoine, il aura tendance à vouloir l'attirer à tout prix, quitte à faire l'impasse sur les inconvénients du poste. Or, le fait de les dissimuler peut être une source de frustrations (autant pour le salarié que pour l'entreprise) et de dysfonctionnements qui entraînent la fin de la période d'essai.

1.2.2 Les conditions de travail et les conventions collectives

L'adaptabilité constitue un levier important d'intégration des nouveaux collaborateurs. L'adéquation au poste de travail semble donc un élément

moteur pour eux et elle se heurte souvent aux difficultés physiques et psychologiques intrinsèques au poste.

Aussi peut-on constater des différences de traitement dans la convention collective des hôtels, des cafés et des restaurants (n° 3292). Les horaires peuvent ainsi varier de 43 heures pour un cuisinier à 50 heures pour un veilleur de nuit, sans compter les aménagements dus à la saisonnalité, aux jours fériés ou aux heures supplémentaires. Ces variations rendent les conditions de travail difficiles, surtout pour des salariés ayant des enfants envers lesquels ils risquent de ne pas pouvoir se rendre disponibles.

1.2.3 Une reconnaissance au travail inadaptée

Mais, plus que l'adaptation au poste de travail, c'est la reconnaissance au travail qui fait défaut.

Dans ce cas, on peut considérer que l'entreprise n'intègre pas le nouvel arrivant parce qu'elle ne le reconnaît pas et parce qu'elle ne lui accorde pas d'emblée toute sa confiance. Mais pourquoi adopte-t-elle cette attitude alors qu'elle vient de l'embaucher ?

1.3 Des valeurs en inadéquation avec celles du salarié ?



Témoignage de l'auteur

« Lors de mon entrée à l'IGS, j'ai dû répondre à un questionnaire destiné à évaluer mes capacités. L'une des questions posées était la suivante : "L'entreprise, c'est la rencontre entre deux logiques. Pour la direction, gérer de manière la plus profitable, pour le salarié, échanger au mieux sa contribution. L'appréciation de cet échange étant le plus souvent contradictoire, que doit-il résulter de la rencontre de ces deux logiques pour l'entreprise⁸ ?" »

1.3.1 Une politique d'entreprise axée sur la rentabilité

En effet, la politique d'une entreprise est axée sur la rentabilité. Or, ce n'est pas ce que recherche le salarié. Ces deux logiques, contradictoires, ont

.....

8 *Dossier de candidature du Cycle Master Professionnel 2, Responsable Management et Direction des Ressources Humaines, IGS Formation Continue, 2011.*

dégradé la relation employeur-employé. Il existe une défiance vis-à-vis de l'entreprise que les syndicats se sont appropriés.

On constate que les réunions avec les instances représentatives du personnel sont de plus en plus houleuses. D'un côté, l'objectif est de favoriser les actionnaires, de l'autre, il s'agit d'améliorer les conditions de travail. L'équilibre est donc précaire et les caricatures sont tenaces : « Face aux patrons, syndiquons-nous ! »

1.3.2 La RSE : des chiffres paradoxaux

Néanmoins, les sociétés tentent de rapprocher les positions *a priori* divergentes (logique de rentabilité contre bien-être au travail). Les services de communication interne, associés à la DRH, travaillent sur des exigences sociales : la RSE est née. Car faire en sorte que l'entreprise soit socialement reconnue, autant à l'interne qu'à l'externe, constitue bien une responsabilité. Selon une étude de novembre 2011⁹, « [...] la RSE est un thème de travail pour 64 % des DRH interrogés. »

Cependant, l'analyse de ce qui devrait être, *a priori*, une bonne nouvelle, est contrebalancée par le fait que :

- ▶ 64 % des RH interrogés ont ralenti ou gelé leur recrutement ;
- ▶ 58 % d'entre eux ont réduit leurs effectifs ;
- ▶ 34 % d'entre eux ont réduit le budget formation ;
- ▶ 31 % d'entre eux ont gelé les salaires.

1.3.3 La RSE : un engagement, plus que contractuel, de l'entreprise

En généralisant encore plus le propos, on constate que les multinationales déclarent vouloir faire de la santé de leurs salariés une priorité pour les années à venir. Une majorité d'entre elles affirment vouloir s'atteler au problème du stress au travail.

Ainsi, l'objectif est à la fois de travailler sur le court terme, en mettant en avant les difficultés rencontrées dans les conditions d'exercices du travail, mais également sur le long terme, en unifiant les pratiques afin qu'elles soient facilement reconnues par chacun (quelle que soit sa position hiérarchique).

.....
⁹ Baromètre RH 2011 – Le temps des opportunités, CSC (Lien : http://assets1.csc.com/fr/downloads/Barometre_RH_2011.pdf).

2

Une société qui exclut ?

Travailler sur une position sociale au sein de l'entreprise n'est pas chose aisée. Tout d'abord, parce que tout reste à construire. Ensuite parce que les conditions du recrutement ne sont pas toujours clairement définies, l'ambiguïté créant des dysfonctionnements.

Enfin parce qu'il existe une défiance vis-à-vis des entreprises qui, malgré quelques signes de bonne volonté, n'ont pas pour finalité d'intégrer les salariés mais de les rendre rentables.

À quoi doit-on cette défiance ? Nous avançons une hypothèse : l'évolution de notre société rend l'intégration de plus en plus compliquée à mettre en place pour les entreprises.

2.1 Une conjoncture économique difficile

La crise économique que nous vivons actuellement n'est pas nouvelle. Cependant, ce que d'aucuns ont voulu qualifier de « crise sociale » (et qui accompagnerait la crise économique) n'est en fait qu'une évolution de notre société. Certes, la progression de cette « crise » est de plus en plus rapide, mais les changements deviennent des bouleversements auxquels l'entreprise doit s'adapter.

En ce sens, la sociologie, telle que définie par Émile Durkheim¹⁰, analyse la place de l'individu vis-à-vis de la société : subit-il ou suscite-t-il le changement ? De nombreux chercheurs se sont interrogés sur la meilleure façon de provoquer cette interaction afin qu'elle puisse générer une organisation performante. De l'organisation scientifique du travail préconisée par Taylor en passant par les travaux d'Elton Mayo¹¹ sur l'intégration sociale du salarié ou par les théories développées au sein de Toyota, beaucoup d'acteurs ont tenté d'apporter une réponse à cette question en fonction des époques, des cultures ou des pays dans lesquels ils évoluaient.

2.1.1 Quand les entreprises profitent de la crise

Un article du 6 janvier 2012¹² résume parfaitement l'attitude actuelle des groupes face à la crise : « Face aux difficultés, deux principales stratégies ont été adoptées. D'un côté, certaines entreprises ont été tentées par une attitude défensive. Celle-ci consiste à limiter les pertes en réduisant les coûts et les investissements. Ces firmes se concentrent sur ce qu'elles savent bien faire, elles planifient leurs actions de recherche, standardisent leurs procédures, misent sur les investissements informatiques et capturent leurs abonnés grâce à des formules de forfaits. À l'inverse, certains entrepreneurs adoptent une posture offensive : ils profitent de la crise pour prendre des positions, conquérir des clients, pousser la recherche et le développement et investir dans le long terme. Ces entreprises se lancent des défis. Elles misent sur leur idéal de référence et leurs réseaux afin de résister. Elles n'hésitent pas à aller à contre-courant quitte à inventer leur propre modèle. Pour la *Harvard Business Review*, les entreprises gagnantes n'appartiennent à aucune de ces deux catégories. Les entrepreneurs heureux sont ceux qui, se préservant de ces deux extrêmes, les ont sagement combinés. »

L'exemple des banques, de ce point de vue, apporte un éclairage intéressant sur cette stratégie : du fait de la crise mondiale (aggravée par une crise bancaire), celles-ci ont investi les réseaux sociaux pour reconquérir l'opinion. Loin de se laisser déborder par les critiques à leur encontre, elles ont mis en

.....

- 10 David Durkheim (1858-1917) est l'un des fondateurs de la sociologie moderne (source : Wikipédia).
- 11 Elton Mayo (1880-1949) est un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des Relations humaines. Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail (source : Wikipédia).
- 12 « Repli dans la citadelle ou chevauchées hardies, quelles stratégies gagnantes en temps de crise ? », Flichy Thomas, in *RH info*, 6 janvier 2012 (lien : http://www.rhinfo.com/rss/enm/17420_79-repli-dans-la-citadelle-ou-chevauches-hardies-quelles-stratgies-gagnantes-en-temps-de-crise-).