

INTÉGRATION ET FORMATION: UNE COMPOSANTE CLÉ DU SUCCÈS ORGANISATIONNEL

PAR: TIM ROBINSON, Ph.D.

*Il s'agit du 3e article de la série développement professionnel de la PGA du Canada:
Améliorer les résultats de gestion des talents de votre club.*

Au cours des 10 dernières années, la recherche a validé le bon sens en ce qui concerne l'importance d'intégrer correctement les nouveaux employés aux organisations.

Les organisations qui investissent du temps et de l'argent dans des programmes structurés retirent les bénéfices de:

- i) Performance améliorée (et accélérée) des nouvelles recrues
- ii) Augmentation de la satisfaction au travail, et
- iii) Réduction du taux de roulement

Plus de 93% des organisations ont un programme d'orientation pour les nouveaux employés, que ce soit en personne ou en ligne. Ces programmes, qui peuvent durer de quelques heures à quelques mois, peuvent être classés comme informels ou formels en fonction du nombre d'activités qui composent le programme, de la séquence de ces activités et du degré de participation et de suivi du gestionnaire.

La recherche dans certaines des entreprises les plus prospères d'Amérique du Nord a révélé un ensemble d'activités qui, lorsqu'elles sont mises en œuvre avec succès, mènent à ces avantages soulignés ci-dessus. Les membres de la PGA du Canada sont encouragés à examiner cet article, à se renseigner sur les stratégies d'intégration réussies, à remplir le sondage d'auto-évaluation et à réfléchir de façon critique à l'état actuel du programme d'intégration de leur club.

Dans un contexte de priorités concurrentielles, les professionnels de la PGA qui apportent ne serait-ce que quelques petits changements au programme d'intégration de leur club peuvent déclencher des résultats immédiats qui profiteront à la fois à leurs employés et à leur club.

Définition de l'intégration et de la formation

La phase d'intégration et de formation du cadre de gestion des talents (voir la figure 1 ci-dessous) est un processus qui aide les nouveaux arrivants à connaître les exigences de performance et les aspects sociaux et culturels de leurs nouveaux emplois aussi rapidement que possible. Une fois que les activités initiales d'intégration sont terminées, cette phase comprend également l'élément de développement de carrière par lequel les employés sont impliqués dans des discussions au sujet de leurs aspirations de carrière dans le club, l'industrie du golf ou d'autres domaines connexes.

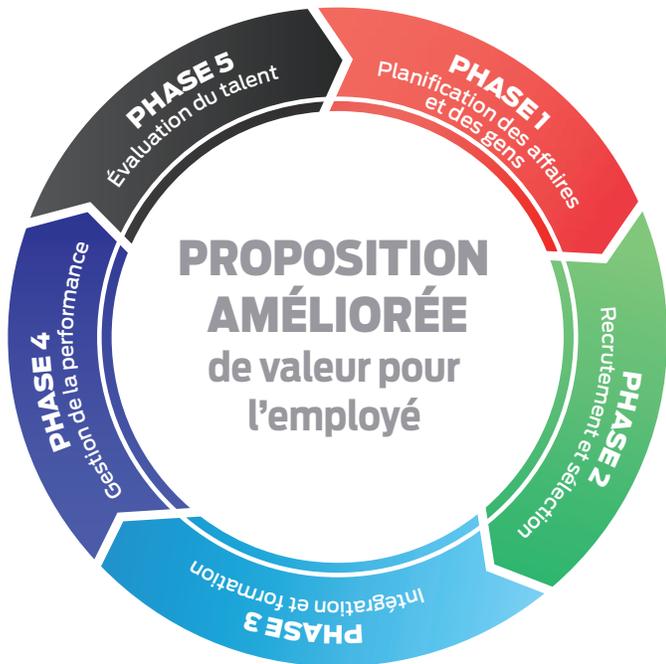
Bien que l'accent mis sur le perfectionnement professionnel soit davantage souligné dans la phase 4 (Gestion du rendement), il est important que les gestionnaires fournissent aux nouvelles recrues une compréhension des nombreuses fonctions, rôles, etc. lors de leurs discussions d'intégration. Cela donne aux nouvelles recrues une perspective importante quant aux opportunités qui existent au sein du club (ou de l'industrie) même s'ils sont axés sur la maîtrise de leur rôle actuel.



RESSOURCES HUMAINES

FIGURE 1

Cadre de gestion stratégique des talents de la PGA du Canada



Après avoir passé du temps à analyser les besoins de votre club en matière de ressources humaines (phase 1) et à recruter de nouveaux membres actifs pour remplir les principaux postes (phase 2), l'intégration et la formation que vous offrez le premier jour et / ou pendant les premières semaines vont grandement contribuer à déterminer leur performance globale et leur engagement envers le club.

Exemple de meilleur pratique: W. K. Kellogg, fondateur de la compagnie Kellogg il y a 100 ans, disait, "J'investis dans mes gens." Cette philosophie personnelle se poursuit aujourd'hui alors que Kellogg voit l'attraction, l'engagement et la rétention de ses meilleures personnes comme la clé de son succès commercial. Plus précisément, Kellogg a un programme d'intégration d'un nouvel employé et d'un nouveau gestionnaire qui est soutenu par une liste de contrôle de 30, 60 et 90 jours.

De l'intégration aux résultats d'entreprise: Quelle est la connexion?

La formalité et l'intégralité des programmes d'intégration peuvent varier considérablement d'une organisation ou d'un club de golf à l'autre, de l'informel ou de base au formel ou au meilleur de sa catégorie.

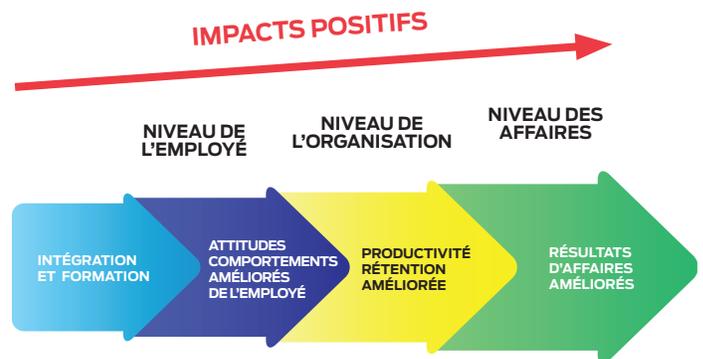
- **L'intégration de base** se réfère à une approche par laquelle les nouveaux employés apprennent les éléments de leur travail sans un plan intégré d'intégration; Seuls les éléments « de base » comme les heures de travail, les questions de sécurité, etc. sont couverts.

- **L'intégration la meilleure** se réfère à une approche par laquelle les nouveaux employés suivent un ensemble complet d'activités spécialement conçues pour:
 - i) clarifier le rôle du poste, les objectifs, les attentes;
 - ii) dispenser une formation sur la conformité, la sécurité et l'emploi;
 - iii) créer une atmosphère accueillante et aider les nouveaux employés à se connecter à d'autres membres du club;
 - iv) orienter les nouvelles recrues vers les affaires, les valeurs, l'histoire et la culture du club.

La recherche a montré que les organisations qui ont la meilleure intégration dans leur catégorie vont obtenir des impacts positifs au niveau de l'employé, au niveau organisationnel / club et au niveau des affaires. Il s'agit d'une relation de causalité dans laquelle les activités d'intégration conduisent à des comportements prévisibles des employés qui entraînent des impacts organisationnels positifs qui, lorsqu'ils sont combinés, conduisent à des résultats globaux favorables.

FIGURE 2

De l'intégration aux résultats en entreprise



Les impacts positifs de l'intégration au **NIVEAU DE L'EMPLOYÉ** incluent :

- Amélioration de la clarté des rôles et, à l'inverse, réduction des conflits de rôles et de l'incertitude
- Amélioration de la compréhension de l'impact de l'emploi sur le succès du club
- Sentiments de confiance en soi, d'estime de soi, d'importance
- Le confort social de se sentir accepté par le gestionnaire et surtout les pairs
- Le confort social de se sentir en adéquation avec les valeurs et la culture de l'organisation
- Accroissement de la maîtrise du rôle
- Engagement accru envers l'organisation



RESSOURCES HUMAINES

Les impacts positifs de l'intégration au **NIVEAU ORGANISATIONNEL/CLUB** incluent :

- Réduction du temps consacré à l'acquisition de la compétence professionnelle (jusqu'à 60% de réduction du temps)
- Amélioration de la productivité qui est soutenue au fil du temps dans le rôle
- Accroissement du travail d'équipe et de l'effort discrétionnaire
- Diminution des griefs des employés, des conflits, de la discipline dirigée par le gestionnaire
- Augmentation de la rétention (jusqu'à 69% des nouvelles embauches sont plus susceptibles de rester avec l'entreprise pendant trois ans)
- Intérêt accru à être réembauché l'année suivante (pour les employés saisonnier)
- Augmentation de la volonté des employés de parler positivement du club à des amis en dehors du travail

Les impacts positifs de l'intégration au **NIVEAU DES AFFAIRES** incluent :

- Réduction des coûts d'embauche en raison d'une forte rétention au cours d'une année et d'une année sur l'autre
- Amélioration de la satisfaction de la clientèle (jusqu'à 53% d'augmentation) qui traite avec du personnel hautement compétent et engagé
- Augmentation de la capacité d'exécuter un plan d'affaires qui mène à de meilleurs résultats financiers

Exemple de meilleure pratique: IBM au début des années 2000 a reconnu qu'ils perdaient trop de nouvelles recrues après avoir dépensé beaucoup d'argent, de temps et de ressources pour attirer et sélectionner les meilleurs et les plus brillants. Ils ont concentré leurs efforts sur la construction d'un « processus d'intégration » qui comprenait trois étapes:

1. Affirmation - se produit avant la date d'entrée en fonction d'un nouvel employé et comprend la préparation de son arrivée, la préparation du poste de travail, la préparation du chef d'équipe, etc.
2. Début - se produit pendant les 30 premiers jours de travail (surtout le premier jour); Les nouvelles recrues sont rencontrées en personne par le gestionnaire, introduit au rôle, à leur plan de formation, à l'histoire, la mission, les valeurs de l'entreprise et aux membres de leur équipe, etc.
3. Connexion - se produit au cours des 3-6 premiers mois pour s'assurer que tout va bien sur le plan du travail et puis l'accent est mis sur le réseautage; la nouvelle recrue accède à un mentor (pas son gestionnaire) et est présentée à d'autres « nouveaux » employés à travers l'organisation pour discuter de la culture d'IBM, des possibilités de développement et pour avoir un dialogue ouvert et honnête au sujet de son emploi ou de l'entreprise.

Meilleures pratiques d'intégration

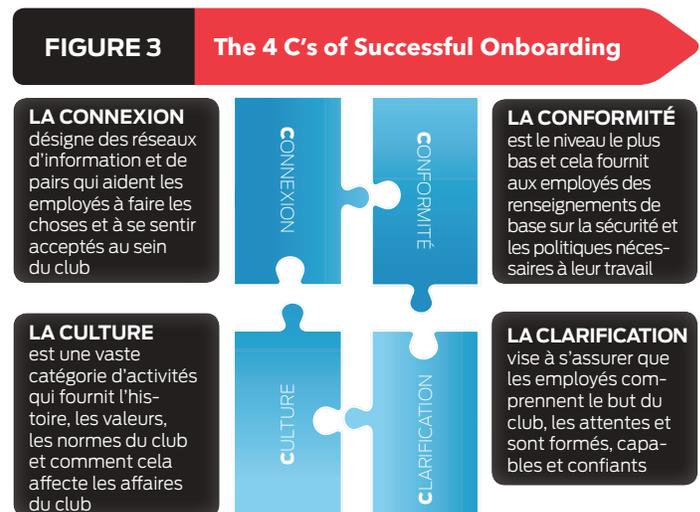
La recherche a conclu que quatre éléments distincts devraient être pris en compte lorsque les organisations construisent des programmes d'intégration. Appelés «les quatre C», ils tiennent compte des principaux résultats des employés qui contribuent aux résultats commerciaux favorables mis en évidence ci-dessus.

Les activités de **CONFORMITÉ** sont assez élémentaires et fournissent aux employés les renseignements nécessaires en matière de sécurité et de politiques nécessaires à leur travail.

Les activités de **CLARIFICATION** visent à s'assurer que les employés comprennent les objectifs du club, les attentes en matière d'emploi et qu'ils sont formés, capables et confiants.

Les activités de **CULTURE** sont de nature générale et fournissent l'histoire, les valeurs et les normes du club.

Les activités de **CONNEXION** se réfèrent au développement de réseaux d'information et de pairs qui aident les employés à faire les choses et à se sentir acceptés au sein du club.



Onboarding new employees: Maximizing Success, T. Bauer, SHRM Foundation, 2010



Le tableau 1 Ci-dessous contient une liste de nombreuses activités d'intégration que les meilleures entreprises ont utilisées pour accélérer la performance des nouveaux employés et obtenir des résultats d'affaires améliorés. Cette liste n'est pas complète, mais elle fournit quelques exemples pratiques qui peuvent être facilement personnalisés et insérés dans tout plan de formation et d'intégration.

TABLEAU 1

**Meilleures activités
d'intégration - Exemples**

<p>Connexion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le chef d'équipe contacte les nouveaux employés avant le premier jour pour décrire les attentes et les activités du premier jour / première semaine • Le chef d'équipe fait circuler un message à tout le personnel annonçant la nouvelle embauche (met en valeur les points forts, les expériences passées, etc., pour personnaliser la note) • Le chef d'équipe rencontre en personne une nouvelle recrue à l'arrivée le jour 1 et gère l'expérience du premier jour • Organisation d'une série de réunions informelles avec des membres clés des autres départements afin d'élargir le réseau • Offrir des occasions de rencontrer des personnes ayant des rôles semblables au sein des clubs / organisations les plus performants afin d'élargir le réseau et l'expérience 	<p>Conformité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer un poste de travail pour s'assurer que toutes les ressources requises et disponibles (ex: ordinateur) soient prêtes avant l'arrivée du nouvel employé • Co-créditer un plan/liste de contrôle d'intégration avec le nouvel employé • Indiquer clairement la propriété partagée (club et nouvelle recrue) pour réussir l'intégration • Créer un site Web qui fournit aux nouvelles recrues un résumé des activités et la capacité de suivre les progrès, de poser des questions, etc. • Fournir les politiques d'exploitation du club, les règles relatives aux employés ou au travail ainsi que toute l'information / formation sur la sensibilisation à la sécurité de base de l'industrie • Surveiller les politiques, les règles, la sécurité, etc., et mettre immédiatement en évidence les problèmes
<p>Culture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le président ou le directeur général du club crée une vidéo annuelle de 5 à 7 minutes qui accueille les nouveaux employés, décrit la vision, la mission, les valeurs, l'histoire du club et le rôle important de la nouvelle recrue pour le succès du club • Discussions informelles (menées par des cadres supérieurs) avec de nouvelles recrues de toutes les fonctions pour examiner les messages clés de la vidéo, offrir des histoires personnelles pour réaffirmer les valeurs et les normes, et le rôle de la nouvelle recrue dans le succès du club • Assigner un mentor (pas un chef d'équipe) dans les premiers mois pour aider à socialiser la nouvelle recrue dans l'organisation • Créer un programme de récompenses et / ou de reconnaissance qui renforce les comportements des employés qui reflètent les normes et les valeurs du club 	<p>Clarification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner la description de poste à jour et décrire explicitement les attentes en matière d'emploi • Demander aux nouveaux arrivants d'autoévaluer leurs connaissances, leurs compétences, leur expérience face aux attentes en matière d'emploi • Fournir la formation professionnelle nécessaire et le coaching pour assurer la compétence dans le rôle • Établir une « vérification » informelle avec les nouveaux employés pour examiner les progrès, répondre aux questions, fournir des commentaires, etc. (minimum hebdomadairement pour le premier mois) • Fixer des évaluations de rendement officielles mi-fin d'année (terme) pour évaluer le rendement en fonction des attentes en matière d'emploi • Discuter des aspirations professionnelles liées au rôle actuel, à d'autres rôles, à d'autres industries, etc.



RESSOURCES HUMAINES

La Figure 4 ci-dessous tente d'illustrer comment tout est lié: en concevant et en mettant en œuvre un programme d'intégration complet, le meilleur de sa catégorie, des résultats opérationnels positifs peuvent être atteints.

FIGURE 4

De l'intégration aux résultats en entreprise



RESSOURCES HUMAINES

POSER DES GESTES: LES 3 ÉTAPES POUR ÉTABLIR UN PLAN D'INTÉGRATION & DE FORMATION RÉUSSI

ÉTAPE 1 ÉVALUER LE PROGRAMME ACTUEL

Une première étape importante pour les professionnels de la PGA (ou les DG des club) est de procéder à une évaluation du programme actuel de leur club et de voir ensuite comment il se compare aux meilleurs programmes de formation.

Le questionnaire « Phase d'intégration & de formation » (voir la figure 5) vous permet d'autoévaluer votre

programme actuel. Si vous êtes honnête dans votre évaluation, votre pointage reflètera le niveau de maturité (ou de sophistication) de votre programme d'intégration.

- Les pointages supérieurs à 60 indiquent que votre programme s'approche du meilleur de sa catégorie.
- Les scores entre 20 et 60 indiquent que votre programme est en développement.
- Les notes inférieures à 20 indiquent que votre programme est de base.

Vous remarquerez que les questions pointent les activités associées à l'une des quatre catégories décrites ci-dessus (à savoir, Conformité, Clarification, Connexion, Culture) et que la recherche a démontré des résultats positifs pour les employés, l'organisation et les entreprises.

FIGURE 5 Phase d'intégration et de formation - Auto évaluation

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants concernant votre club :

		Complètement en désaccord		Ni en ni en désaccord		Totale-ment en accord		PLAN D'AMÉLIORATION
CONFORMITÉ	Le club établit un plan d'intégration pour tous les nouveaux employés.	1	2	3	4	5	Pointage: /20	
	Les politiques, règles de sécurité et procédures du club sont formellement communiquées aux nouveaux employés.	1	2	3	4	5		
	Les politiques, règles et procédures du club etc, sont surveillées et des conséquences s'appliquent en cas de manquement.	1	2	3	4	5		
	Tout les membres du personnel de gestion sont soumis aux politiques, règles etc. et sont considérés comme des modèles à suivre.	1	2	3	4	5		
CLARIFICATION	Il existe des profils à jour pour tous les postes qui décrivent clairement les objectifs et les attentes.	1	2	3	4	5	Pointage: /20	
	Une formation appropriée est fournie à tous les nouveaux employés afin de s'assurer que les connaissances, les compétences et les attitudes liées à l'emploi sont acquises.	1	2	3	4	5		
	Des discussions informelles ont lieu régulièrement (min une fois par semaine) pour fournir des commentaires sur la performance.	1	2	3	4	5		
	Des évaluations officielles du rendement se font à la mi-année et à la fin de l'année pour discuter du rendement au travail et des aspirations professionnelles.	1	2	3	4	5		
CONNEXION	Le club envoie un message formel à tous les employés annonçant toutes les nouvelles embauches et comprenant un niveau approprié de détail concernant leurs antécédents et leur expérience, etc.	1	2	3	4	5	Pointage: /20	
	Le chef d'équipe rencontre en personne les nouveaux employés le 1er jour pour donner une orientation au rôle, au club et les présenter au personnel.	1	2	3	4	5		
	Les activités sociales au sein du club sont organisées dans les premières semaines afin de s'assurer que les nouveaux employés élargissent leur réseau personnel.	1	2	3	4	5		
	Les activités sont organisées au cours des premiers mois afin d'étendre le réseau en dehors du club ou de l'organisation pour accroître la notoriété dans l'industrie.	1	2	3	4	5		
CULTURE	Le club a développé un véhicule de communication (ex: vidéo, bulletin) pour les nouvelles recrues qui décrit l'histoire du club, la mission, les valeurs, les objectifs d'affaires.	1	2	3	4	5	Pointage: /20	
	Toutes les nouvelles recrues ont des occasions de rencontrer les dirigeants de l'organisation (en groupes ou 1x1) pour entendre et discuter des objectifs d'affaires du club, de ses défis, de son histoire et de sa culture	1	2	3	4	5		
	Les mentors (pas le chef d'équipe) sont fournis aux nouvelles recrues pour faciliter leur intégration et leur socialisation au club.	1	2	3	4	5		
	Le club a mis en place un programme de récompenses et / ou de reconnaissance qui renforce les comportements des employés qui reflètent les normes et les valeurs du club.	1	2	3	4	5		

Échelle d'évaluation de l'intégration	0-20 (De base)	20-60 (En développement)	60-80 (La meilleure)
--	-----------------------	---------------------------------	-----------------------------



ÉTAPE 2

DÉTERMINER LE TYPE DE PROGRAMME D'INTÉGRATION NÉCESSAIRE

Une fois que vous avez évalué votre programme actuel, vous devez déterminer si votre club est mieux desservi par un programme qui est un peu informel avec un ensemble minimal d'activités ou nécessite un type de programme plus formel / meilleur de sa catégorie avec un ensemble structuré d'activités coordonnées.

La recherche a conclu que les organisations les plus efficaces ont des programmes d'intégration basés sur les postes: Les employés qui ont des postes avec moins de responsabilité organisationnelle et d'impact commercial et sont plus faciles à recruter (ex: préposé aux départs) nécessiteront un nombre limité d'activités réalisées au cours des premiers jours.

À l'inverse, les employés qui occupent des postes qui présentent une plus grande valeur organisationnelle et qui sont plus difficiles à recruter (professionnel en titre de la PGA) justifient un plan d'intégration et de formation beaucoup plus complet. Ces employés occupent des postes clés dans le club et qui posent souvent le plus grand risque au niveau de la rétention. Les clubs qui n'investissent pas dans un programme complet d'intégration pour ces employés risquent des conséquences financières, commerciales et culturelles graves.

Les programmes d'intégration sont personnalisés pour des rôles spécifiques en utilisant les quatre éléments suivants:

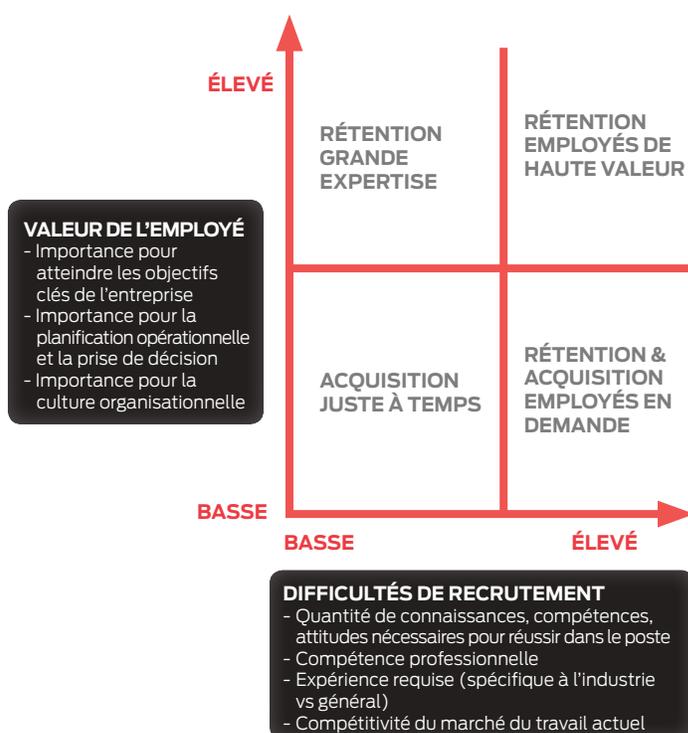
1. Étendue (i.e., nombre d'activités)
2. Sophistication/complexité (i.e., La quantité d'efforts requis par le personnel du club pour exécuter les diverses activités incluant toutes les évaluations et le suivi du coaching)

3. Séquence & Durée (i.e., Le calendrier des activités et le délai global pour la mise en œuvre du programme)
4. Coûts (Incluant autant les contraintes financières que de temps pour le personnel)

La figure 6 tente d'illustrer comment les rôles des employés peuvent être différenciés selon deux dimensions: la **valeur de l'employé** et la **difficulté de recrutement**. De toute évidence, ceux qui offrent la plus grande « valeur » et sont les plus difficiles à retenir justifient plus de temps, d'efforts et de financement pour les programmes d'intégration.

FIGURE 6 Déterminer l'approche d'intégration par rôle

La valeur de l'employé et les difficultés de recrutement dictent votre stratégie d'intégration & de formation



RESSOURCES HUMAINES

Deux exemples sont présentés ci-dessous pour illustrer la différence dans l'approche d'intégration & de formation.

FIGURE 7 Plan d'intégration et de formation: DÉBUT

	AVANT LE JOUR 1	JOUR 1	JOURS 2 - 5	PREMIER MOIS	MILIEU / FIN D'ANNÉE
ACTIVITÉ	<p>Fournir au nouvel employé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lettre de bienvenue du président du club • Description du poste • Politiques du club • Confirmation du nom du chef d'équipe, de l'horaire de travail, du salaire, etc <p>Envoyer une note à tout le personnel les informant du rôle et de la date d'entrée en fonction du nouvel employé</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le chef d'équipe rencontre la nouvelle recrue à l'arrivée au club 2. Présentation du nouvel employé aux collègues de travail immédiats 3. Examen du plan d'intégration 4. Conduire une orientation au rôle en particulier en ce qui concerne les politiques de sécurité; Assigner les tâches du premier jour 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le chef d'équipe rencontre une nouvelle recrue au début de chaque journée pour passer en revue les activités de la veille, répondre aux questions et revoir les activités de la journée 2. Le chef d'équipe conduit une visite guidée du club; Introduit les nouveaux employés à d'autres employés clés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le chef d'équipe rencontre le nouvel employé au minimum hebdomadairement pour examiner le rendement à ce jour 2. Des rencontres d'équipe avec d'autres dirigeants de clubs pour parler de l'histoire du club, de la performance de l'entreprise et des plans à venir pour l'année (ex: accueil de tournois) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bilan officiel en milieu ou en fin d'année 2. Discussion sur les ambitions de carrière de la nouvelle recrue 3. Organiser les activités sociales du club pour le personnel
RÉSULTAT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarté / confirmation du rôle, du calendrier de travail, du salaire et du chef d'équipe 2. Initier la socialisation au but et à la culture du club 3. Présenter le personnel actuel aux nouveaux employés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établit un rapport avec les collègues 2. Met l'accent sur ce qui est important pour le leader et le club via les politiques 3. Clarifie les attentes en matière d'apprentissage et de rendement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accélère l'acquisition de compétences professionnelles 2. Aide les nouvelles recrues à socialiser dans la culture du club 3. Renforce le réseau au sein des clubs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilise le rendement au travail 2. Augmente la compréhension de l'histoire, de la culture, du but et des plans d'affaires par les nouveaux employés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilité formelle de fournir des commentaires aux employés concernant leur performance 2. Stimuler l'employé à considérer la carrière à long terme avec le club ou dans l'industrie 3. Approfondir la socialisation et le réseautage

FIGURE 8 Plan d'intégration et de formation : PROFESSIONNEL EN TITRE

	AVANT LE JOUR 1	JOUR 1	JOURS 2 - 5	PREMIER MOIS	MILIEU / FIN D'ANNÉE
ACTIVITÉ	<p>Fournir au nouvel employé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lettre de bienvenue du président du club • Description du poste • Politiques du club • Confirmation du nom du chef d'équipe, de l'horaire de travail, du salaire, etc. <p>Envoyer une note à tout le personnel les informant du rôle et de la date d'entrée en fonction du nouvel employé</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. DG rencontre la nouvelle recrue à son arrivée au club 2. Temps passé avec le président/propriétaire du club prévu 3. Présenter le nouvel employé aux collègues de travail immédiats 4. Examen du plan d'intégration 5. Conduire une orientation au rôle en particulier en ce qui concerne les politiques de sécurité; attribuer les tâches de la première journée 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le DG rencontre une nouvelle recrue au début et à la fin de chaque journée pour passer en revue les activités de la veille, répondre aux questions et passer en revue les activités quotidiennes 2. Le DG continue d'orienter le professionnel en titre vers les membres du comité, les cadres supérieurs, les membres clés, etc. 3. Examen détaillé des stratégies et des plans financiers du club 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le DG rencontre une nouvelle recrue au minimum hebdomadairement pour revoir le rendement au travail à ce jour 2. Rencontres d'équipe avec d'autres dirigeants pour parler de l'histoire du club 3. Le DG / Président effectue une vérification au premier mois à la recherche de réaction / rétroaction de la part du professionnel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examen formel de la performance à la mi-année et à la fin de l'exercice 2. Discussion des ambitions de carrière du professionnel par rapport au rôle actuel 3. Organiser des déjeuners et des dîners avec le personnel principal du club pour discuter du rôle, du rendement du club et des plans à long terme
RÉSULTAT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarté / confirmation du rôle, du calendrier de travail, du salaire et du chef d'équipe 2. Initier la socialisation au but et à la culture du club 3. Présenter le personnel actuel aux nouveaux employés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établit un rapport avec les collègues 2. Met l'accent sur ce qui est important pour le leader et le club via les politiques 3. Clarifie les attentes en matière d'apprentissage et de rendement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accélère l'acquisition de compétences professionnelles 2. Aide les nouveaux employés à se socialiser dans les comités du club, auprès des membres clés 3. Renforce le réseau au sein des clubs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilise le rendement au travail 2. Augmente la compréhension de l'histoire, de la culture, du but et des plans d'affaires par les nouveaux employés 3. Le Club bénéficie d'une vue précoce du club en fonction de l'expérience du professionnel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilité formelle de fournir des commentaires aux employés concernant leur performance 2. Stimuler l'employé à considérer la carrière à long terme avec le club ou dans l'industrie 3. Améliorer la stratégie commerciale



RESSOURCES HUMAINES

ÉTAPE 3

RÉVISER LE PLAN ACTUEL D'INTÉGRATION ET DE FORMATION POUR LE RENDRE APPROPRIÉ

En fonction de votre pointage et du rôle de l'employé sur lequel vous vous concentrez, utilisez la liste des activités du tableau 1 pour réviser le programme d'intégration de votre club. Cela peut être fait en ajustant simplement les activités que vous offrez actuellement et / ou en ajoutant de nouvelles activités dans les catégories où votre classement est plus faible.

Sommaire

Le succès de l'intégration et de la formation de vos nouveaux employés aidera absolument vos employés à accélérer leur préparation pour le poste et leur performance, ce qui se traduira par des résultats commerciaux positifs.

Les membres de la PGA du Canada sont encouragés à terminer cette autoévaluation et à réfléchir de façon critique au type de programme d'intégration qu'ils offrent aux employés embauchés dans des rôles clés dans leur club.

N'oubliez pas qu'il ne s'agit pas simplement d'ajouter quelques nouvelles activités d'encadrement telles qu'une nouvelle liste de contrôle des employés, mais

que la direction doit consacrer le temps nécessaire pour avoir des interactions significatives (c.a.d. personnelle) avec leurs nouvelles recrues à compter du jour 1. Ces interactions sont essentielles et aideront les nouveaux employés à se sentir à l'aise dans leur rôle et à réaliser que leur travail est important pour les objectifs du club.

Comme l'illustre la figure 1, le programme Intégration et Formation est situé au milieu de la stratégie de gestion de talents de votre club. Il ne sert à rien de consacrer du temps et des ressources à l'évaluation de vos besoins en matière d'affaires et de talent, de recruter les meilleures personnes et de ne pas investir dans un solide programme d'intégration.

Références

Bauer, T. N., (2010). Onboarding new employees: Maximizing success, Society for Human Resource Management (SHRM)

Ganzel, R. (1998). Putting out the welcome mat. Training, 25-27

Klein, H. & Weaver, N., (2000). The effectiveness of an organizational level orientation program in the socialization of new hires, Personnel Psychology, 53, 47-66

Sternburgh, A., (2007). Effective transitions and onboarding at Kellogg Company, Society for Industrial and Organizational Psychology



À propos de l'auteur

Tim Robinson possède plus de 25 ans d'expérience en développement du leadership, apprentissage et en gestion de talent et est présentement associé dans la pratique du développement des talents et du Leadership pour LHH Knightsbridge (une société internationale de développement de talents et de leadership située à Toronto).

Avant de se joindre à LHH Knightsbridge, Tim était dirigeant senior des ressources humaines d'une grande société d'état canadienne (pop 65,000) où il a occupé graduellement des postes avec de plus en plus de responsabilités pour finalement assumer la direction de l'ensemble de la gestion des talents et des fonctions d'apprentissage. Au cours de cette période, il a dirigé des équipes nationales qui ont conçu et offert une formation opérationnelle, un développement du leadership, une certification Lean six sigma, une gestion du rendement et une segmentation des talents.

Tim a aussi travaillé dans le système national de sport du Canada où il a dirigé l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national de développement des entraîneurs. Au cours de cette période, il a travaillé à identifier et à développer certains des meilleurs entraîneurs sportifs nationaux et internationaux du Canada.

Tim détient un Ph.D. en éducation de l'Université d'Ottawa et est actuellement membre du Conseil du leadership et de l'apprentissage du Conference Board du Canada. Il est un golfeur averse et membre d'un club de longue date qui a récemment brisé la barre du 80 avec l'aide de nombreux professionnels enseignants de la PGA au fil des ans!



RESSOURCES HUMAINES