



## S *écial intégration!*

Chers clients lecteurs,

En matière d'embauche, il arrive parfois que nous rencontrions une perle rare qui possède exactement le profil de compétences ainsi que le bagage d'expériences recherché. Toutefois, dans bien d'autres cas, nous n'avons d'autre choix que de composer avec la candidature d'une personne qui possède de nombreuses qualités appréciables, mais qui présente certaines lacunes.

Les dilemmes sont nombreux : ainsi, que penser de cette candidate, fortement orientée vers les résultats mais peu axée sur les gens? Et ce candidat, qui provient d'une culture d'entreprise très différente de la nôtre, saura-t-il s'adapter? Et celui-là, qui possède de beaux atouts mais qui arrivera en pleine période de crise : sera-t-il en mesure de diriger une équipe dont certains membres, déçus de ne pas s'être fait offrir le poste, risquent d'opposer une vive résistance?

Avec la rareté de la main-d'œuvre, ce genre de situation risque d'être de plus en plus fréquente et les défis en matière de sélection et d'intégration se multiplient. Non seulement faut-il dénicher le meilleur candidat possible, mais il faut également aider celui-ci à acquérir rapidement une aisance dans son poste et à établir sa crédibilité dans l'entreprise. Pour ce faire, il sera essentiel de l'épauler afin qu'il puisse mettre à profit ses compétences sans que ses zones de vulnérabilité ne lui nuisent. En outre, dans une société dont la philosophie s'appuie sur l'adage « le temps c'est de l'argent », le délai dont dispose un nouveau gestionnaire pour s'intégrer dans de nouvelles fonctions est de plus en plus court.

La Société Pierre Boucher a conçu de nouveaux services, tels que l'élaboration de **plans d'intégration**, afin de faciliter ledit processus d'intégration. Notre équipe a eu l'occasion d'échanger avec Julie Carignan, associée chez SPB, à ce sujet. Vous trouverez donc, dans ce numéro, un article sur cet outil qui permet à la direction de l'entreprise de tout mettre en œuvre pour favoriser le succès du candidat en poste.

Nous nous sommes également entretenus avec Michel Therrien, consultant au bureau SPB de Laval, qui partage avec vous son expertise en **coaching d'intégration**. Celui-ci prend la forme d'une série de rencontres avec le candidat ayant lieu au cours de ses premiers mois dans ses nouvelles fonctions et permet de l'outiller pour faire face aux difficultés auxquelles il risque de se buter.

Finalement, nous vous présentons le **nouveau modèle de rapport** en sélection. En plus de comporter une section présentant des **facteurs favorisant la motivation et la rétention du candidat**, ce rapport présente quelques pistes pour **faciliter l'intégration** de ce dernier dans le poste pour lequel il est pressenti.

Bonne lecture!

*Mathieu Guénette, rédacteur en chef  
Consultant en psychologie industrielle  
[mguenette@spb.ca](mailto:mguenette@spb.ca)*

### Dans ce numéro...

L'intégration en poste,  
un défi à relever 2

Un coach pour son  
intégration 4

Un nouveau venu parmi  
notre gamme de produits :  
le SPB Sélection 6

Nous avons lu pour vous... 8

Du golf pour une bonne  
cause 10

Capsule formation SPB 11

Visitez-nous au  
Congrès ORHRI 12

Des bureaux plus vastes  
pour SPB Toronto 13



Société Pierre Boucher  
La psychologie au service des affaires

## L'intégration en poste : un défi à relever

« Le lien de confiance entre un employé et son patron doit se développer dès les premiers 90 jours suivant l'entrée en fonction de l'employé dans son nouveau poste. »

Imaginez-vous... Vous apprenez que vous avez décroché *le* poste dont vous rêviez depuis longtemps. Quelle excitation! Quel stress également, car vous savez que les premières semaines seront cruciales. Pour réussir, vous devrez asseoir votre crédibilité et vous adapter à votre environnement le plus rapidement possible. Vous devinez que votre future équipe et vos supérieurs ont des attentes importantes à votre égard, mais vous ne savez pas exactement ce qui vous attend! Vous souhaitez donc vous préparer pour maximiser vos chances de succès dans le poste. Mais comment faire?

En fait, vous rêvez sans doute d'un plan d'intégration, tout comme votre futur supérieur qui, forcément, tient à votre réussite!

### Les défis de l'intégration

Aujourd'hui, la qualité de la relation entre un employé et son patron est un des plus grands facteurs de rétention et d'engagement dans les organisations. Les gens ne s'engagent plus envers une organisation, ils travaillent *pour quelqu'un*. Selon Julie Carignan, associée à la Société Pierre Boucher, l'établissement de cette relation est un enjeu critique : « Le lien de confiance entre un employé et son patron doit se développer dès les premiers 90 jours suivant l'entrée en fonction de l'employé dans son nouveau poste. »

Outre l'établissement d'une bonne relation avec son patron, des défis plus spécifiques attendent la personne qui assume de nouvelles fonctions. La nature de ces défis varie selon que cette personne a obtenu le poste à la suite d'une promotion au sein même de l'organisation ou qu'elle est une candidate externe à l'organisation.

Julie Carignan explique que lorsqu'il s'agit d'une promotion à l'interne, le défi en est un de changement de peau : « Le piège typique qui attend une personne nommée à un autre poste dans une même organisation, c'est que l'étiquette de ses anciennes fonctions lui colle à la peau longtemps. » Comme le lézard qui change de peau, la personne doit redéfinir son identité de travail. Souvent, elle doit se bâtir un nouveau réseau, établir des relations avec d'autres collègues, s'intégrer à une nouvelle équipe. Dans un tel contexte, il s'agit en fait de bâtir la crédibilité de la personne en tenant compte du changement d'identité que cela implique. La planification de l'intégration vise à tout mettre en œuvre pour que ce processus se déroule vite et bien.

→ SUITE À LA PAGE 3

### Quelques pistes afin de vous aider à orienter votre processus d'intégration...

1. Vos nouveaux employés sont-ils à l'aise de poser des questions? Savent-ils à qui s'adresser pour obtenir l'information dont ils ont besoin?
2. La mission de votre organisation est-elle clairement communiquée aux nouveaux employés? Savent-ils de quelle façon leur travail contribue à la réalisation de la mission de l'organisation?
3. Votre programme d'intégration est-il interactif et intéressant? Évitez-vous de donner trop d'information en peu de temps (*bourrage de crâne*)? Utilisez-vous différentes méthodes pédagogiques?
4. La perspective des employés a-t-elle été prise en considération lors de la conception de votre processus d'intégration? Incitez-vous vos nouveaux employés à vous donner du feedback quant au déroulement de leur intégration?
5. Les nouveaux employés reçoivent-ils rapidement du feedback sur leur rendement? Votre organisation possède-t-elle un programme de mentorat efficace?

Inspiré de : Lee, D., *Successful Onboarding: How to get new employees started off right*, White Paper, Skillroad Technology.

(SUITE DE LA PAGE 2, L'INTÉGRATION EN POSTE : UN DÉFI À RELEVER )

La longueur d'avance qu'a le candidat interne par rapport au candidat externe, c'est sa connaissance tacite de l'organisation et de sa culture. Mais l'écueil qu'il doit à tout prix éviter, c'est de reprendre ses anciennes habitudes, de demeurer dans sa zone de confort... « Il doit garder en tête que ce qui a fait sa réussite dans un ancien poste peut devenir son pire ennemi dans un nouveau », explique Julie Carignan.

Pour le candidat externe, la méconnaissance de la culture organisationnelle s'avère souvent problématique. Sans être mal intentionné, celui qui arrive dans un nouvel environnement et qui n'en connaît pas la culture, les valeurs et les enjeux politiques peut commettre des erreurs. Une intégration bien planifiée évite au nouvel employé de faire des faux pas ou de se mettre les pieds dans les plats : elle lui épargne l'apprentissage par essais et erreurs et lui permet de maîtriser plus rapidement les codes de conduite implicites à la culture de l'organisation. Comme le dit Julie Carignan, « planifier l'intégration augmente significativement les chances de succès dans le poste et accélère l'établissement de la crédibilité de la personne ».

### Les composantes du plan d'intégration

Un bon plan d'intégration doit tenir compte de deux éléments très importants : la connaissance de soi et la connaissance du milieu de travail. D'une part, la personne qui doit s'intégrer gagne à bien se connaître pour pouvoir s'orienter adéquatement dans son environnement. Elle doit connaître ses forces et ses points de vigilance, ainsi que les raisons pour lesquelles elle a été choisie. D'autre part, elle a avantage à se familiariser avec son milieu et sa future équipe le plus rapidement possible, et ce, même si elle connaît déjà l'organisation. En fait, même un employé qui obtient une promotion gagne à être informé sur sa nouvelle équipe. Il importe donc de prévoir, dans le plan d'intégration, des moyens de renseigner le candidat sur les réseaux informels en place et sur les points sensibles afin qu'il ne s'y heurte pas et qu'il puisse bien composer avec son environnement.

### Le rôle du consultant SPB

Normalement, le consultant qui participe à l'élaboration d'un plan d'intégration a préalablement évalué le candidat choisi pour occuper un nouveau poste. Son rôle consiste d'abord à donner au candidat un feedback éclairant. Ensuite, après avoir étudié le contexte et mis en relation ce qu'il sait du candidat et de l'organisation, le consultant s'interroge, avec le supérieur, sur les actions à entreprendre pour saisir les opportunités et éviter les risques qui pourraient survenir durant le processus d'intégration. Une fois ce premier débroussaillage effectué, le consultant peut convier le candidat et son futur supérieur à une rencontre, afin de convenir d'un plan qui fasse consensus.

Dans certaines situations, quand les enjeux et les défis sont importants, le supérieur peut décider d'offrir au nouveau gestionnaire sous sa supervision le soutien d'un coach d'expérience. Ghislaine Larocque, associée Coaching à la Société Pierre Boucher, explique que les supérieurs qui se tournent vers elle, malgré leur bonne volonté et leur désir d'encadrer leurs nouvelles ressources, manquent souvent de temps pour leur offrir un coaching structuré. Le coach externe a, pour sa part, l'avantage de pouvoir se concentrer sur l'intégration du gestionnaire. Ainsi, par les occasions d'échange qu'il fournit, il aide à systématiser l'entrée en fonction.

En somme, le degré d'implication du consultant dans le processus d'intégration peut varier d'une situation à l'autre, selon les besoins, mais en aucun cas le consultant ne joue le rôle du supérieur. Comme le dit Julie Carignan : « Le consultant n'est pas là pour se substituer au supérieur; il est là pour le *coacher* afin qu'il soit outillé pour faciliter l'intégration de ses employés. » ♦

*« La longueur d'avance qu'a le candidat de l'interne par rapport au candidat externe, c'est sa connaissance tacite de l'organisation et de sa culture. Mais l'écueil qu'il doit à tout prix éviter, c'est de reprendre ses anciennes habitudes, de demeurer dans sa zone de confort... »*

**Fabienne Landry**  
Rédactrice  
Équipe SPB Contact



## Réduire les risques et générer des bénéfices...

### L'intégration d'un nouvel employé : un phénomène fréquent

- 25% des travailleurs américains sont actuellement en transition dans un nouveau poste (en fonction depuis moins de 1 an).
- En moyenne, les gens changent d'emploi environ 10 fois entre l'âge de 18 et 37 ans.

### Des risques d'échecs importants

- 40% des nouveaux cadres ne performeraient pas autant que prévu, quitteraient volontairement leur nouveau poste ou seraient mis à pied au cours des premiers 18 mois
- 64% des nouveaux cadres embauchés provenant de l'extérieur de l'organisation ne réussiraient pas aussi bien que prévu dans leur nouveau poste
- La baisse de productivité liée à la courbe d'apprentissage des nouveaux employés représenterait entre 1 et 2,5% des revenus totaux d'une organisation.

### Investir dans un programme d'intégration, c'est payant!

Les employés qui participent à un programme d'intégration structurée...

...deviennent des contributeurs solides pour l'organisation deux mois plus tôt que ceux qui n'ont pas eu la chance de participer à un tel programme.

...ont 69% plus de chance de demeurer au sein de l'organisation plus de trois ans.

...développent un sentiment d'engagement plus fort par rapport à l'organisation.

**Sources:** Watkins, M., *The first 90 days*, Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Lee, D., *Successful Onboarding: How to get new employees started off right*, White Paper, Skillroad Technology.

Rollag, K., Salvatore, P. & Cross, R., *Getting new hires up to speed quickly*, MIT Sloan Management Review, 2005.

## Un coach pour son intégration!

« Comparativement au coaching de développement, celui d'intégration vise principalement le positionnement stratégique de l'employé et l'établissement de sa crédibilité au sein de l'organisation par des actions précises et concrètes. »

Bien que plusieurs gestionnaires reconnaissent l'importance de bien accompagner leurs nouveaux employés lors de leur entrée en poste, il arrive fréquemment que la plupart d'entre eux soient trop débordés pour le faire adéquatement ou qu'ils ne se sentent tout simplement pas aptes et à l'aise de le faire. Malgré ces empêchements, certains tiennent tout de même à veiller à la bonne intégration de leurs employés et font alors appel à des coachs d'expérience afin d'initier une démarche de coaching d'intégration. Quelle est donc cette pratique? À qui s'adresse-t-elle? En quoi diffère-t-elle d'un coaching de développement? Une entrevue avec **Michel Therrien**, consultant en psychologie organisationnelle à la Société Pierre Boucher, a permis d'obtenir des réponses à ces questions.

### Qu'est-ce que le coaching d'intégration?

Le coaching d'intégration est une pratique qui s'adresse à de nouveaux employés nommés en poste et qui vise à faciliter et à accélérer leur intégration dans leur nouveau milieu de travail. Il s'agit généralement d'une démarche d'une durée maximale de 3 à 4 mois. Basée sur la prémisse que les gestes posés dès les premiers instants ont une portée significative, cette pratique a pour but d'aider le coaché à connaître rapidement le succès dans son travail et d'éviter qu'il ne commette des gestes maladroits au cours de ses premières semaines en poste. Comparativement au coaching de développement, celui d'intégration vise principalement le positionnement stratégique de l'employé et l'établissement de sa crédibilité au sein de l'organisation par des actions précises et concrètes. De plus, tel qu'il a été mentionné précédemment, le coaching d'intégration

➔ SUITE À LA PAGE 5

## Un coach pour son intégration (SUITE DE LA PAGE 4)

se distingue par sa durée qui est beaucoup plus courte et circonscrite dans le temps. Il n'en demeure pas moins qu'un coaching d'intégration peut aisément déboucher sur un coaching de développement si des besoins sont ciblés durant cette période.

### Les étapes du coaching d'intégration

Une démarche de coaching d'intégration est idéalement entamée dès l'embauche ou la nomination de l'employé, lorsqu'il est possible d'entrevoir la présence de défis particuliers liés à son intégration. Lorsque le besoin de coaching d'intégration a clairement été défini, une démarche en trois étapes doit débiter le plus rapidement possible. La première étape, d'une durée de 2 à 3 semaines, a pour but d'accompagner le coaché dans une collecte d'information lui permettant de connaître son milieu ainsi que les gens avec lesquels il sera appelé à travailler. Il est alors important de lui fournir les outils nécessaires pour qu'il puisse élaborer un sociogramme lui permettant de savoir qui seront ses subordonnés, avec quelle personne il devra gérer ces individus et de quelle personne il relèvera. Cette analyse de la situation permet de cerner les embûches potentielles. À titre d'exemple, un employé ayant obtenu une promotion et devant dorénavant gérer ses anciens collègues pourrait croire, à tort, qu'il lui sera difficile de faire sa place, d'établir sa crédibilité et de faire preuve d'autorité. La première étape s'avère donc intense et peut nécessiter plusieurs rencontres hebdomadaires coach-coaché; un suivi régulier est également effectué auprès du patron du coaché.

Lorsque le coaché a recueilli suffisamment de renseignements et qu'il a une bonne idée de sa situation dans son nouvel emploi ou poste, l'étape de planification débute. Une approche structurée est alors adoptée afin de lever les obstacles ou d'agir sur les leviers potentiels déterminés. Cette planification est mise en œuvre sous forme de plan d'action lors de la troisième étape. Le coach poursuit son travail en accompagnant le coaché, en le confrontant et en le conseillant tout en tentant de transférer graduellement au patron la responsabilité d'accompagner son employé. Dans cette optique, le coach ne doit, en aucun cas, se substituer au patron du coaché. Il agit simplement à titre de soutien durant les premiers mois afin de pallier le manque de disponibilité ou d'aisance du patron face à l'intégration du nouvel employé. Tel que mentionné par Michel Therrien : « *Lors d'un coaching d'intégration, la finalité du coach est de se rendre inutile... il faut viser à ne plus être là le plus rapidement possible.* » Par ailleurs, une fois le coaching d'intégration terminé, il est toujours possible d'effectuer un suivi auprès de l'employé et du patron 1 ou 2 mois après l'intervention.

### Quand faut-il avoir recours au coaching d'intégration?

Habituellement, on a recours au coaching d'intégration lorsque des gestionnaires doivent intégrer un nouveau poste dans un contexte difficile où les enjeux sont importants. Cependant, lorsque le patron est disposé à coacher lui-même ses nouveaux employés, il n'est pas toujours nécessaire de faire appel à un coach. Par ailleurs, si le patron se sent plus ou moins à l'aise ou désire être cautionné en ce qui concerne le coaching de ses nouveaux arrivants, il peut également décider de se faire accompagner dans le cadre d'un service de plan d'intégration. Dans ce cas, le coaching se fait avec le patron plutôt qu'avec le nouvel employé.

### Le coaching d'intégration : une intervention complexe!

Bref, le coaching d'intégration est une démarche délicate et complexe qui nécessite beaucoup de doigté. Par conséquent, elle requiert l'intervention de coachs expérimentés qui ont une bonne compréhension des organisations, des enjeux politiques, des défis à relever ainsi qu'une excellente connaissance de la dynamique humaine. ♦

**Sophie Meunier**  
Consultante en psychologie organisationnelle



## Un nouveau venu parmi notre gamme de produits : le SPB Sélection

### Qu'est-ce que le SPB Sélection?

Le SPB Sélection est un nouveau type de bilan d'évaluation que nous offrons à nos clients. Il contient entre autres la toute nouvelle section *Conseils d'intégration*, qui s'adresse autant à l'employeur qu'au candidat évalué. Ces conseils visent à favoriser, voire à accélérer l'intégration du candidat dans son nouveau poste, advenant sa nomination.

### Pourquoi offrir un nouveau type de bilan d'évaluation?

Nous avons conçu le SPB Sélection pour offrir à nos clients un produit bien arrimé à leurs besoins. Nous avons voulu tenir compte de la réalité des gestionnaires qui font appel à nos services, lesquels font face à d'importants enjeux de rétention de personnel liés au contexte de rareté de la main-d'œuvre. En raison de cette rareté, il leur faut parfois embaucher un candidat même s'il ne répond pas tout à fait aux exigences du poste. L'intégration en poste s'avère alors un enjeu important.

### En quoi se distingue le SPB Sélection?

1. Le SPB Sélection est expressément axé sur la prise de décision.
  - ⊙ Le consultant SPB qui se charge de l'évaluation est invité à prendre position clairement et à statuer dès les premières lignes du rapport sur l'adéquation entre le profil du candidat et le profil recherché pour le poste à pourvoir. Ainsi, immédiatement après le graphique qui présente les résultats du candidat évalué, le client trouve dans le SPB Sélection une recommandation explicite quant à la candidature en question et un résumé succinct du profil du candidat, lesquels l'aideront à prendre sa décision finale.
  - ⊙ Dans un souci d'efficacité, l'information de chacune des sections du bilan est présentée sous forme de phrases courtes et directes. Cela permet au gestionnaire appelé à trancher entre plusieurs candidats de se faire une bonne idée du profil de chacun en peu de temps.
2. Le SPB Sélection comporte une toute nouvelle section offrant des conseils d'intégration, ainsi qu'une section sur les facteurs de motivation et de rétention.
  - ⊙ En plus des traditionnelles sections présentant les forces et les points de vigilance du candidat évalué, le SPB Sélection détermine des facteurs qui auront un impact sur la motivation de ce dernier et brosse un tableau des types de mandats qu'il aimera accomplir, des contextes de travail qui sauront le stimuler ou, à l'inverse, des situations qui pourraient s'avérer démotivantes pour lui.
  - ⊙ La principale valeur ajoutée du SPB Sélection réside dans sa section *Conseils d'intégration*, qui s'adresse autant à l'organisation qu'au candidat. Qu'ils prennent la forme d'actions à mettre en œuvre, d'éléments à considérer, de comportements à adopter ou à éviter, les conseils visent tous le même objectif : favoriser l'intégration du candidat dans ses nouvelles fonctions, advenant qu'il obtienne le poste convoité.

### Comment sont déterminés les conseils d'intégration?

Alors que le principal objectif d'un bilan traditionnel est de tracer le portrait du profil du candidat et de déterminer s'il y a adéquation ou non avec les exigences du poste visé, le SPB Sélection amène le consultant à réfléchir à ce qui arriverait si le candidat obtenait le poste, tout en considérant l'adéquation avec le poste. Comment se comporterait-il? Qu'est-ce qui pourrait être fait pour faciliter la vie du candidat et de l'organisation durant les premiers 3 mois?

➔ SUITE À LA PAGE 7



## L'intégration en poste: un défi à relever (SUITE DE LA PAGE 6)

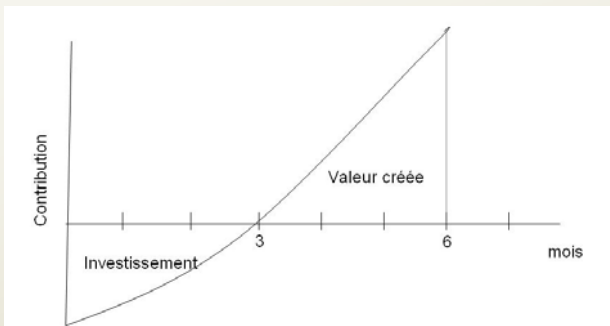
### Quelle est la différence entre la section *Conseils d'intégration* du SPB Sélection et un plan d'intégration?

Les conseils d'intégration sont des éléments sommaires, des pistes à considérer, qui pourraient faire partie d'un plan d'intégration, et il revient au gestionnaire et au candidat de voir comment ils pourront les appliquer quotidiennement.

Le plan d'intégration, en plus d'être beaucoup plus exhaustif, est un outil structuré qui sous-tend toute une démarche, laquelle est assistée par le consultant durant la période d'intégration (voir l'article sur le plan d'intégration pour plus de détails).

Pour en savoir davantage sur le SPB Sélection, le plan d'intégration ou encore sur le coaching d'intégration, n'hésitez pas à nous contacter. ♦

**Marc-André Arcand**  
 Rédacteur  
 Équipe SPB Contact



### Tout se joue dès les premiers mois...

Le schéma suivant décrit un concept appelé « Breakeven Point ». Il illustre le phénomène suivant : l'intégration d'un nouveau cadre demande beaucoup d'investissement au cours des 3 premiers mois et il faudrait environ 6 mois avant que celui-ci devienne un contributeur solide pour son organisation. L'objectif du processus d'intégration ou de « l'onboarding » est donc de raccourcir ce cycle et d'accélérer l'intégration.

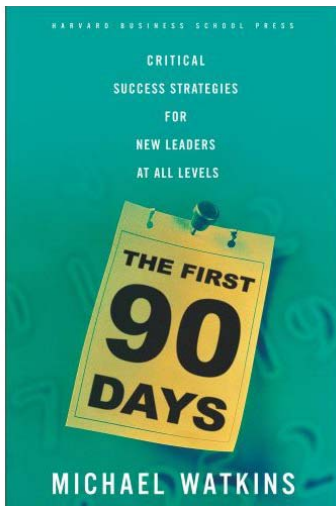
Source: Watkins, M., *The first 90 days*, Boston: Harvard Business School Press, 2003.

### Les différents éléments d'un processus d'intégration réussi



Source: Conger, J.A. & Fishel, B., Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's executive on-boarding process, *Human Resource Management Review*, 17, 2007.

## Nous avons lu pour vous...



WATKINS, MICHAEL, *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*, HBS Press Book, 2003, 272 p.

De nos jours, il est fréquent que les gestionnaires soient appelés à intégrer un nouveau poste. En fait, chaque année, environ 25 % d'entre eux vivraient une telle réalité. Et, non seulement un changement de poste implique-t-il un important investissement de temps de la part des nouveaux arrivants mais de plus, ces derniers doivent souvent s'intégrer rapidement et ne se voient offrir que peu de soutien et de ressources pour ce faire. À ce sujet, des études indiquent qu'il faudrait jusqu'à six mois avant qu'un gestionnaire ne devienne un contributeur solide pour son organisation. De plus, près de 40 % des gestionnaires échoueraient dans leur nouveau rôle au cours de leurs 18 premiers mois dans une entreprise. Ces statistiques sont plutôt inquiétantes, d'autant plus qu'il semble que l'intégration d'un nouveau gestionnaire pourrait influencer la performance d'en moyenne 12 autres employés.

Considérant les impacts dommageables et coûteux que peut avoir un mauvais processus d'intégration, il n'est pas surprenant que de plus en plus de chercheurs et de praticiens cherchent à optimiser cette période de transition. Michael Watkins, un auteur reconnu en matière de leadership, fait partie de ceux-ci. Dans son livre, *The first 90 days*, il s'adresse aux gestionnaires qui s'apprêtent à vivre une transition ainsi qu'aux personnes qui doivent les accompagner durant cette période, et il leur propose une marche à suivre afin de faciliter et d'accélérer l'intégration. En plus d'énoncer des principes généraux, il dispense des conseils plus précis à la fin de chaque chapitre afin de permettre au nouvel employé de gravir la courbe d'apprentissage en moins de six mois. Les conseils de l'auteur tournent autour des grands points suivants :

### 1. Avant l'entrée en poste : se préparer

Selon Watkins, il est essentiel que le gestionnaire effectue une coupure nette entre son ancien et son nouveau poste et qu'il entre rapidement dans l'état d'esprit que nécessitent ses nouvelles fonctions. L'auteur suggère au gestionnaire de faire le point, afin d'évaluer d'une part, les forces qui pourraient lui être utiles dans son nouveau poste et d'autre part, de cerner les zones de vulnérabilité qui pourraient lui nuire. Watkins souligne également qu'il est important que les gestionnaires ne croient pas que ce qui leur a permis d'obtenir du succès dans le passé aura nécessairement le même effet dans leur nouveau rôle; ils devraient plutôt chercher à s'adapter à leur nouvelle situation et à déterminer les comportements qui y sont le mieux adaptés.

### 2. Bien diagnostiquer la situation de l'organisation

Watkins indique qu'il est essentiel que le nouveau gestionnaire comprenne bien dans quelle situation se situe l'organisation ainsi que les défis et les opportunités qui peuvent se présenter. À titre d'exemple, les actions à entreprendre dans une situation de restructuration sont complètement différentes de celles qui doivent être accomplies dans un contexte où l'organisation doit simplement maintenir son niveau de performance.

### 3. Négocier une relation productive avec son patron

La relation avec le patron apparaît également essentielle au succès de l'intégration du nouveau gestionnaire. En effet, il serait important que ce dernier clarifie les attentes de son supérieur, priorise les tâches les plus importantes et négocie des délais pour les tâches moins essentielles. Par la suite, le gestionnaire sera en mesure de diriger son attention au bon endroit et d'obtenir ses premières réussites, ce qui lui permettra d'établir sa crédibilité.

➔ SUITE À LA PAGE 9

## *Nous avons lu pour vous* (SUITE DE LA PAGE 8)

### 4. Consolider son équipe

Dans le cas où le gestionnaire devient en charge d'une équipe, Watkins indique qu'il devrait en évaluer tous les membres et effectuer des changements si cela s'avère nécessaire, afin d'être en mesure de réaliser adéquatement le travail qui lui incombe. À cette étape, il est également primordial que le nouveau patron développe des liens privilégiés avec les personnes clés qui risquent d'avoir une influence sur son travail.

### 5. Devenir un contributeur solide

Watkins suggère aussi au gestionnaire de se constituer un réseau de soutien auquel il pourra recourir au besoin, afin d'être conseillé; le fait de se sentir entouré devrait l'aider à conserver son équilibre. Une fois bien intégré, le gestionnaire pourra alors lui-même contribuer à faciliter l'intégration de ses nouveaux employés.

Bien que *The first 90 days* s'adresse principalement aux gestionnaires, les propos de Michael Watkins peuvent sans doute revêtir un intérêt pour de nombreuses personnes, puisque dans une organisation, l'intégration d'un nouvel employé concerne de près ou de loin tous les niveaux de postes. Ainsi, ceux qui cherchent à faciliter l'intégration de leurs nouveaux employés non cadres trouveront eux aussi dans cet ouvrage des notions qu'ils pourront appliquer à leur contexte.

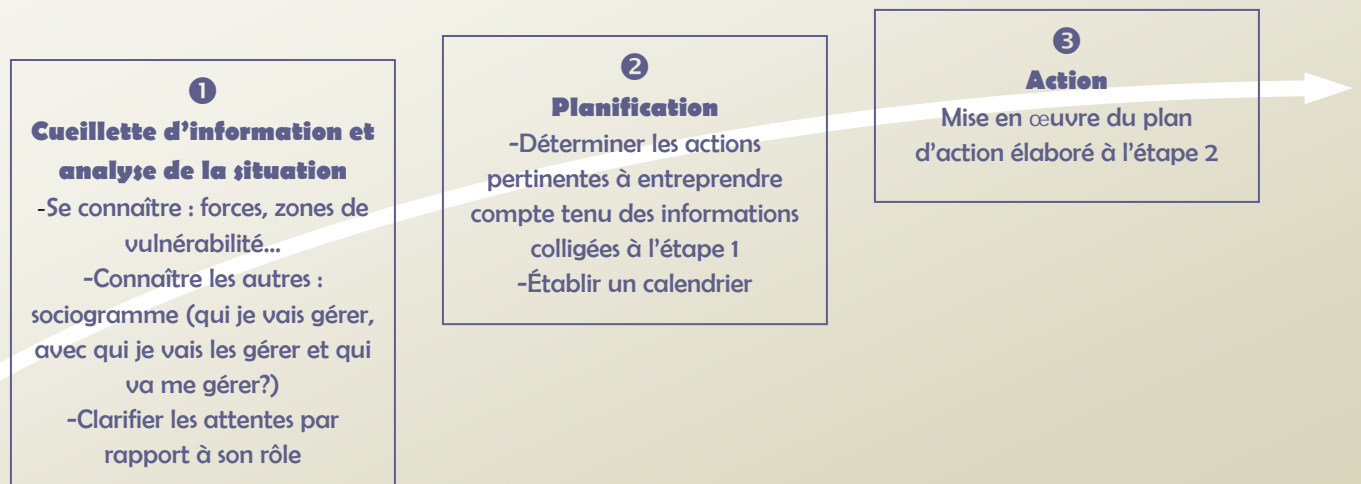
Nous vous conseillons donc ce classique de Watkins qui met des mots sur des notions souvent plutôt intuitives en matière d'intégration, les rassemble et les organise. Il peut donc constituer le point de départ d'un plan d'action et un atout pour quiconque doit entreprendre ou superviser un processus d'intégration.

Bonne lecture! ♦

*Sophie Meunier*

*Consultante en psychologie organisationnelle*

## Les 3 étapes du processus d'intégration



## Du golf pour une bonne cause!

La **Société Pierre Boucher**, en collaboration avec la **Société canadienne du cancer**, a tenu le 16 juin dernier la huitième édition de son tournoi de golf annuel. Celui-ci s'est déroulé au magnifique Country Club de Montréal (situé à Saint-Lambert), sous la présidence d'honneur de monsieur Claude Gingras, Directeur général de la Société Pierre Boucher. Comme par les années passées, la Société Pierre Boucher a assumé tous les coûts reliés à l'organisation de l'événement et tous les profits amassés ont été versés à la Société canadienne du cancer, dont la mission est d'éradiquer le cancer et d'améliorer la qualité de vie des personnes touchées par cette maladie. Cette année, les fonds recueillis s'élèvent au **montant net** de **62 000 \$**. À ce jour, la Société Pierre Boucher a remis la **somme nette** de **392 462 \$** à la Société canadienne du cancer, grâce à la collaboration de ses précieux partenaires et commanditaires.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à faire de cet événement un succès et vous donnons rendez-vous l'an prochain pour la 9<sup>e</sup> édition de la Classique de golf SPB.



Photo du comité organisateur, de gauche à droite :

- **Jacques LePage**, Président fondateur, LePage International, Conseil en recherche de cadres;
- **Julie Lapointe** (en bas) , Chargée de projets marketing, SPB;
- **Josée Parent**, Vice-présidente, Développement Challenger, Gray & Christmas;
- **Pierre Gauthier**, Président, SPB;
- **Suzanne Barnabé**, Agente de développement régional, Société canadienne du cancer, région Rive-Sud;
- **Stéphane Robert**, Directeur de territoires, Ile de Mtl et Rive-Sud, La Maison Darche;
- **Claude Gingras**, *Président d'honneur*, Directeur général, SPB;
- **Diane Gravel** (en bas) , adjointe de direction, SPB;
- **Edmond Côté**, Commercialisation, Radio-Classique CJPX;
- **Claudine Patry-Boucher**, Service de l'approvisionnement, SPB. ♦

## Capsule **formation** SPB

SPB offre une vaste gamme de formations personnalisées et basées sur l'apprentissage dans l'action. Tout est sur mesure; nous vous proposons une variété d'approches et de formats pour répondre à vos besoins. Nous offrons des programmes complets de formation, des sessions de développement de compétences en groupe, des ateliers-conférences, des formations privées et du coaching/suivi post formation.

Dans cette édition, nous vous présentons la session...

### « **Service à la clientèle et fidélisation : faire les choses autrement** »

#### Saviez-vous que...

- ☛ Gérer les plaintes ne suffit pas car seulement 4% des clients mécontents se manifestent, 96% se contentent de repartir sans se plaindre et 91% ne reviennent jamais.
- ☛ La fidélisation est essentielle car 80% des clients qui décident de faire affaire avec un compétiteur disent qu'ils étaient satisfaits avant de faire le changement.

#### 5 pratiques peu utilisées

1. Il faut différencier « demande » et « besoin ». Souvent ce que le client demande ne correspond pas à la meilleure solution pour répondre à son besoin réel.
2. Il y a plusieurs façons de dire la même chose. La bonne formulation nous permet souvent de nous sortir d'une situation délicate.
3. Il faut savoir s'adapter à la personnalité de nos clients car chacun se concentre sur différents aspects lorsqu'il fait affaire avec nous.
4. Avant même de répondre à la demande du client, il est bon de reformuler ses attentes en employant nos propres mots. Cela démontre une bonne écoute et permet de confirmer notre compréhension.
5. Il est impératif de laisser le client insatisfait ventiler avant de lui fournir des explications et lui proposer une solution. Souvent cette étape est escamotée car les gens sont mal à l'aise et/ou ont hâte de régler le problème. Dans les faits, tant qu'un client ne se sent pas compris, il est peu ouvert à nos propos.

Pour plus d'information sur cette session et les autres sessions offertes, veuillez contacter Marie-Josée Talbot ou Pat Rothenberger, Coordonnatrices de la formation  
[formation@spb.ca](mailto:formation@spb.ca) ou 450-646-1022  
ou visitez notre site Web [www.spb.ca/solutions/sol\\_dev.asp](http://www.spb.ca/solutions/sol_dev.asp)



Venez nous rencontrer au kiosque 215 lors du plus grand rassemblement du domaine des ressources humaines et relations industrielles.

**Au menu pour SPB :**

### **Attraction du talent : projetons-nous dans l'avenir!**

**Julie Carignan, CRHA**, psychologue et associée, Société Pierre Boucher

Les organisations sont directement touchées par un ensemble d'enjeux liés à l'attraction et à l'identification du talent. Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre et de changement de garde générationnel, ces enjeux deviennent une priorité et exigent que les pratiques traditionnelles de recrutement et de sélection soient revues. Au cours des dernières années, on a vu émerger de nouvelles tendances – des entrevues éclair à l'approche par talents – visant à répondre à ces nouveaux défis. Cette conférence propose de nous projeter dans l'avenir pour distinguer les tendances durables des modes passagères, les virages de fond des ajustements tactiques. En se fondant sur sa conférence intitulée *Pour attirer, fidéliser, mobiliser, modifiez vos pratiques de sélection!*, parmi les plus courues du congrès 2007, la conférencière approfondira les pratiques d'attraction et d'identification du talent dans une perspective à plus long terme.

### **Mobiliser l'employé pour qu'il reste par choix**

**Alain Reid, CRHA**, associé et psychologue organisationnel, Société Pierre Boucher

**Marthe Carrier, CRHA**, psychologue organisationnelle, Société Pierre Boucher

Les animateurs vous présenteront différentes pratiques de gestion, certaines considérées comme mobilisatrices et d'autres moins. Vous serez appelé à réagir à chaud et en direct (système de questions-réponses et compilation immédiate de l'information). En cette ère de télé-réalité, de Facebook et d'autres lignes ouvertes présentant du « vrai monde », une conférence qui met à l'avant-plan les expériences réelles des participants et leurs perceptions s'avère pertinente et sera sans doute fort enrichissante pour tous. On vous demandera également de réfléchir sur des pratiques à la portée plus universelle, en comparaison avec d'autres qui tiennent davantage compte des différences individuelles et ciblent des catégories précises d'individus, ce qui permettra de se pencher sur les différences générationnelles et culturelles. Enfin, la conférence se conclura sur les choix qui s'offrent à vous : comment pouvez-vous aider votre organisation à devenir ou à rester un employeur de choix par des pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices ?

## Des bureaux plus vastes pour SPB Toronto

Notre préoccupation première demeure toujours de vous offrir des services professionnels à la hauteur de vos attentes. C'est dans cette optique et dans le but de mieux vous servir que nous avons déménagé notre équipe de Toronto dans de nouveaux locaux plus spacieux. Ainsi, depuis le **5 août dernier**, notre bureau de Toronto se situe à l'adresse suivante :

**266 King Street West, Suite 501**  
**Toronto, Ontario M5V 1H8**  
 Téléphone : (416) 506-1809  
 Télécopieur : (416) 506-1247  
[spbtoronto@spb.ca](mailto:spbtoronto@spb.ca)

## Notre équipe s'agrandit...

En plus des nouveaux associés qui se sont joints à notre équipe (voir p. 12), nous avons accueilli, au cours des derniers mois, de nouveaux collègues.

### Au bureau de Longueuil

- Josée Arteau, consultante
- Roxane Aubuchon, préposée au service à la clientèle
- Sylvain Beaudin, technicien comptable
- Geneviève Beaulieu, stagiaire
- Jacinthe Bergeron, psychotechnicienne
- Catherine Dagenais, consultante
- Danielle Dagenais, consultante
- Catherine Faucher, adjointe administrative
- Mélanie Houle, psychotechnicienne, chef d'équipe
- France Lacoste, contrôleur
- Caroline Leroux, adjointe administrative
- Jocelyne Leroux, adjointe de direction
- Jean-Marc Miller, consultant
- Tamarre Petit-Nau, psychotechnicienne
- Pierre-David Rodrigue, psychotechnicien
- Annie Villeneuve, psychotechnicienne

### Au bureau de Laval

- Jean-Baptiste Audrerie, consultant
- Jean Lefebvre, consultant
- Véronique Zacharek, adjointe administrative

### Au bureau de Toronto

- Neha Kotak, consultante
- Nanci Sommerville, adjointe de direction

### Au bureau de Calgary

- Marcy Crandle, adjointe administrative
- Susan Macdonald, consultante
- Karen MacNeill, consultante

### RÉGION DE MONTRÉAL

555, boul. Roland-Therrien  
 Bureau 300  
 Longueuil (Québec)  
 J4H 4E7

#### Téléphone

(450) 646-1022  
 1 (800) 798-1022

#### Télécopieur

(450) 646-5184

2525, boul. Daniel Johnson  
 Bureau 405  
 Laval (Québec)  
 H7T 1S9

#### Téléphone

(450) 687-7881  
 1 (877) 687-7881

#### Télécopieur

(450) 687-7897

### RÉGION DE QUÉBEC

Place de la Cité  
 Tour Cominar  
 2640, boul. Laurier  
 Bureau 1170  
 Québec (Québec)  
 G1V 4M6

#### Téléphone

(418) 658-7887  
 1 (877) 558-7887

#### Télécopieur

(418) 658-5225

### RÉGION DE TORONTO

266 King Street West,  
 Suite 501  
 Toronto (Ontario)  
 M5V 1H8

#### Téléphone

(416) 506-1809

### QUEST DU CANADA

**CALGARY**  
 #305, 1167 Kensington  
 Crescent NW  
 Calgary (Alberta)  
 T2N 1X7

#### Téléphone

(403) 670-8883

