

---

## L'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur : les effets réels de pratiques d'onboarding centrées sur l'humain, le relationnel et le social

**Auteur :** Zaros, Tom

**Promoteur(s) :** De Winter, Mélanie

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

**Année académique :** 2022-2023

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/18035>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : ZAROS

Prénom : Tom

Matricule : s213243

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines à finalité spécialisée en  
« Politique et Management RH »

## Mémoire de fin d'études

L'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur :  
les effets réels de pratiques d'onboarding centrées sur  
l'humain, le relationnel et le social.

Promotrice : DE WINTER Mélanie

Lecteur interne : WUIDAR Simon

Lectrice externe : MARAGA Caroline

## Remerciements

*Avant toutes choses, je tiens à remercier Madame Mélanie De Winter, ma promotrice, pour son écoute, ses suggestions tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Ensuite, je remercie mon lecteur, Monsieur Simon Wuidar, pour sa disponibilité, son investissement, ses relectures et ses précieux conseils.*

*Je suis également reconnaissant envers ma lectrice, Madame Caroline Maraga, Consultante RH au sein du cabinet de recrutement et solutions RH Proselect, pour ses conseils et ses nombreux encouragements. J'aimerais aussi exprimer ma gratitude envers les collègues de l'équipe Proselect pour leur soutien, leurs conseils et encouragements.*

*De plus, je voudrais tout autant manifester ma gratitude envers tous les professionnels qui, grâce aux témoignages de leurs expériences, ont grandement contribué au développement et à l'aboutissement de cette recherche.*

*En outre, je remercie Anne-Sophie, Florine et Monsieur Degroede, d'avoir pris le temps de relire attentivement ce travail de fin d'études mais également pour leurs suggestions et échanges qui m'ont permis de développer mon esprit critique tout au long de cette rédaction.*

*Finalement, je tiens à sincèrement remercier ma famille, mes proches et toutes autres personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et qui m'ont soutenu durant mon parcours scolaire.*

## Tables des matières

Introduction .....	4
1 Revue de littérature.....	6
1.1 L'accueil et l'intégration.....	6
1.2 Les objectifs de l'accueil et de l'intégration.....	8
1.3 Le concept d'onboarding .....	15
1.3.1 Clarification de la notion d'onboarding .....	15
1.3.2 Les quatre niveaux de l'onboarding .....	16
1.3.3 La durée de l'onboarding .....	17
1.3.4 Les moyens et pratiques utilisés lors de l'onboarding .....	18
1.3.5 Les objectifs de l'onboarding.....	19
1.3.6 Les acteurs de l'onboarding d'un nouveau travailleur et leurs rôles.....	21
1.3.7 Les causes d'échec majeures de l'onboarding .....	22
2 Méthodologie.....	23
2.1 Terrain de recherche .....	23
2.2 Méthodologie choisie.....	25
2.3 Limites de la méthodologie choisie .....	27
3 Mise à plat .....	28
3.1 La perception du processus d'onboarding (durée, niveaux, objectifs, pratiques).....	28
3.2 Les pratiques relationnelles, humaines et sociales.....	33
3.3 La place des collègues sur le processus d'onboarding .....	41
3.4 Le rôle des superviseurs dans le processus d'onboarding .....	44
4 Analyse.....	48
4.1 Confrontation du modèle d'analyse aux matériaux empiriques .....	48
4.2 Vérification des hypothèses.....	49
4.3 Apports de la recherche .....	54
5 Discussion.....	56
5.1 Cadre d'analyse théorique supplémentaire .....	56
5.2 Limites de la recherche .....	58

5.3	Recommandations.....	59
6	Conclusion.....	61
7	Bibliographie.....	63
8	Annexes.....	67

## Table des figures

Figure 1 - Objectifs du processus d'accueil.....	9
--	---

## Liste des abréviations

CDI	Contrat à durée indéterminée
ERP	<i>Entreprise Resource Planning</i> ou Planification des ressources de l'entreprise
IT	<i>Information Technology</i> ou technologies de l'information
PFI	Plan formation-insertion
PME	Petites et moyennes entreprises
R&S	Recrutement & sélection
RH	Ressources humaines

## Introduction

Dans le contexte de guerre des talents que le marché de l'emploi belge connaît depuis plus de cinq ans, les entreprises se disputent les meilleurs candidats afin de pourvoir les postes dont elles disposent. Selon une étude de Statbel réalisée en 2023, le pourcentage de personnes qui changent d'emploi est en hausse. Près de la moitié de ces personnes restent dans le même secteur d'activité ou dans une fonction similaire, ce qui signifie que les personnes changent d'employeur mais pas d'emploi. Une des interprétations possibles est qu'il existe une difficulté concernant la rétention des travailleurs engagés. Ce problème de rétention peut notamment être mis en relation avec à l'intégration et l'accueil offerts aux nouveaux en fin de procédure de recrutement. En effet, la façon dont un nouveau travailleur est intégré à l'entreprise a une influence sur la fidélisation de ce travailleur (Boubakari, 2019). De plus, selon une étude statistique réalisée par un fournisseur de solutions RH, près de la totalité des employés estiment que leur processus d'accueil et d'intégration à l'entreprise pourrait être nettement amélioré. Ces 88% des travailleurs du marché de l'emploi insatisfaits par les pratiques mobilisées prouvent qu'il est nécessaire de se préoccuper des processus d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs. De plus, environ 20% des départs au sein d'une entreprise interviennent dans les 45 jours après l'arrivée du travailleur et ce chiffre grimpe à 28% lors de ses six premiers mois. Ces statistiques insistent sur le fait qu'il est d'autant plus crucial de perfectionner les pratiques liées à ces processus (Lança, 2022). En effet, le recrutement et la rétention du personnel font partie, depuis plus de cinq ans, des principaux défis des entreprises en matière de gestion des ressources humaines (Chambre de commerce et union des entreprises de Bruxelles, 2023). Ainsi, nous constatons que l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs représentent de nos jours un enjeu de taille pour les entreprises belges. Cependant, au vu des résultats obtenus auprès des travailleurs et malgré une obligation légale (Liantis, 2019), ces processus semblent mal compris ou mal utilisés par les entreprises. De cette manière, nous pensons qu'il est pertinent d'entreprendre des recherches sur le sujet, notamment en abordant la question de recherche suivante : « *Quel est l'impact des pratiques d'accueil et d'intégration sur l'intégration et la fidélisation d'un nouveau collaborateur ?* ».

Dans une mesure plus personnelle, le sujet des pratiques d'accueil et d'intégration a retenu notre attention pour des motifs plus stratégiques. D'une part, en raison du fait que nous allons probablement être confronté à ce type de pratiques en tant que bénéficiaire dans un premier temps et en tant que qu'utilisateur par la suite. Ainsi, il nous semblait intéressant d'approfondir ce sujet. D'autre part, lors de notre cursus, nous avons, à de nombreuses reprises, abordé les pratiques de recrutement ou de gestion du personnel. Cependant, dans le cadre de celui-ci, nous n'avons jamais réellement porté attention, de façon approfondie, sur la gestion de l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur. De plus, une certaine conviction personnelle nous pousse à croire que la tendance est à l'outsourcing de la gestion des ressources humaines et que l'organisation de l'accueil et de l'intégration d'un nouveau travailleur

n'échappera pas à cette tendance dans un avenir relativement proche. Nous avons donc saisi l'opportunité de ce mémoire pour développer nos connaissances ainsi que notre maîtrise du sujet.

Ce mémoire a donc pour objectif de comprendre comment un certain type de pratiques d'accueil et d'intégration d'un nouveau travailleur affecte ou non l'atteinte des objectifs de l'accueil et de l'intégration d'un nouveau travailleur. Cette recherche a été menée en comparant la vision théorique du processus d'*onboarding* avec la vision réelle et contemporaine des personnes directement concernées. Ces dernières sont soit intéressées par la planification et le pilotage du processus d'accueil et d'intégration, soit elles en sont les bénéficiaires.

L'ensemble de ce travail est constitué de cinq parties. Tout d'abord, au travers de la revue de littérature, les notions d'accueil, d'intégration et de socialisation organisationnelle sont abordées. Ensuite, notre revue de littérature considère le processus d'*onboarding* comme un concept global qui intègre les trois précédents. Ce concept d'*onboarding* est approfondi en insistant sur les pratiques et objectifs qui s'y rapportent ainsi que sur les parties prenantes de ce processus. Après cette première section, au sein d'une deuxième partie, la méthodologie mobilisée afin de réaliser ce mémoire y est détaillée. Cette section comprend, en plus de la méthodologie utilisée, des explications concernant notre terrain de recherche, le détail de l'échantillon de personnes interrogées ainsi que certaines limites associées aux choix posés lors de la réalisation de cette recherche. La troisième partie de ce travail comporte une présentation du matériau empirique récolté lors de nos entretiens réalisés sur notre terrain de recherche. Ensuite, la quatrième section de ce mémoire porte sur la confrontation entre notre analyse des données empiriques recueillies et les différents éléments théoriques avancés par notre revue de littérature. Lors de cette quatrième partie, grâce à cette confrontation, nous avons tenté de fournir une réponse à nos hypothèses ainsi qu'à notre question de recherche. Après quoi, les apports principaux de la recherche ont été soulignés. Enfin, lors de la cinquième et dernière partie de ce mémoire, un cadre d'analyse théorique supplémentaire a été déterminé dans le but de proposer un degré d'analyse complémentaire des données recueillies. Ce cadre d'analyse nous a permis également de suggérer des pistes de recherches futures. Ensuite, à nouveau, quelques limites concernant notre recherche ont été énoncées, elles sont complémentaires à celles abordées dans la deuxième partie de ce travail. Finalement, à la suite de notre recherche, quelques recommandations concernant l'emploi d'un certain type de pratiques d'*onboarding* ont été formulées.

Afin d'améliorer la lisibilité, ce travail n'est pas rédigé en écriture inclusive. Cependant, ce mémoire s'adresse tant aux hommes qu'aux femmes ou à toutes autres personnes.

# 1 Revue de littérature

Cette revue de littérature a pour objectif de refléter le raisonnement que nous avons suivi concernant la question de l'impact des pratiques d'accueil et d'intégration sur l'intégration réelle d'un nouveau collaborateur. Et plus précisément l'impact effectif qu'ont les pratiques basées sur l'humain, le relationnel et le social sur le processus d'*onboarding*.

Pour cela, la présente revue de littérature débute en recensant diverses définitions de ce que sont l'accueil et l'intégration en entreprise. Elle se poursuit ensuite par la synthèse des objectifs visés par l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur. Cette revue de littérature mobilisera différents auteurs afin de définir le concept de socialisation organisationnelle et elle associera ce premier concept à l'accueil et l'intégration en entreprise. Par la suite, le concept d'*onboarding* sera mobilisé afin de limiter la confusion entre le processus l'accueil, de l'intégration et de la socialisation organisationnelle. Le processus d'*onboarding* sera détaillé de façon à mettre en évidence les similitudes qui existent entre ce concept et les concepts d'accueil, d'intégration et de socialisation organisationnelle.

Finalement, au regard de la présente revue de littérature et en se focalisant sur l'incidence des pratiques humaines relationnelles et sociales ainsi que sur le rôle et l'impact des collaborateurs dans le processus d'*onboarding* d'un nouveau travailleur, des hypothèses seront émises.

## 1.1 L'accueil et l'intégration

Dans la littérature scientifique en sciences sociales, l'accueil d'un nouveau travailleur dans une entreprise est très rarement présenté comme un évènement bref et isolé. Au contraire, l'accueil d'un nouveau travailleur est largement abordé comme un processus. En effet, Allen et Mayer (1990), au travers de leur modèle d'engagement organisationnel à trois composantes, nous proposent une définition de l'accueil comme étant un processus visant à aider les nouveaux arrivants à se familiariser avec leur poste et leur environnement professionnel. Ces mêmes auteurs soulignent l'importance de distinguer les trois composantes de l'engagement organisationnel aux travers des pratiques d'accueil mises en place dans les entreprises. Ces trois composantes sont liées au domaine de l'attachement émotionnel, à celui du sentiment de redevance ainsi qu'à la matérialité de la perte ou du profit de ressources. Cette première définition nous indique que l'accueil est un processus qui recouvre plusieurs dimensions intrinsèquement liées à la personne ainsi qu'aux interactions qu'elle peut susciter.

Boyer (2013) semble rejoindre l'idée que l'accueil est un évènement centré sur le relationnel et la création d'un lien de confiance : « *Accueillir est un acte relationnel, c'est une rencontre. C'est être disponible, tisser des liens de confiance, respecter* » (Boyer, 2013, p. 108). Cependant, il ne voit pas l'accueil comme un processus mais plutôt comme une étape conjointe à l'arrivée d'un nouveau travailleur.



Au contraire, dans leurs travaux sur le mentoring, Eby et al., (2008) présentent l'accueil d'une personne comme une période de développement régie par des transitions qui ont lieu au travers d'un certain nombre de phases relativement ordonnées. Les auteurs ajoutent que cette période est un moment clé, car elle peut avoir des conséquences psychologiques et sociales néfastes pour le nouvel arrivant, si elle n'est pas correctement menée. Cette définition nous permet de prendre conscience de la présence d'une certaine temporalité dans la procédure d'accueil d'un nouveau travailleur. Nous pouvons également remarquer l'importance de la dimension sociale et relationnelle de ce processus ainsi que le lien direct entre cette dimension et les enjeux de l'accueil.

Bien souvent, dans la littérature scientifique en sciences sociales et plus précisément en science de gestion, lorsque la question de l'accueil d'un nouveau travailleur est abordée, la question de l'intégration de ce même travailleur est également considérée. L'accueil est défini comme une des premières phases du processus plus large, celui de l'intégration du nouveau travailleur (Lacaze & Perrot, 2010).

L'intégration d'un nouveau travailleur dans une entreprise est décrite comme un processus important qui permet au nouveau travailleur de s'approprier son nouveau poste de travail tout en contribuant efficacement et dans les meilleurs délais à l'activité de l'organisation. « *L'intégration correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Elle est consacrée à l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation ou domaines de socialisation. Cette phase de découverte permet ensuite au salarié de s'installer dans son rôle.* » (Lacaze, 2007, p.8). Bargues & Perrot (2017) ajoutent que l'intégration est un moment crucial lors duquel surviennent ou non des adéquations entre le nouveau travailleur et l'organisation.

En effet, comme la rappelle Catherine Rhein (2002) dans ses travaux sur l'intégration sociale et l'intégration spatiale, l'intégration ne se limite pas à l'ajout d'un élément dans un contexte : « *il ne peut y avoir, du moins en géographie et en sciences sociales, d'intégration spatiale qui ne soit sociale* » (Rhein, 2002, p. 201).

Boyer (2013) nous permet d'ajouter qu'intégrer ne veut pas dire copier la norme, « *Intégrer et insérer ne supposent pas l'idée de « rendre semblable », il est bien question de l'assemblage de différentes parties d'un système. Ici, il s'agit de prendre en compte les éléments variés et différents en acceptant les spécificités et les différences, sans les exalter, dans une égalité des droits et des obligations* » (Boyer, 2013, p.108).

Cependant, une certaine harmonie est tout de même nécessaire. En effet, les travaux réalisés par Barmeyer et Mayrhofer (2009) montrent que le succès du processus d'intégration dépend majoritairement du fit<sup>1</sup> entre les valeurs des deux parties ainsi que de la prise en compte des artefacts.

---

<sup>1</sup> «Fit» est un mot anglais qui signifie, selon le dictionnaire de Cambridge, « Cadrer avec, correspondre à, (faire) entrer, caser, aller à, se mettre ou se fixer ».

Barmeyer et Mayrhofer (2009), afin de réaliser leurs recherches, ont proposé une définition de cette notion d'artefact. « *« Les artefacts et créations » concernent les symboles, les histoires et les rituels. Les symboles sont des mots, des objets, des gestes qui ont une certaine signification* » (Barmeyer & Mayrhofer, 2009, p.116). Au niveau de la culture organisationnelle d'une entreprise, ces artefacts peuvent prendre la forme de communications informelles, de jargons, de codes, d'habitudes ou encore de rituels (Barmeyer & Mayrhofer, 2009).

Comme le suggèrent Dudezert, Boughzala et Mounoud (2008) dans leur article, l'intégration a tout intérêt à être sous-tendue par deux caractéristiques majeures, à savoir la séduction du nouvel arrivant ainsi qu'une reconception des modes de travail afin qu'ils soient plus focalisés sur l'auto-organisation et la collaboration.

Dans cette même optique de l'intégration, Perrot (2009) la définit comme un processus de mise en adéquation entre un individu et une entreprise. Il détaille une des deux caractéristiques de l'intégration avancée par Dudezert et al. (2008) en distinguant trois principaux domaines d'adéquations : premièrement l'adéquation entre l'organisation et l'individu, deuxièmement l'adéquation entre le groupe et l'individu et troisièmement l'adéquation entre le travail et l'individu. Les résultats de ses recherches nous montrent que les actions de l'entreprise, au travers des pratiques de socialisation mobilisées, ont un impact certain sur le degré des trois types d'adéquation du nouvel arrivant. « *Il apparaît que les efforts consentis par les organisations pour socialiser leurs nouvelles recrues à travers des tactiques se traduisent par de meilleures adéquations perçues* » (Perrot, 2009).

Grâce à ses travaux sur le rôle proactif des nouveaux arrivants, Lacaze (2005) ajoute que le processus d'intégration est une démarche duale. L'entreprise possède un rôle actif de transmetteur au travers des pratiques d'intégration mobilisées mais le nouvel arrivant est également doté d'un rôle actif d'acquisiteur. En effet, selon Lacaze, les nouveaux arrivants mobilisent eux aussi différentes pratiques telles que la recherche d'information, l'établissement de relations et l'auto-management dans le but de réduire l'incertitude liée à leur arrivée dans l'entreprise. De manière plus générale, l'auteure souligne une corrélation positive entre un type de comportement et l'intégration : « *Il semblerait que les comportements proactifs des nouvelles recrues jouent un rôle essentiel dans la réussite de l'intégration* » (Lacaze, 2005).

L'intégration n'est donc pas un phénomène passif, les acteurs présents dans ce processus ont un rôle à jouer, en l'occurrence, l'entreprise doit mobiliser des pratiques particulières qui vont lui permettre de transmettre des informations, des pratiques et des valeurs déterminées au nouvel arrivant. Et le nouvel arrivant va quant à lui essayer d'agir en faveur de son intégration dans l'entreprise.

## **1.2 Les objectifs de l'accueil et de l'intégration**

Grâce aux définitions présentées dans la partie ci-dessus, nous avons pu constater que l'accueil d'un nouveau travailleur est un processus qui comporte différentes phases (Eby et al., 2008) et différentes

dimensions (Allen & Meyer, 1990). Ce processus d'accueil a comme objectif d'aider le nouveau travailleur à se familiariser à son nouveau poste dans un nouvel environnement professionnel (Allen & Meyer, 1990). L'accueil est en réalité le commencement d'un cheminement plus large, celui de l'intégration du nouveau travailleur (Lacaze & Perrot, 2010).

Toujours grâce aux définitions présentées dans la partie ci-dessus, nous avons pu constater que l'intégration est également présentée comme étant un procédé (Lacaze & Perrot, 2010) ayant aussi pour objectif d'aider le nouveau travailleur à trouver et remplir son rôle au sein de l'organisation (Lacaze, 2007). Ce processus n'est pas uniquement l'ajout d'un travailleur à un contexte (Rhein, 2002), c'est une mise en adéquation entre le travailleur et l'entreprise (Perrot 2009). Cette adéquation ne se fait pas uniquement sur le plan formel de la relation (Barmeyer & Mayrhofer, 2009), elle est également présente et nécessaire sur le plan informel (Schein, 2010) et s'effectue sur plusieurs niveaux (Perrot 2009). A nouveau, l'adéquation n'est pas une simple addition de variables, c'est une réelle reconception du mode de travail (Dudezert et al. 2008) durant laquelle l'entreprise accueillante et le nouvel arrivant ont chacun un rôle à jouer (Lacaze, 2005).

Nous allons maintenant aborder les objectifs de l'accueil ainsi que ceux de l'intégration.

Les objectifs de l'accueil peuvent être regroupés selon 3 catégories qui interagissent :

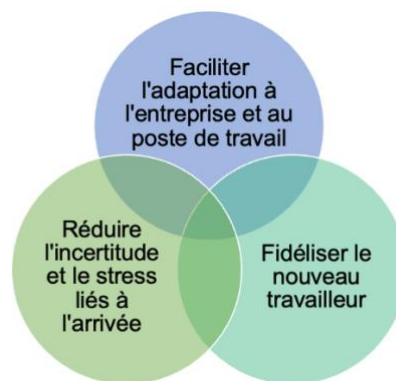


Figure 1 - Objectifs du processus d'accueil

2

#### - **Faciliter l'adaptation à l'entreprise et au poste de travail.**

L'accueil est le moment où le nouveau travailleur entre pour la première fois en contact avec son nouveau rôle. Il est essentiel de communiquer des informations clés au nouvel arrivant à propos du rôle qu'il assumera ainsi que du contexte dans lequel ce rôle s'intégrera.

Durant l'accueil, l'entreprise peut encourager le processus d'adaptation en fournissant au nouveau travailleur des informations relative à la culture organisationnelle (Bauer & Erdogan, 2011). La culture

---

<sup>2</sup> Réalisation personnelle

organisationnelle peut-être définie comme « *la structure (pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* » (Godelier, 2009, p. 103).

Godelier (2009) ajoute également que la culture comprend, en plus d'un mode de pensées, une dimension matérielle qui se traduit au travers de pratiques et de langages. Il s'agit donc ici d'explicitier et de transmettre cette culture organisationnelle pragmatique au nouvel arrivant.

De plus, fournir des informations précises sur le poste et présenter le nouvel arrivant à ses collègues ainsi qu'à son superviseur impactera positivement la satisfaction éprouvée par le nouvel arrivant. Cela lui permettra de créer du lien et donc de faciliter son intégration future (Wanberg et al., 2003).

#### **- Fidéliser le nouveau travailleur**

Un autre objectif de l'accueil est de fidéliser le nouveau travailleur. Comme le montre Bauer et al. (2007) dans leur analyse, un des objectifs de l'accueil est de diminuer le taux de turnover. Ongori (2007) reprend les propos de Price (1977) et définit le turnover comme : « *le ratio du nombre de membres de l'organisation qui ont quitté l'organisation au cours de la période considérée divisé par le nombre moyen de personnes dans cette organisation au cours de la période* <sup>3</sup>» (Ongori, 2007, p. 49).

En effet, présenter une image réelle et positive de l'entreprise ainsi qu'informer le nouvel arrivant à propos des attentes liées à son poste lors de son arrivée permet de créer des conditions propices à l'engagement du nouveau travailleur envers l'entreprise (Bauer et al., 2007) et par conséquent de réduire les risques de départ.

#### **- Réduire l'incertitude et le stress liés à l'arrivée**

Les premiers moments passés dans une nouvelle entreprise sont considérés comme une période dotée d'un haut niveau d'incertitude ce qui a pour conséquences de provoquer du stress chez le nouvel arrivant. Un trop haut degré de stress peut nuire à l'intégration du nouvel arrivant (Louis, 1980). En accord avec ce que nous démontrent Scott et al. (2022) au travers de leur article, un niveau important de stress et d'anxiété est un obstacle à la réussite du processus d'accueil et d'intégration du nouveau travailleur.

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, permettre au nouveau travailleur de créer du lien social en le présentant aux membres de l'organisation favorisera son intégration (Wanberg et al., 2003). Scott et al. (2022) ajoutent que la création de lien social va permettre de réduire le stress du nouvel arrivant et de favoriser son bien-être en mettant à sa disposition un certain soutien organisationnel. Nous

---

<sup>3</sup> Traduction personnelle

pouvons donc conclure que réduire le stress du nouveau travailleur lors de son accueil revient à lui offrir l'opportunité d'être plus efficace dans son intégration. Nous pouvons souligner une certaine volonté d'encourager la réussite en réduisant les risques d'échecs.

Au regard de ces trois objectifs et en accord avec les travaux de Lacaze et Perrot (2010), nous pouvons conclure que l'accueil du nouveau travailleur est un processus qui a pour objectif principal de créer des conditions favorables à l'intégration du nouveau travailleur (Lacaze & Perrot, 2010). Pour ce faire, lors de ce processus d'accueil, des pratiques qui visent à encourager le bien-être du travailleur sont mobilisées. En réduisant le stress et l'anxiété liés à l'incertitude, le processus d'accueil crée des conditions favorables à l'engagement du nouveau travailleur envers l'organisation (Scott et al., 2022).

Concernant les objectifs de l'intégration, certains sont assez similaires à ceux de l'accueil. Au travers des travaux de Lacaze (2007), nous pouvons distinguer deux objectifs principaux en matière d'intégration, à savoir la fidélisation du nouveau travailleur et la rentabilité. Dans notre cas, cette dernière signifie rendre le nouvel arrivant efficace dans l'organisation le plus rapidement possible.

Les travaux de Feldman (1976) nous apportent un objectif supplémentaire, celui du bien-être de la nouvelle recrue. Feldman (1976) distingue trois objectifs à l'intégration d'un nouveau travailleur dans l'entreprise :

- La productivité

Le processus d'intégration vise à diminuer le temps nécessaire à l'adaptation du nouveau collègue à son environnement de travail et la tâche qui lui est assignée, afin d'être opérationnel dans son rôle le plus rapidement possible.

- Le bien-être

Le processus d'intégration vise également à favoriser le bien-être du nouveau travailleur en réduisant autant que possible l'incertitude et l'anxiété liées à la nouveauté de la situation. Pour ce faire, le processus doit comprendre des dispositifs qui permettent au nouvel arrivant de se procurer de l'information à propos des rôles, des normes de l'entreprise, des objectifs à atteindre, des attentes de l'employeur ou encore des perspectives d'évolution.

- L'engagement

Le troisième objectif de l'intégration selon Feldman (1976) est de favoriser l'apparition d'un sentiment d'appartenance chez le nouveau travailleur. Pour cela, le processus d'intégration doit permettre au nouvel arrivant de créer du lien avec ses collègues afin qu'il puisse se sentir accepté et apprécié.

Nous pouvons également souligner que ces trois objectifs interagissent, ils ne doivent pas être vus comme des variables indépendantes les unes des autres. Comme le souligne Bachelard (2017) dans son article, en se basant sur les travaux de Ferrier-Barbut et al. (2017) concernant le bien-être, l'engagement

ainsi que le bien-être d'un travailleur peuvent être directement et positivement corrélés avec la performance de ce même travailleur dans l'organisation.

Bauer et al. (2007) nous apportent également une vision plus précise au sujet des indicateurs de mesure des résultats de l'intégration, à première vue très similaire à celle des objectifs de l'intégration de Feldman (1976), mais quelque peu différente dans les détails.

D'abord, le premier indicateur du processus d'intégration est un résultat lié à la « *Performance* » du nouveau. Cette performance est liée au processus d'intégration par les informations fournies durant le processus ainsi que par les moyens employés afin de diminuer le temps indispensable au nouveau travailleur pour être accepté par ses collègues et superviseurs. Donc, grâce à la communication d'attentes et d'objectifs clairs, ainsi que grâce à l'acceptation sociale de leurs pairs, les nouveaux travailleurs se sont montrés performant plus rapidement.

Le deuxième indicateur est celui des « *Job attitudes* ». Bauer et al. (2007) nous expliquent que les processus d'intégration, qui mettent en place des méthodes qui visent à réduire l'incertitude et l'anxiété ressenties par les nouveaux travailleurs grâce au soutien social, peuvent être corrélés positivement avec l'apparition et le développement de trois sentiments : la satisfaction professionnelle, l'engagement envers l'organisation et l'envie de rester dans l'organisation.

Troisièmement, l'indicateur « *Turnover* » qui chapeaute les deux précédents. Au travers de cet indicateur, les auteurs nous démontrent que les processus d'intégration, qui permettent aux nouveaux travailleurs de trouver leur rôle dans l'organisation grâce à des pratiques qui favorisent le soutien social et la communication d'informations clés sur l'organisation, sont également caractérisés par un plus haut taux de fidélisation des nouveaux travailleurs.

Outre le fait que les domaines de Bauer et al. (2007) sont au nombre de trois comme ceux de Feldman (1976), nous pouvons constater que dans les deux cas, le bien-être (ou la réduction de l'anxiété), le désir de performances rapides (ou la productivité) et le désir de fidélisation (ou l'engagement) sont des concepts clés du processus d'intégration d'un nouveau travailleur.

Au travers de son article, Boyer (2013) nous offre une vision plus précise à propos d'un objectif transversal au processus d'intégration. Il apporte l'idée selon laquelle l'intégration est une opportunité d'améliorer l'entreprise par la différence : « *Il semble que ce positionnement (Intégrer et insérer ne supposent pas l'idée de « rendre semblable ») fasse plus référence à une stratégie de type « gagnant-gagnant », dans laquelle il y a acceptation de règles communes devant être respectées par tout le monde, tout en tenant compte de l'altérité* » (Boyer, 2013, p. 108).

Comme nous avons pu le remarquer au travers de ces différentes définitions et objectifs, l'accueil et l'intégration en entreprise sont deux phases fortement articulées autour du domaine social et relationnel. Et pour cause, comme le rappelle Lacaze (2007) dans ses travaux sur la socialisation

organisationnelle : « *la phase d'intégration dans l'organisation s'insère dans un processus plus large, la socialisation organisationnelle* » (Lacaze, 2007, p.5).

Louis (1980) définit sommairement la socialisation organisationnelle comme étant : « (un) *processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales, et le savoir social essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer comme un membre de l'organisation* » (Louis, 1980, p.229).

Feldman (1976) modélise le concept de la socialisation organisationnelle d'un nouveau travailleur comme étant un processus linéaire en trois temps.

Le premier temps est celui de l'anticipation, il a lieu avant l'entrée dans l'entreprise. Le second temps est celui de la rencontre et est caractérisé par le moment de la signature du contrat de travail. Finalement, le troisième temps, celui de l'acquisition qui consiste en une succession de changements et d'ajustements entre le travailleur et l'entreprise dans le but de maîtriser un rôle dans une organisation. Ce troisième temps proposé par Feldman (1976) peut être mis en parallèle avec la vision que Van Maanen et Schein (1979) ont de la socialisation organisationnelle. En effet, ces derniers conçoivent le processus de socialisation organisationnelle comme une étape d'apprentissage dans l'optique de la maîtrise d'un rôle au sein d'une organisation. Ils remarquent également au travers de leurs travaux que l'entrée dans l'organisation est un moment clé du processus de socialisation organisationnelle, car c'est à cet instant que les problèmes d'apprentissage ou d'adaptation sont les plus fréquents et les plus lourds en conséquence, Jones (1983) partage également ce constat.

Lacaze et Perrot (2010), en se basant sur les travaux de Van Maanen et Schein (1979) et de Jones (1986), identifient deux typologies opposées de socialisation, chacune composée de six caractéristiques également opposées. Tout d'abord, la socialisation est plutôt de type individuel ou plutôt de type institutionnel. Afin de déterminer le type de socialisation, il est nécessaire d'observer les pratiques et de les décrire selon six dimensions (Lacaze et Perrot, 2010). Premièrement, il faut déterminer si les nouveaux travailleurs sont intégrés par groupe ou de façon individuelle. Une intégration en groupe est une des caractéristiques d'un type de socialisation plutôt institutionnelle. A l'inverse, une intégration plus personnalisée est typique d'une socialisation de type individuel. Deuxièmement, il faut s'intéresser aux méthodes de formation de la nouvelle recrue. Dans le cas d'une socialisation institutionnalisée, il est assez fréquent que les nouveaux bénéficient de formations avant d'être intégrés à l'équipe. Au contraire, lors d'une intégration individualisée, le nouvel arrivant est formé par la pratique, de manière moins formelle. Troisièmement, afin de déterminer quel type de socialisation est utilisé, il est nécessaire de déterminer le caractère séquentiel ou non des pratiques. Dans le cas d'une socialisation institutionnalisée, les étapes et la chronologie du processus suivi par les nouveaux arrivants sont clairement établis. En revanche, dans le cas d'une socialisation individualisée, la nouvelle recrue est le maître de son processus. Quatrièmement, il convient de s'intéresser à la flexibilité du processus. Si ce

dernier est rigide ou peu flexible et que les pratiques de socialisation sont planifiées, c'est la manifestation des caractéristiques d'une socialisation institutionnalisée. En opposition, une socialisation individualisée sera caractérisée par des pratiques souples qui évoluent avec le nouveau travailleur. Cinquièmement, il est crucial de se pencher sur le rôle du nouvel arrivant. Si le nouvel occupant d'un rôle, en arrivant, a l'occasion de bénéficier de formations ou de conseils de la part de son prédécesseur, nous nous trouvons dans une situation de socialisation en série, ce qui est typique d'une socialisation institutionnalisée. Cependant, si les deux occupants du rôle ne se rencontrent pas et que le nouvel occupant dispose donc de beaucoup de liberté dans la compréhension de son rôle organisationnel, c'est une situation typique d'une socialisation individualisée. Sixièmement, il est nécessaire de déterminer si l'entreprise laisse une place à l'individu dans le sens où elle investit dans la valeur ajoutée qu'il pourrait apporter. Si l'entreprise, au travers de ses pratiques d'intégration veut faire ressembler le nouvel arrivant à la norme, nous pouvons remarquer un manque d'investissement typique d'une socialisation individuelle.

Les travaux de Guerfel-Henda et al. (2012) nous proposent une vision synthétique en affirmant que « *les pratiques institutionnalisées sont individuelles, formelles, séquentielles, fixes, en série, d'investissement* » et que « *Les procédures individualisées sont collectives, informelles, non séquentielles, variables, disjointes, de désinvestissement* » (Guerfel-Henda et al., 2012, p. 63). Elles soulignent également que les procédures de socialisation institutionnalisées ont, de manière générale, tendance à réduire le stress du nouvel arrivant en lui offrant un cadre stable, tandis que les procédures individualisées ont, de manière générale, tendance à avoir un effet inverse (Guerfel-Henda et al., 2012).

Indépendamment de son type, la socialisation va toujours s'accomplir en regard d'un rôle organisationnel, qui selon Lacaze et Perrot (2010), est sous-tendu par trois plans. La première dimension de ce rôle est la dimension liée au travail. Elle concerne l'intégration et le *fit* entre le travail, son contenu, le temps de travail et l'estime reçue à la suite du travail effectué. La seconde dimension du rôle organisationnel est une dimension liée aux interactions avec les différents acteurs de l'organisation. Ces acteurs peuvent aussi bien être internes avec par exemple des collègues ou un superviseur ou des subordonnés, comme ils peuvent être externes avec des clients ou des partenaires. La troisième et dernière dimension d'un rôle organisationnel est celle de l'organisation. Elle concerne essentiellement la culture de l'entreprise au sens large. La culture d'entreprise est assez complexe à définir précisément comme le remarquent Devillard et Rey (2008), cependant en conclusion de leur ouvrage ils aboutissent à l'esquisse suivante : « *La culture d'une entreprise, c'est le reflet de son passé, la cristallisation des expériences collectives, {...}. Lien social et opérationnel puissant, elle est au sein de l'entreprise la clef des légitimités, {...}. Elle est en effet un bien commun de l'ensemble de ses membres, ce n'est pas un actif tangible que l'on peut modifier ou remplacer à volonté. {...}. Elle ne relève que très partiellement de décisions de la direction. Car la culture d'entreprise, largement façonnée par les fondateurs puis par*



*les refondateurs appartient ensuite avant tout au corps social de l'entreprise, qui l'endosse, la pratique, l'entretient et la fait vivre. {...}* » (Devillard & Rey, 2008, p. 231).

La vision des dimensions de la socialisation organisationnelle revisitée par Fabre et Roussel (2013) et basée sur celles proposées par Choa et al. (1994) nous apportent plus de détails sur ce que contient cette troisième dimension. En effet, les auteurs commencent par proposer la dimension de l'intégration relationnelle ainsi que la dimension de la maîtrise de la tâche. Ces dernières correspondent aux deux premières dimensions de Lacaze et Perrot (2010) évoquées ci-dessus, à savoir le domaine du travail et le domaine du relationnel.

Cependant, là où Lacaze et Perrot (2010) ne distinguent qu'une seule dernière dimension, celle de l'organisation, Fabre et Roussel (2013) en différencient quatre.

- La dimension historique, qui comprend les traditions et les croyances de l'organisation.
- La dimension de la politique interne. Cette dimension comprend la perception et la maîtrise des relations de pouvoir formelles et informelles de l'entreprise.
- La dimension du langage, qui intègre le langage technique ainsi que les expressions propres à l'entreprise.
- La dimension des buts et valeurs. Cette dimension est constituée des règles et des codes qui forment l'éthique de l'entreprise.

Ces quatre dimensions sont à la fois similaires à la définition de la culture d'entreprise proposée par Devillard et Rey (2008), tout en y étant également complémentaires. En effet, ces dimensions nous offrent des précisions sur la composition du concept de culture d'entreprise et donc des précisions sur les domaines d'intégration à maîtriser pour un nouvel arrivant.

A nouveau, nous pouvons constater que la socialisation organisationnelle est un processus lors duquel la dimension relationnelle et sociale occupe une place importante. En effet, les différentes dimensions de la socialisation organisationnelle à contrôler afin de remplir complètement un rôle organisationnel sont des dimensions majoritairement centrées sur l'humain et ses relations. Cependant, ce n'est pas pour autant que ce processus est dépourvu d'intérêts purement centrés sur la tâche, le travail et les compétences techniques du nouvel arrivant.

### **1.3 Le concept d'onboarding**

#### **1.3.1 Clarification de la notion d'onboarding**

Comme nous avons pu le constater, lors de la première et deuxième parties de cette revue de littérature, les frontières entre les concepts d'accueil, d'intégration et de socialisation organisationnelle ne sont pas nettement définies. Les processus, les objectifs et les dimensions des trois concepts s'entremêlent, se croisent ou s'autoalimentent, ce qui peut entraîner une confusion au niveau des objectifs à atteindre, des moyens à mobiliser ou encore des étapes du processus à suivre. Comme nous l'avons souligné à de

nombreuses reprises, notamment grâce aux travaux de Bauer et al. (2007), de Feldman (1976), de Lacaze et Perrot (2010) ou encore de Scott et al. (2022), la confusion engendre du stress et de l'anxiété ce qui impacte négativement l'atteinte des objectifs et donc l'efficacité de l'accueil, de l'intégration ou de la socialisation organisationnelle. De plus, les travaux de Guerfel-Henda et al. (2012) soulignent qu'à l'inverse, un cadre clair et rassurant impacte positivement l'efficacité des processus d'accueil, d'intégration et de socialisation organisationnelle.

Afin de limiter la confusion entre les processus d'accueil, d'intégration et de socialisation organisationnelle nous mobilisons le concept d'*onboarding*.

L'*onboarding* peut être défini comme un processus similaire à la socialisation organisationnelle lors duquel un nouveau travailleur passe du statut d'étranger à l'entreprise au statut de membre de l'entreprise. Cette transition passe par la maîtrise de compétences, de connaissances et de comportements ainsi que par une période d'ajustement et d'adaptation entre l'entreprise et le nouveau travailleur (Bauer & Erdogan, 2011).

Krugielka et al. (2023) proposent une définition plus générale et précisent que l'*onboarding* peut être défini comme « *un processus d'implémentation d'un employé dans un travail, qui est mis en œuvre en plusieurs phases, qui est constitué de dimensions particulières et qui répond à des besoins spécifiques* »<sup>4</sup> (Krugielka et al., 2023, p. 14).

### **1.3.2 Les quatre niveaux de l'onboarding**

En se basant sur les travaux de Bauer (2010), Krugielka et al. (2023) analysent le processus d'*onboarding* et confirment à nouveau l'existence de quatre niveaux d'implémentation ou de quatre degrés d'ajustement et d'intégration à l'entreprise, plus connue sous le nom des quatre C (Bauer, 2010).

- 1) Le niveau de la conformité qui concerne la maîtrise des codes formels et informels de l'entreprise.
- 2) Le niveau de la clarification qui concerne la compréhension et la maîtrise des attentes du nouveau travailleur et de l'entreprise.
- 3) Le niveau de la culture qui concerne l'histoire et l'évolution des normes, des valeurs et des pratiques de l'entreprise.
- 4) Le niveau de la connexion qui concerne la construction de relations formelles et informelles au travers de l'organisation.

Ces quatre dimensions sont présentes tout au long du processus d'*onboarding*. Ce dernier prend effet avant même l'arrivée du travailleur dans l'entreprise. La phase de *pré-onboarding* débute au moment où le nouveau travailleur accepte l'offre d'emploi et se termine lorsque le premier jour de travail du

---

<sup>4</sup> Traduction personnelle

nouveau travailleur débute. Cette période peut être mobilisée par le travailleur et par l'entreprise pour préparer l'*onboarding* (Ziden et al., 2020).

### **1.3.3 La durée de l'onboarding**

La littérature scientifique ne semble pas s'accorder sur la durée exacte d'un processus d'*onboarding*. Cependant, quatre phases peuvent être distinguées.

Premièrement, comme nous venons de l'aborder avec les travaux de Ziden et al. (2020), la période qui est comprise entre la signature du contrat et le premier jour dans l'entreprise est considéré comme la phase de *pré-onboarding*. Cette période est mise à profit pour réduire le stress du nouvel arrivant en lui offrant une structure et des informations sur l'entreprise et le rôle qu'il va y occuper (Krasman, 2015). Deuxièmement, le premier jour ou la première impression. C'est le moment de créer une première impression durable afin de contribuer positivement à l'engagement du nouvel employé (Krasman, 2015 ; Boyer, 2013 ; Lacaze et Perrot 2010). C'est également le moment de réduire le stress du nouvel employé en lui proposant un cadre et une structure (Kumar & Pandey, Suruchi, 2017). Cette deuxième phase peut être mise en parallèle avec le concept d'accueil exploré précédemment dans cette présente revue de littérature. Troisièmement, les trois premiers mois ou 90 premiers jours (Bauer, 2010 ; Ziden et al. 2020). C'est le moment le plus important, c'est durant ces 90 premiers jours que l'acclimatation et l'intégration du nouveau travailleur seront les plus intenses (Krasman, 2015 ; Baker & DiPiro, 2019). Certains comme Baker & DiPiro (2019) détaillent davantage cette première période et distinguent le premier jour, la première semaine et le premier mois. Ils répartissent plus précisément les objectifs de ces 90 premiers jours en regard de leur découpage temporel. Cette troisième phase est similaire au concept d'intégration précédemment abordé dans la partie une et deux de la présente revue de littérature. Quatrièmement, la suite et fin du processus. C'est lors de cette quatrième phase que la littérature diverge légèrement. Par exemple, Bauer et Erdogan (2011), en distinguant les périodes par trimestre, ont mesuré d'importantes fluctuations du niveau d'ajustement du nouveau travailleur jusqu'à douze mois après l'arrivée de ce dernier. D'autres comme Jeske et Olson (2022) ne différencient que les trois, six et douze premiers mois mais précisent que les attentes des nouveaux travailleurs, tout comme celles de l'organisation, changent et évoluent constamment. En conséquence, le processus d'*onboarding* doit lui aussi suivre ces changements et sa durée peut également varier (Jeske & Olson, 2022). Cependant, comme le démontre Lackner (2019) lors de ses travaux sur l'impact de l'implémentation d'un programme sur la durée et les couts d'un *onboarding* en milieu hospitalier, la durée de l'*onboarding* ainsi que son cout varient sensiblement, en l'occurrence réduit de plus de moitié, en fonction de la présence ou non d'un plan d'*onboarding* (Lackner, 2019). Cette quatrième phase semble assez proche du troisième temps du concept de socialisation organisationnelle présenté par Feldman (1976).

### 1.3.4 Les moyens et pratiques utilisés lors de l'onboarding

Concernant les moyens utilisés lors de l'*onboarding*, nous avons choisi de mobiliser le modèle de Bauer (2010) car il s'agit d'un modèle largement mobilisé dans la littérature scientifique et empiriquement testé dans plusieurs contextes différents. Le modèle de Bauer (2010) comprend six dimensions de pratiques qui agissent sur les domaines d'ajustements abordés précédemment, en l'occurrence, les quatre C. Ces six dimensions sont :

Le recrutement qui est le moment lors duquel le nouvel arrivant peut tester les représentations et les informations à propos de l'entreprise qui sont en sa possession. C'est un moment privilégié pour tester le « *fit* » entre l'organisation et le candidat. C'est également durant le recrutement qu'apparaît le premier aperçu réaliste des tâches. A cette occasion, le nouveau travailleur a l'opportunité d'en apprendre davantage sur le travail qui devra être accompli ainsi que les conditions d'exécution de ce travail. Une pratique largement présente dans la littérature est celle de la préparation de l'arrivée du travailleur. En créant directement du lien avec lui, en lui envoyant des informations sur l'entreprise ou sur des aspects administratifs liés à son arrivée, ou encore en préparant son entrée dans l'entreprise au niveau logistique (Lacaze & Perrot, 2010).

L'orientation consiste en une présentation officielle ayant pour but d'aider le nouveau à identifier et comprendre les normes et valeurs de l'entreprise, la culture d'entreprise, les objectifs à atteindre, l'histoire de l'entreprise, la hiérarchie et la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise. L'orientation possède également un rôle social majeur car le nouvel arrivant est formellement présenté à ses collègues et à sa hiérarchie (Bauer, 2010 ; Lacaze & Perrot, 2010). Comme le précisent Lacaze & Perrot (2010), ces rencontres peuvent être ciblées par thème ou par population. Nous pouvons également placer le premier jour dans cette catégorie de pratique. Lacaze et Perrot (2010) identifient le premier jour comme une journée d'observation ponctuée par des présentations, des rencontres et des formalités administratives. Les *teambuilding* ou les moments d'équipe et de partage plus informels sont également une pratique répondant aux besoins de l'orientation couramment abordée dans la littérature.

Les outils et processus d'assistance sont, comme leur nom l'indique, tous les moyens employés afin de supporter et de structurer le processus d'*onboarding*. Ils peuvent prendre la forme de *roadmap*, de listes, être informatisés ou encore inclure la présentation des personnes concernées par l'arrivée du nouveau travailleur (Bauer, 2010).

L'accompagnement ou coaching et support du nouveau travailleur aide ce dernier à clarifier ses objectifs grâce à des modèles et des exemples. Ces modèles peuvent également fournir au nouveau travailleur des clés de compréhension à propos du fonctionnement de l'organisation, du rôle des membres de l'entreprise ainsi que des normes politiques et sociales de l'entreprise. Lacaze et Perrot (2010) abordent la pratique du parrainage qui consiste en un rôle de facilitateur. Ce dernier épaulé le nouvel arrivant lors de ses premiers temps dans l'entreprise. Ils distinguent le parrain classique qui s'attèle essentiellement

au décryptage de la culture d'entreprise du parrain technique. Celui-ci s'apparente plus à un mentor car il est également ou seulement en charge d'aider le nouvel arrivant sur des questions plus techniques liées au métier exercé. Le mentor prend alors une part importante de responsabilités dans le processus d'intégration du nouveau (Eisner, 2014). Lacaze et Perrot (2010) précisent également que le parrain ou la marraine est souvent une personne différente que le manager du nouvel arrivant.

La formation est un passage nécessaire et utile pour le nouveau travailleur afin qu'il maîtrise les compétences techniques, comportementales et d'adaptation requises pour son nouveau rôle dans l'organisation. La formation peut prendre différentes formes et poursuivre différents objectifs (Lacaze & Perrot, 2010). Lacaze et Perrot (2010) précisent que la formation peut poursuivre un but de découverte de l'entreprise. En ce sens, une visite des installations et des locaux peut être considérée comme une formation tout comme peut l'être une présentation visuelle des activités de l'entreprise. Les stages d'immersion sont également considérés comme une formation. Une autre pratique assez courante est le jeu de rôle ou l'expérience client. Cette pratique consiste à mettre le nouveau collaborateur à la place d'un client ou d'un bénéficiaire de l'entreprise ou de son travail. La formation au métier qui constitue un ensemble de formations préalables ou complémentaires dispensées en interne ou en externe au nouveau travailleur. La formation des managers du nouveau travailleur, ces formations concernent le management et sont souvent mises en place en vue de l'exercice du rôle de tuteur pour le nouvel arrivant. La formation e-learning qui consiste à utiliser des dispositifs numériques pour dispenser la formation et qui peut être complémentaire ou substitutive aux types de formations abordées ci-dessus. Le tutorat, cette dernière pratique, est fortement répandue dans la littérature. Le tuteur a pour objectif de contribuer et d'encadrer l'acquisition des compétences professionnelles du nouvel arrivant (Fredy-Planchot, 2007).

Le *feedback* consiste en un échange mutuel d'informations à propos du travail, des actions et des comportements d'une personne dans un but d'amélioration. En outre, le *feedback* challenge le nouvel arrivant et l'aide à maîtriser son rôle. Ce *feedback* peut prendre la forme d'entretien de suivi formel dispensé par le manager ou la hiérarchie et porter sur le ressenti et les performances du nouvel arrivant ainsi que de l'entreprise (Lacaze & Perrot, 2010). Cependant, le cadre formel n'est pas toujours présent et l'échange s'effectue avec le parrain ou le mentor.

### **1.3.5 Les objectifs de l'onboarding**

Ces pratiques sont mises en place afin de répondre aux besoins et objectifs de l'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Bien que, comme l'affirme Bauer (2010) et l'expose Morgan et al. (2020) dans leurs travaux, chaque programme d'*onboarding* répond à des besoins précis. Cependant, certains objectifs plus génériques peuvent être distingués. Ces objectifs sont au nombre de huit (Morgan et al., 2020). Il s'agit de favoriser la rétention du personnel ou la réduction du turnover, d'encourager le bien-être du nouveau travailleur, de s'assurer de la qualité du travail fourni par le nouvel arrivant, de valider une compréhension commune des valeurs, de clarifier et de confirmer les attentes et objectifs de chacune

des parties, de développer les compétences, de réduire le délai nécessaire pour atteindre une productivité élevée et de faire du recrutement un avantage concurrentiel.

Bauer (2010) propose une vision légèrement différente. Elle différencie les objectifs de l'*onboarding* à court et à long terme. En effet, selon Bauer (2010), il existe quatre facteurs qui influencent la réussite de l'*onboarding* à court terme. Nous pouvons donc établir qu'il existe quatre objectifs intermédiaires ou à court terme de l'*onboarding* :

- La confiance en soi et en ses capacités dont fait preuve le nouvel arrivant.
- La clarté du rôle que doit atteindre le nouvel arrivant.
- L'intégration sociale de l'équipe et de l'organisation.
- La compréhension et la correspondance avec la culture organisationnelle.

Il existe également trois objectifs principaux à moyen et long termes. Ces objectifs sont la performance, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Nous pouvons constater la proximité entre les objectifs de l'*onboarding* et les objectifs de l'accueil, de l'intégration et de la socialisation organisationnelle. En effet, dans la première et deuxième parties de la présente revue de littérature, nous avons déterminé que l'accueil avait pour objectif de préparer l'intégration et de faciliter l'adaptation à l'entreprise et au poste de travail (Bauer & Erdogan, 2011; Godelier, 2009; Lacaze & Perrot, 2010; Wanberg et al., 2003), de fidéliser le nouveau travailleur (Bauer et al., 2007; Lacaze & Perrot, 2010), de réduire le stress et l'incertitude liés à l'arrivée dans un nouvel environnement (Lacaze & Perrot, 2010; Louis, 1980; Scott et al., 2022; Wanberg et al., 2003). Nous sommes également en mesure de constater que les objectifs de l'intégration sont pratiquement similaires aux objectifs à moyen et long termes de l'*onboarding*. Les objectifs de l'intégration comme décrit par Feldman (1976) et Lacaze (2007) sont respectivement : la productivité, le bien-être et l'engagement. Afin d'augmenter davantage la similitude entre les objectifs des deux processus, nous pensons qu'il est opportun de rappeler certains éléments apportés par les travaux de Bauer et al. (2007). En effet, ces derniers nous ont permis d'avancer que l'atteinte des trois principaux objectifs de l'intégration est permise grâce à des pratiques de soutien social.

Cela nous mène directement à notre première hypothèse qui est la suivante : ***Les pratiques d'onboarding basées sur le relationnel, l'humain et le social sont plus efficaces pour intégrer le nouveau travailleur dans son rôle organisationnel plutôt que les pratiques d'onboarding basées sur les tâches, les compétences techniques ou la rentabilité.***

Finalement, bien que l'objectif de la socialisation organisationnelle est principalement lié à la performance au travers de l'atteinte d'un rôle, nous avons tout de même pu remarquer que ce même

processus est fondamentalement animé par des pratiques humaines et sociales (Fabre & Roussel, 2013 ; Lacaze & Perrot, 2010 ; Devillard et Rey, 2008 ; Louis, 1980).

C'est précisément ce pourquoi, nous cherchons à identifier l'impact réel qu'ont les pratiques d'*onboarding* basées sur l'humain, le relationnel et le social sur le processus d'*onboarding* global.

### **1.3.6 Les acteurs de l'onboarding d'un nouveau travailleur et leurs rôles**

Le manager de proximité et la hiérarchie occupent un rôle des plus importants dans l'*onboarding* d'un nouveau travailleur. D'une part, ils ont souvent la responsabilité du pilotage du processus d'*onboarding*. D'autre part, ce sont eux qui définissent les attentes et les objectifs que le nouveau sera amené à atteindre. De plus, c'est également souvent le manager du nouveau travailleur qui va évaluer l'atteinte ou non des objectifs. Le manager offrira aussi au nouvel arrivant un retour sur son travail et son *onboarding*. De même, le manager sera souvent la personne qui adaptera le processus d'*onboarding* du nouveau travailleur si cela est nécessaire (Lacaze & Perrot, 2010).

Les collègues du nouvel arrivant ont également un rôle majeur dans l'*onboarding* de celui-ci. En effet, les collègues et membres de l'entreprise dans laquelle arrive le nouveau travailleur ont, comme nous l'avons vu tout au long de cette revue de littérature, la possibilité de favoriser l'apparition d'un sentiment d'appartenance. L'apparition de ce sentiment est encouragée par diverses pratiques comme un accueil chaleureux ou le partage d'informations utiles au nouveau travailleur (Bauer, 2010 ; Lacaze & Perrot, 2010).

Le parrain est une personne ressource dans l'*onboarding* d'un nouveau travailleur, il possède un rôle semblable à un mentor. La principale différence entre un parrain et un mentor est que le parrain a un rôle qui se limite à la partie relationnelle et sociale de l'*onboarding*. Contrairement au mentor qui a également un rôle de formateur aux techniques du métier (Bauer, 2010 ; Lacaze & Perrot, 2010).

Le tuteur est également une personne ressource spécifique lors de l'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Le rôle du tuteur consiste à fournir un encadrement au nouvel arrivant. Cet encadrement porte sur l'acquisition, le développement et l'évaluation de compétences professionnelles et techniques (Frey-Planchot, 2007).

Le mentor est une personne de référence pour le nouvel arrivant, c'est une sorte de modèle qui va agir dans un premier temps pour l'accueil et l'intégration du nouvel arrivant. Cependant, les objectifs du mentor ne s'arrêtent pas là, il va également permettre au nouvel arrivant de trouver plus facilement son rôle dans l'organisation en veillant à lui fournir toutes les informations dont il a besoin et en développant les compétences du nouvel arrivant grâce à son expertise du métier (Eisner, 2014). Le mentor a donc un rôle qui possède une portée plus large que celui du parrain ou du tuteur.

Les ressources humaines sont également une partie prenante à l'*onboarding* d'un nouveau collaborateur. La littérature scientifique nous apprend que le rôle des ressources humaines est variable. Il comprend

presque toujours la gestion administrative du nouvel arrivant ou le recrutement de ce nouvel arrivant (Bauer, 2010 ; Lacaze & Perrot, 2010). Parfois, les ressources humaines sont également chargées de construire et de coordonner le processus d'*onboarding* ou du moins les premières étapes de ce processus (Bauer, 2010 ; Maizeray et al., 2020).

En définitive, le nouveau travailleur est lui-même un acteur de son propre *onboarding*. Comme le souligne Lacaze (2005), le nouvel arrivant a un impact certain sur son *onboarding*, que ce soit en communicant ses attentes de manière claire ou en adoptant une attitude proactive dans son intégration à l'entreprise.

Nous venons de souligner le rôle clé que jouent les collègues et les superviseurs dans l'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Dans cette perspective, nous cherchons à déterminer plus précisément cette relation. C'est pourquoi nous formulons notre deuxième hypothèse : ***Les collègues du nouveau travailleur impactent significativement le bon déroulement du processus d'onboarding appliqué par l'entreprise ?***

### **1.3.7 Les causes d'échec majeures de l'onboarding**

Ross et al. (2014) ont identifié les principales causes de l'échec de l'*onboarding* et de la présence du *turnover* dans les dix-huit premiers mois. Ces causes sont au nombre de six : Premièrement un manque de *fit* entre l'organisation et le nouvel arrivant. Ce manque de *fit* peut se traduire par une inadéquation entre la culture d'entreprise et la personnalité ou les valeurs du nouveau travailleur. Ou encore un manque de compréhension de la part du nouveau travailleur à propos du mode de fonctionnement de l'organisation ou inversement. Deuxièmement, le nouvel arrivant a été incapable de créer, de construire ou de comprendre les relations présentes au sein de l'équipe de travail ou l'organisation. Ensuite, la troisième cause d'échec du processus d'*onboarding* est le manque de clarté ou d'alignement des objectifs, des attentes et des moyens de mesurer l'atteinte de ces objectifs. Ce manque de clarté peut entraîner des frustrations et une baisse de motivation et d'engagement chez le nouveau travailleur. Quatrièmement, un manque de compétences et un manque de compréhension du système politique de l'organisation conduisent souvent à des conflits ou à une perte d'influence chez le nouveau travailleur. Le manque ou l'absence de processus d'*onboarding* stratégique et formel ayant pour but d'intégrer le nouveau travailleur à l'organisation est la cinquième cause d'échec la plus répandue. Finalement, la sixième raison majeure pour laquelle l'*onboarding* d'un nouveau travailleur est souvent un échec est l'influence négative de nouveaux collègues. La qualité des relations entretenues avec ses collègues a un impact direct sur la motivation, la performance, le bien-être et l'intégration globale du nouvel arrivant.

Dans ce contexte, nous pensons utile de formuler l'hypothèse suivante : ***L'engagement et la participation des superviseurs dans l'onboarding du nouveau travailleur impactent positivement l'atteinte des objectifs principaux et intermédiaires du processus d'onboarding.***



## 2 Méthodologie

Dans ce deuxième chapitre nous détaillerons la méthodologie suivie pour réaliser ce travail. Nous débuterons par un rappel de notre question de recherche ainsi qu'une présentation du terrain de recherche. Nous préciserons également l'utilité et la pertinence de ce terrain de recherche en regard de notre questionnement. Après quoi, nous apporterons des précisions concernant la démarche dans laquelle s'inscrit notre recherche ainsi que les méthodes utilisées pour collecter les données mobilisées lors de ce travail. Ensuite, nous clôturerons ce deuxième chapitre en spécifiant la méthode d'analyse employée afin de traiter les données récoltées. Finalement, nous présenterons les limites de notre méthodologie. Cependant, nous tenons tout d'abord à rappeler que notre question de départ est la suivante : « *Quel est l'impact des pratiques d'accueil et d'intégration sur l'intégration et la fidélisation d'un nouveau collaborateur ?* ». Durant notre démarche exploratoire, nous avons commencé par préciser et définir certains concepts et processus. Nous avons ensuite focalisé notre attention sur certaines pratiques et aspects présents dans les processus préalablement définis. Et, nous avons terminé par cibler une population particulière, les employés qualifiés. Notre question de départ a fait place à notre question de recherche qui est la suivante : « *Quel est l'impact réel des pratiques d'onboarding basées sur l'humain, le relationnel et le social sur le processus global d'onboarding d'employés qualifiés ?* ».

### 2.1 Terrain de recherche

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons mobilisé de la littérature scientifique et nous avons également collecté des données empiriques sur un terrain de recherche.

Notre terrain de recherche est majoritairement composé de trois entreprises actives dans des secteurs différents, respectivement, le secteur du recrutement et des solutions en matière de ressources humaines, le secteur des soins de santé et le secteur des solutions *IT*.

L'entreprise A, représentative du secteur du recrutement et des solutions dans le domaine des ressources humaines est une entreprise d'origine liégeoise d'environ 15 ans qui fait aujourd'hui partie d'un grand groupe français. L'entreprise est actuellement composée d'un peu plus de 20 personnes dispatchées en quatre bureaux répartis dans toute la Wallonie et à Bruxelles. Les équipes ont une croissance constante et accueillent régulièrement plusieurs stagiaires de longue durée.

Nous avons choisi de solliciter le terrain d'étude A pour trois raisons majeures. La première raison est liée à l'activité de l'entreprise. En effet, en tant que professionnel RH, ces travailleurs sont particulièrement sensibles à l'importance du processus d'*onboarding*. De plus, de par leur activité de recrutement, les travailleurs de l'entreprise A sont régulièrement amenés à effectuer des entretiens de suivi d'intégration avec les candidats récemment placés ainsi qu'avec les responsables de ces candidats. Ces contacts réguliers confèrent de nombreux exemples de pratiques d'*onboarding* ainsi que les effets de ces pratiques dans différents contextes. Deuxièmement, les valeurs de cette entreprise sont assez

centrées sur la collaboration, l'esprit d'équipe et l'intelligence collective. Ces valeurs, grâce à leur lien avec l'intégration relationnelle, procurent une importance d'autant plus conséquente à l'*onboarding* et plus précisément à l'intégration sur le plan relationnel. De plus, la taille restreinte des équipes autorise et facilite la mise en place de certaines pratiques. Troisièmement, grâce à l'accueil régulier de stagiaires et de nouveaux collaborateurs, les informations théoriques et empiriques récoltées par les travailleurs de l'entreprise A peuvent être mobilisées et confrontées à de nombreux cas afin de parfaire le processus d'*onboarding* utilisé par l'entreprise. Ces trois motifs rendent ce terrain de recherche assez propice à notre étude car ils impactent directement la qualité, la diversité et le type de pratiques d'*onboarding* utilisées.

L'entreprise B représente le secteur des soins de santé, il s'agit d'une clinique située en région liégeoise. Cette clinique fait partie d'un groupement hospitalier qui emploie entre 5500 et 6000 personnes réparties sur cinq entités toutes situées en région liégeoise. La clinique B occupe un tiers des effectifs totaux du groupe. De plus, elle est également l'aboutissement d'un projet de fusion réalisé au début de l'année 2020. La clinique B a des besoins importants en termes d'engagement.

Le choix de l'entreprise B comme terrain de recherche est, quant à lui, motivé par quatre raisons principales. Premièrement, la taille de l'entreprise B est largement différente de celle de l'entreprise A. Cette taille, nettement plus imposante, autorise ou non certaines pratiques et méthodes, ou du moins une adaptation est nécessaire. Ensuite, le contexte de fusion récente dans lequel se trouve cette entreprise a permis d'augmenter l'attention accordée aux diverses pratiques d'intégration et d'*onboarding*. Troisièmement, les valeurs humaines de l'entreprise B et la nécessité d'obtenir une collaboration importante entre les différents corps de métiers de la clinique sont également deux indicateurs qui impactent le degré d'attention accordé à l'intégration relationnelle. Et, par conséquent, le degré d'attention accordé ainsi que la professionnalisation des pratiques d'*onboarding* basées sur l'aspect relationnel et social des nouveaux arrivants. Finalement, le dernier élément qui est venu renforcer notre motivation et notre intérêt concernant ce terrain de recherche est la présence importante de sept des dix premiers métiers les plus en pénurie pour l'année 2022-2023. Les quatre caractéristiques de cette entreprise B, grâce à leurs similitudes ou à leurs différences avec l'entreprise A, nous offrent la possibilité de découvrir un autre contexte. Cette différence nous permet d'étendre le champ des pratiques et des méthodes employées lors du processus d'*onboarding*.

In fine, l'entreprise C est quant à elle une filiale liégeoise d'un groupe international composé de plus de 1400 collaborateurs. L'entreprise C est active en tant que fournisseur de solutions *IT* depuis plus de 30 ans. La croissance de ses équipes est constante et possible grâce au recrutement ainsi que par fusion et acquisition d'autres entreprises de plus petites tailles.

Concernant le choix de l'entreprise C, quatre motifs sont intervenus. Premièrement, tout comme l'entreprise A et B, l'entreprise C accorde une grande importance à la place de l'humain dans sa culture

d'entreprise. Cette place centrale de l'humain va donc également se retrouver dans les pratiques d'*onboarding* mobilisées par l'entreprise C. Deuxièmement, la taille de l'entreprise se situe entre celle de l'entreprise A et celle de l'entreprise B, cela ouvre à nouveau plus largement le champ des possibilités en termes de méthodes et de pratiques employées. De plus, une autre des caractéristiques qui a influencé notre choix est le fait que cette entreprise et ce secteur recrutent largement un des dix premiers métiers les plus en pénurie pour les années 2022 et 2023. Nous tenons également à souligner le fait que ce métier est différent des sept métiers présents dans l'entreprise B. À nouveau, le fait de chercher à recruter et à garder un métier dit en pénurie est un indicateur de la considération accordée à la procédure d'*onboarding*. Quatrièmement, le fait que l'entreprise soit active dans le secteur des solutions *IT* et qu'une partie du personnel ne travaille pas régulièrement dans les locaux de l'entreprise nous offre des méthodes et des pratiques d'*onboarding* différentes et basées sur les nouvelles technologies. Ici encore, les différences et les similitudes entre cette troisième entreprise et les deux précédentes complètent la diversité des pratiques d'*onboarding* mobilisées.

En conclusion, les différentes entreprises qui composent notre terrain de recherche ont été sélectionnées sur base de critères tels que la taille, le secteur d'activité, les valeurs et d'autres critères pouvant avoir un impact, généralement positif, sur les processus d'*onboarding*. Et, plus précisément, nous avons sélectionné des entreprises possédant des pratiques d'*onboarding* basées sur l'humain, le relationnel et le social dans le but d'être en mesure d'identifier concrètement quelles pratiques sont utilisées et également quels sont les enjeux liés à ces pratiques.

## **2.2 Méthodologie choisie**

Nous avons opté pour une méthodologie déductive. Par conséquent, nous avons commencé par parcourir la littérature scientifique existante en lien avec l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs pour débiter notre recherche. Notre choix s'est posé sur des articles scientifiques francophones et anglophones allant de 1976 à 2023. Ces lectures nous ont permis de clarifier les notions d'accueil et d'intégration et, plus globalement, de structurer cette recherche ainsi que d'émettre trois hypothèses.

Après la réalisation de notre revue de littérature et malgré notre choix pour la méthodologie déductive, nous avons choisi de nous inscrire dans une démarche qualitative. Ainsi, afin de récolter des données empiriques, nous avons mené 23 entretiens. Concernant les personnes interrogées, nous nous sommes adressé à plusieurs témoins privilégiés mais aussi directement à notre public cible. Dans le cadre de cette recherche, la méthode qualitative nous semblait être la plus pertinente car les données à récolter ne sont pas des données mesurables. En effet, les données recueillies concernent essentiellement le ressenti des personnes interrogées, leur vision du processus d'*onboarding* ainsi que la manière dont ce processus a répondu à leurs besoins. Par conséquent, des échanges verbaux et ouverts étaient essentiels dans le but d'obtenir leurs expériences, leurs sentiments et ainsi disposer des données pertinentes.

Les entretiens menés peuvent être séparés en deux temps. En premier lieu, nous avons réalisé quatre entretiens exploratoires auprès de professionnels RH ou encore de personnes responsables de l'*onboarding* dans leur structure, afin de dégager des tendances et de générer des perspectives pas ou peu abordées par la littérature. En effet, comme le précisent Guiglione et Matalon (1985), les entretiens exploratoires ne possèdent pas de cadre défini, ils sont essentiellement constitués de questions ouvertes dont la portée est assez large. Ces entretiens ont tous été réalisés en face à face, à l'aide d'un guide d'entretien<sup>5</sup>, au sein des locaux de travail de la personne interrogée ou à distance grâce au logiciel *Teams*. Parmi les personnes interrogées, nous pouvons retrouver une responsable de PME experte dans le recrutement et la proposition de solutions RH, une responsable RH, une responsable du recrutement et de l'*onboarding* ainsi que deux responsables *onboarding*. Sans exception, ces personnes ont été sélectionnées pour leur expertise en matière de pratiques d'*onboarding* ainsi que pour les types de profils *onboardés*. Par la suite, nous avons mené 19 entretiens semi-directifs auprès de quatre managers, de deux superviseur et de quatre stagiaires ainsi que de neuf nouveaux travailleurs afin de vérifier nos hypothèses. À nouveau, conformément aux travaux de Guiglione et Matalon (1985), nous pouvons caractériser un entretien semi-directif grâce à une structure ouverte. Le guide d'entretien utilisé pour ces entretiens semi-directifs<sup>6</sup> est composé de thèmes et de sous-thèmes introduits par des questions ouvertes et relativement générales. Lors de ces entretiens, nous avons rencontré deux types de public différents. D'une part, nous avons été mis en relation avec des stagiaires dans l'entreprise A et C. Ces stagiaires ont été intégrés au même titre qu'un travailleur permanent. Nous avons également interrogé des nouveaux travailleurs de ces entreprises. Ces nouveaux travailleurs ont tous moins d'une année d'ancienneté dans l'entreprise. D'autre part, lors d'entretiens semi-directifs, nous avons aussi interrogé les responsables de ces nouveaux travailleurs. Grâce à la méthodologie que nous avons appliquée, nous avons pu recueillir bon nombre de données empiriques par l'intermédiaire d'entretiens exploratoires et semi-directifs. Ces données se sont révélées pertinentes pour notre thématique. Nous avons décidé de limiter nos entretiens à l'échantillon raisonné présenté dans le tableau annexé à ce travail<sup>7</sup>. En effet, dans chacune des entreprises, nous estimons avoir atteint un niveau satisfaisant de saturation empirique. Ce dernier est basé sur la redondance des informations collectées ainsi que sur le nombre maximal de personnes qu'il était possible d'interroger dans le cadre de notre recherche. De plus, le temps imparti ainsi que la disponibilité des personnes que nous souhaitions rencontrer ont également influencé ce niveau de satisfaction relatif à la saturation empirique des données.

Nous tenons à préciser que le terrain de recherche constitué de l'entreprise D n'a pas été retenu car nous avons estimé qu'il n'était pas aussi pertinent que les trois autres entreprises qui composent notre terrain de recherche. En effet, les entreprises A, B et C sont toutes des entreprises de services qui présentent

---

<sup>5</sup> Annexe n°1

<sup>6</sup> Annexes n°2 et n°3

<sup>7</sup> Annexe n°4

une culture d'entreprise dite « centrée sur l'humain » et où la collaboration entre les travailleurs et les départements occupe une place très importante. De plus, les entreprises A, B et C sont actives dans des secteurs ou pour des secteurs qui recrutent activement des profils employés et fréquemment en pénurie. L'entreprise D, quant à elle, a bien eu une hausse d'activité au niveau de son recrutement et a investi dans la procédure d'*onboarding*. Elle est active dans le domaine de la production, emploie majoritairement des profils ouvriers et finalement la collaboration des travailleurs n'occupe pas une place particulièrement importante. Nous avons donc choisi de ne pas approfondir ce terrain de recherche.

Nous tenons également à préciser que lors de nos entretiens exploratoires, nous avons interrogé une dirigeante de PME active dans le secteur du recrutement et des solutions humaines. Cette personne est renseignée comme appartenant à l'entreprise X. Nous n'avons pas approfondi ce terrain de recherche car l'entreprise était de trop petite taille et ne possédait pas de travailleur engagé depuis moins d'un an. Cependant, nous avons choisi l'entreprise A qui possède des activités identiques à l'entreprise X tout en offrant un public propice pour notre recherche.

### **2.3 Limites de la méthodologie choisie**

Une première limite liée à notre méthodologie est le support utilisé afin de réaliser des entretiens semi-directifs. En effet, contrairement aux entretiens exploratoires qui ont tous été menés en face à face, certains entretiens semi-directifs ont été menés via le logiciel *Teams* qui offre une visibilité restreinte voire même parfois nulle. Nous pensons que le fait d'avoir été contraint de réaliser ces entretiens à l'aide de ce logiciel, que ce soit par la distance ou par les préférences de la personne interrogée, ne nous a pas permis d'observer et de récolter certaines informations traduites par le langage non verbal de la personne.

Ensuite, le fait d'avoir choisi comme terrain de recherche une entreprise où nous évoluions en tant que stagiaire peut nous avoir causé préjudice. En effet, malgré les nombreux rappels de l'application scrupuleuse de la confidentialité de rigueur pour ce type de situation, nous pensons que certaines informations ne nous ont volontairement pas été divulguées à cause de ce manque de neutralité.

Nous pouvons également cibler comme limite la méthode utilisée pour désigner les personnes interrogées, dans le cas de l'entreprise B et C, les personnes interrogées sont des personnes qui ont été désignées par la responsable *onboarding*. En toute impartialité, nous pouvons donc souligner le fait que les responsables *onboarding* nous ont renseigné des personnes dont l'*onboarding* est un exemple qu'elles veulent partager et non pas forcément un exemple commun. Nous pouvons donc émettre comme limite que les personnes interrogées pour l'entreprise B et C ne sont peut-être pas des exemples standards mais bien des exemples édulcorés de la réalité de l'entreprise. Nous tenons cependant à rappeler que cette limite ne s'applique pas pour l'entreprise A car l'entièreté du public cible a été sélectionné et interrogé par nos soins.

### 3 Mise à plat

Dans ce quatrième chapitre nous procéderons à une mise à plat des données empiriques récoltées lors de nos entretiens exploratoires et semi-directifs. Nous structurerons ces données en quatre catégories. La première catégorie est relative à la perception globale du processus d'*onboarding*. Ensuite, la deuxième catégorie est centrée sur les pratiques relationnelles, humaines et sociales ainsi que sur les impacts perçus de ces pratiques. Par après, la troisième catégorie se concentre sur la place des collègues dans le processus d'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Finalement, la quatrième catégorie concerne le rôle occupé par les superviseurs dans le processus d'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Dans chacune de ces quatre catégories, le point de vue des nouveaux travailleurs sera distingué du point de vue de leur manager. Cette distinction a pour but de mettre en évidence la complémentarité des visions, de faciliter l'identification des différences de perception, de valider certains faits ainsi que de nuancer les propos tenus afin de se rapprocher d'une réalité générale.

#### 3.1 La perception du processus d'*onboarding* (durée, niveaux, objectifs, pratiques)

Lors de ce premier point, nous synthétiserons les résultats empiriques récoltés lors de nos entretiens. Nous commencerons par aborder la vision qu'ont les nouveaux travailleurs du processus d'*onboarding* en insistant sur la temporalité, les différents niveaux ainsi que les objectifs de ce processus. Ensuite, nous répéterons cette démarche en nous concentrant sur le point de vue des managers, superviseurs et personnes en charge de l'*onboarding* des nouveaux travailleurs.

Les nouvelles recrues et stagiaires que nous avons rencontrés ne s'accordent pas sur une seule et même vision de ce qu'est l'*onboarding*. La majorité s'aligne sur le fait que l'*onboarding* est un processus assez complexe à définir dans son entièreté. Néanmoins, plusieurs phases peuvent être différenciées.

Tout d'abord, les nouveaux distinguent une première phase qui a lieu durant le processus de recrutement et qui prend fin au commencement du premier jour de travail. Bien que peu de nouveaux travailleurs ou de stagiaires aient abordé cette première phase, ceux qui l'ont abordé accordent à cette première étape un enjeu de taille. En effet, cela permet un premier contact avec l'entreprise et l'équipe de travail. Ce premier échange sert généralement à vérifier la possibilité d'une harmonie entre les parties.

Ensuite, la totalité des travailleurs interrogés ont désigné le premier jour comme une étape décisive et marquante du processus d'*onboarding*. Ce premier jour est souvent désigné comme une journée d'observation et de prise de contact avec les collègues et l'espace de travail. C'est également un moment critique durant lequel a lieu « *la première impression* » que se fait le nouveau à propos de l'entreprise, des collègues et des promesses formulées durant le processus de recrutement.

Dans les témoignages récoltés, cette étape de la première journée se prolonge fréquemment durant une semaine. Durant cette première semaine en entreprise, les nouveaux travailleurs poursuivent leur prise de contact avec leurs collègues et étendent progressivement le nombre d'interactions développées. Ils

reçoivent également souvent de nombreuses informations sur leur rôle dans l'entreprise au sein de l'équipe ainsi que des informations liées au fonctionnement des procédures et pratiques administratives de l'entreprise. Finalement, lors de cette phase, les tâches et les missions que devra remplir le nouveau travailleur lui sont expliquées.

Nous pouvons ensuite distinguer la période des trois premiers mois passés au sein de l'entreprise. Durant ceux-ci, les nouveaux travailleurs se familiarisent avec leur rôle et se forment aux aspects techniques de leur métier respectif tout en poursuivant leur intégration sociale.

Finalement, la vision des nouveaux travailleurs interrogés concernant la fin du processus d'*onboarding* est assez partagée. Certains optent pour une vision à court terme et estiment qu'après trois mois leur *onboarding* est terminé. D'autres prétendent que leur *onboarding* s'arrête après la première année passée dans l'entreprise. Et d'autres encore prônent une vision plus personnalisée du processus d'*onboarding* et déterminent la fin du processus selon l'autonomie acquise ou selon la rentabilité du travailleur pour l'entreprise. Quelques-uns avancent que la fin d'un *onboarding* arrive en même temps que l'*offboarding* et donc lorsque le travailleur quitte l'entreprise.

*« En soit ça ne se termine jamais pour moi parce que tu vas toujours en savoir plus sur tes collègues, tu vas toujours découvrir des nouvelles facettes chaque jour et tu vas avoir des nouvelles personnes qui vont arriver donc la dynamique va évoluer constamment, ça évolue, ça vit, ça bouge. »* (Entretien n°6, stagiaire, entreprise A).

Par la suite, les acteurs ont clairement distingué deux niveaux ou deux facettes de l'*onboarding*. Dans un premier temps, lors des débuts passés dans l'entreprise, l'*onboarding* aborde largement l'intégration sur le plan social et administratif. Cette période initiale est présentée comme l'accueil. Dans un second temps, généralement après la première semaine, l'*onboarding* a tendance à se concentrer sur la tâche et le travail à effectuer.

*« Ce que j'ai considéré comme onboarding c'est vraiment le moment jusqu'à ce qu'on passe dans le vif du sujet et dans tout ce qui est technique. Donc je dirais une petite semaine pour faire connaissance. Et ensuite on est sur trois mois de formation, c'est aussi de l'onboarding mais c'est inévitable dans le métier qu'on occupe (...) »* (Entretien n°18, Consultant gestion de projet ERP, entreprise C).

Cependant, cette vision binaire a fréquemment été nuancée. Même si l'intégration sur le plan relationnel est plus intense lors des premiers temps de l'*onboarding*, l'intégration relative à la tâche est également présente. Dans ces situations hybrides, l'intégration relationnelle ou sociale ne se cantonne pas à la première semaine et reste de mise tout au long du processus. Et inversement, l'intégration sur le plan de la tâche est présente dès la première semaine ou la première journée et se poursuit tout au long du processus.

Malgré les différences de vision concernant la durée, les phases ou les domaines liés au processus d'*onboarding*, un consensus semble s'appliquer quant aux objectifs de l'*onboarding*. Le bien-être a largement été abordé par les nouveaux travailleurs comme objectif principal de l'*onboarding*. Ce bien-être est souvent lié à l'intégration au sein de l'équipe ou à la communication et l'accueil réservé par les collègues du nouveau travailleur ou du stagiaire. Un autre objectif présent dans les divers témoignages est la transmission d'informations relatives au fonctionnement de l'organisation ou au travail du nouveau travailleur. La priorité entre les différents objectifs, selon les travailleurs, semble être principalement centrée sur le bien-être et ensuite se diriger vers les autres domaines comme la performance technique ou le développement des compétences.

Le point de vue des managers diverge quelque peu de celui des nouveaux travailleurs. Tout d'abord, contrairement aux travailleurs, les managers identifient les RH comme réelle partie prenante à l'*onboarding*. Cependant, une fois que le nouveau collaborateur est arrivé, le RH est plus rarement ou difficilement présent dans ce processus. De plus, que ce soit avec le RH ou le manager, les managers décrivent souvent le processus d'*onboarding* comme un procédé interactif. Ils précisent que le nouveau travailleur a un rôle à jouer dans son *onboarding*. Quelques managers ont précisé qu'idéalement, le début du processus se construit en regard du travailleur ainsi que de la fonction et que l'évolution du processus se coconstruit avec le travailleur ou en considérant et en appliquant les feedbacks réalisés avec le nouveau travailleur. Ensuite, l'*onboarding* est largement perçu comme un processus continu qui débute avant l'arrivée d'un collaborateur et qui se poursuit jusqu'à son départ. Il y a malgré tout des phases plus intenses. Du point de vue des managers et des superviseurs, l'intensité du processus atteint un pic environ 10 jours avant l'arrivée du nouveau travailleur et se poursuit pendant quatre à six mois après son arrivée.

Comme évoqué ci-dessus, concernant la temporalité du processus, le point de vue des managers est tranché. L'*onboarding* se prépare essentiellement avant et pendant le recrutement. La première véritable étape commence quand on a décidé de recruter la personne et qu'on a une date de commencement. Durant cet épisode, beaucoup de préparations, administratives et matérielles, sont nécessaires, mais il faut également informer la personne recrutée, ne pas perdre le contact et entretenir sa motivation à rejoindre l'équipe. Certains soulignent l'existence d'un travail de veille stratégique afin d'encourager la performance des pratiques utilisées pour *onboarder* un nouveau travailleur. La préparation ayant lieu avant le recrutement ou la décision d'embauche concerne essentiellement la mise en place d'une organisation, d'un cadre ou d'un catalogue de pratiques standardisées qui pourront ensuite être adaptés ou non en fonction du candidat ou de la fonction. La deuxième étape du processus d'*onboarding* est le premier jour du nouveau travailleur. Ce début est critique car c'est le moment de la première impression. Cette première impression importe beaucoup aux managers car elle va en grande partie conditionner le rythme ou la vitesse d'intégration du nouveau travailleur. Pour la plupart des managers, il est crucial que le nouveau travailleur expérimente ses tâches dès la première journée. Cependant, beaucoup



nuancent et insistent sur le fait qu'un mix entre de l'information, de l'observation et de l'action est nécessaire. Parallèlement aux activités concentrées sur la tâche de la personne, il faut également sonder le nouveau travailleur sur son ressenti et son niveau de satisfaction à propos de ce premier jour. Cette évaluation est souvent qualifiée d'évaluation à chaud. La troisième étape se marque après une semaine, elle est largement utilisée afin d'échanger avec le travailleur à propos de sa situation dans l'entreprise et à nouveau évaluer sa satisfaction concernant les événements vécus depuis son arrivée. Les managers avancent que le fait d'effectuer un échange après une semaine permet au nouveau travailleur d'avoir une vision plus large qu'à son premier jour, de lui laisser le temps de se questionner et de définir sommairement ses besoins à propos du matériel, de ses compétences et de la communication avec l'équipe. Nous avons remarqué que c'est souvent lors de ces premiers moments d'échanges que les managers commencent à donner les clés de fonctionnement de l'organisation ou de l'équipe. Ensuite, la quatrième étape avancée par les managers est celle du premier mois. A nouveau, lors de cette étape, il s'agit essentiellement de faire le point sur le bien-être du travailleur, sur ses besoins et parfois même les premiers objectifs de performance sont abordés. La cinquième étape du processus d'*onboarding* tel que perçu par les managers et les superviseurs d'un nouveau travailleur a lieu entre deux et quatre mois après l'arrivée du travailleur. Cet événement marque souvent un cap pour les nouveaux travailleurs comme pour les managers car c'est régulièrement dans ce laps de temps que les nouveaux travailleurs interrogés se considèrent comme autonomes, performants et membres à part entière de l'équipe. Ce constat est également partagé par les managers et c'est par conséquent à ce moment que les managers abordent plus en profondeur l'évaluation du métier. Cette évaluation porte plus sur les aspects techniques ainsi que sur la performance quantifiable dans le rôle plutôt que sur les aspects liés au *feeling* avec l'équipe. Finalement, l'avis des managers est moins univoque concernant la suite et fin du processus. Nous constatons que la vision de la fin du processus d'*onboarding* dépend plutôt du style managérial. Dans la plupart des cas, un plan de suivi est mis en place et des entrevues formelles et informelles sont planifiées. Le style de management va notamment impacter les sujets des entrevues.

Concernant la vision des managers à propos des objectifs de l'*onboarding*, nous pouvons distinguer deux niveaux d'importance. Le premier concerne les objectifs prioritaires abordés dans le discours des managers ou chronologiquement dans le processus pratique. Ces objectifs primaires sont associés à l'accueil et au bien-être. Les managers ont la volonté de faire en sorte que le nouveau travailleur se sente accueilli et attendu dès son premier jour. La création d'un sentiment d'importance est un but qui préoccupe assez largement les managers et les superviseurs. Cet objectif de bien-être se traduit également par une volonté de diminuer le stress du nouvel arrivant en le rassurant au niveau relationnel.

*« On essaie toujours que quand la personne arrive, elle soit un peu la star de la journée, un peu comme à son anniversaire ! C'est un peu bête à dire mais il ne faut pas que la personne débarque et ait l'impression d'être comme un cheveu dans la soupe. »* (Entretien n°2, responsable *onboarding*, entreprise B).

L'intégration sur le plan social fait partie des premiers objectifs auxquels pensent les managers. Leur volonté est de créer un sentiment d'appartenance et de favoriser les interactions avec les collègues dès les premiers instants, afin que le nouveau travailleur se sente bien et s'intègre rapidement dans l'équipe ainsi que dans l'organisation. Ces interactions vont, selon les managers, permettre au travailleur de posséder les connaissances de base sur l'entreprise et son fonctionnement. Certains ont également souligné la nécessité de rassurer le collaborateur quant à ses performances et sa rentabilité pour l'entreprise. Ensuite, les managers pensent largement que l'*onboarding* est une des clés principales pour fidéliser le nouveau travailleur.

*« L'objectif principal de l'onboarding, c'est de garder le collaborateur le plus longtemps possible et ensuite de voir comment on peut le développer. (...) L'objectif d'un onboarding, c'est aussi de connaître la personne, de créer du lien avec la personne et les collègues. Le bien-être, c'est aussi que la personne se sente bien. Et aussi, le fait que ce qu'on lui a promis respecte plus ou moins ce qui est fait. C'est important parce que s'il se sent bien, il travaille dur. »*  
(Entretien n°17, business unit manager, entreprise A).

Finalement, le quatrième objectif primaire de l'*onboarding* selon la vision des managers est la confiance. Le processus d'*onboarding*, mis en place par les managers, a aussi pour principal objectif d'établir un climat de confiance et de transparence le plus vite possible. Ce dernier objectif permettra au nouveau travailleur de s'impliquer rapidement dans son travail. Cela aura un impact positif sur les échanges entretenus avec le nouveau travailleur.

Ensuite, le deuxième niveau d'objectifs de l'*onboarding* abordé par les managers de nouveaux travailleurs concerne la performance technique et le développement des compétences. Pour cela, les managers perçoivent un objectif de formation assez important. Cette formation, bien qu'également liée à la maîtrise de la dynamique de groupe et au fonctionnement de l'entreprise, a tendance à se focaliser sur les compétences techniques inhérentes à la fonction du nouveau travailleur. Un autre objectif secondaire de l'*onboarding* est de vérifier et d'assurer la concordance ou le « *fit* » entre le nouveau travailleur, l'équipe qu'il rejoint et l'entreprise. Cette harmonie concerne autant l'aspect relationnel que l'orientation technique du métier, même si de nombreux managers ont pris le parti d'accorder plus d'importance à la personnalité et au relationnel qu'aux compétences techniques. Après avoir assuré la correspondance entre les parties, les managers ont souvent un but attaché au développement et à la progression du nouveau travailleur dans ses tâches et son métier. Finalement, un dernier objectif secondaire de l'*onboarding* tel que perçu et conçu par les managers et superviseurs est le suivi et l'échange avec le nouveau travailleur. Cet objectif est mentionné afin d'améliorer l'efficacité du processus pour le travailleur et de réduire la frustration consécutive au fait de ne pas savoir s'il correspond aux attentes de l'entreprise mais également afin d'élever la qualité globale de l'approche de l'*onboarding* offerte par l'entreprise ou le manager.

Certains placent ces objectifs secondaires au même niveau d'importance que les objectifs primaires mais les différencient uniquement par un ordre chronologique. Parfois, ils ne font pas de différence entre les objectifs et cherchent à les atteindre conjointement dès le départ. D'autres ont une vision plus tranchée sur la question et accordent plus d'importance aux objectifs primaires plutôt liés à l'intégration relationnelle et se concentrent ensuite sur l'intégration relative à la tâche et aux compétences techniques.

### **3.2 Les pratiques relationnelles, humaines et sociales**

Dans cette partie, nous aborderons les tendances générales en matière de pratiques d'*onboarding* mentionnées lors des entretiens. Pour cela, nous commencerons par brièvement définir ce que nous considérons comme pratiques humaines, relationnelles et sociales. Ensuite, en opposition au type de pratiques précédemment abordées, nous mentionnerons également ce que sont les pratiques basées sur la tâche, les compétences techniques et la rentabilité directe. Une fois les catégories de pratiques définies, nous aborderons concrètement les pratiques et leurs effets sur le ressenti des nouveaux travailleurs. Ici encore, nous distinguerons le point de vue des nouveaux travailleurs et de leurs managers et superviseurs.

Concernant l'*onboarding* d'un nouveau travailleur, nous considérons comme pratiques humaines, relationnelles et sociales celles qui mettent d'abord l'accent sur l'aspect humain du processus d'accueil et d'intégration du nouvel arrivant. Dans la plupart des cas, ces applications ont comme objectifs majeurs de créer un environnement accueillant et propice à l'intégration et au développement de la personne, de favoriser le bien-être du nouveau travailleur et d'encourager les interactions avec les membres de l'équipe ou encore de le fidéliser par l'attachement émotionnel et le bien-être. A l'inverse, nous considérons les méthodes centrées sur la tâche, les compétences techniques et la rentabilité directe comme des pratiques qui mettent l'accent sur les aspects purement fonctionnels et productifs afin que le nouveau travailleur soit performant dans son métier. De manière générale, ces pratiques ont pour objectif l'acquisition rapide de compétences et de connaissances fonctionnelles, l'évaluation ou la performance technique.

L'une des pratiques relationnelles la plus souvent abordée par les nouveaux travailleurs interrogés est la rencontre avec l'équipe. Cette première rencontre concerne autant le manager que les collègues. La jonction avec l'équipe lors du premier jour de travail et même avant celui-ci est un élément qui, en son absence, est ressorti fréquemment comme un manque notoire.

*« Je t'avoue que si je devais changer quelque chose ce serait d'avoir une rencontre avec les collègues avant le premier jour pour avoir le temps avant d'être collègue de travail, de les rencontrer en tant que personne sans avoir de pression. »* (Entretien n°5, consultant R&S, entreprise A).

La mise en présence avec les collègues ou le manager avant le premier jour permet généralement au nouveau travailleur de commencer à créer des liens. Ainsi, il se sent attendu lorsqu'il rencontre ses

collègues avant le premier jour. Cela lui permet également de commencer à collecter des informations au sujet de l'entreprise et de sa culture, le *dress code* et la disposition des bureaux sont des éléments plutôt récurrents dans le discours des travailleurs interrogés. L'entrevue avec les collègues et le manager, le premier jour, est une pratique plus courante qu'une rencontre préalable. Cette pratique permet au nouveau travailleur de se sentir accueilli et d'être présenté officiellement à son équipe, souvent par le manager ou le responsable *onboarding*. Ces présentations sont régulièrement le moment où chacun précise son rôle dans l'organisation. Cet instant survient généralement au commencement du premier jour et est important car c'est lors de ces instants que se construit la première impression à propos de l'entreprise et des collègues. De plus, l'absence du responsable ou des présentations peuvent impacter négativement la motivation et le sentiment de bien-être du nouveau travailleur.

*« (...) Quand je suis arrivée, la responsable n'était pas là et j'ai dû attendre hmm pratiquement un mois avant de la rencontrer. Si je devais changer des choses de mon onboarding, ce serait ça. J'aurais bien aimé rencontrer ma responsable le premier jour ou même avant en fait. Comme ça, c'est déjà un stress en moins parce que tu connais déjà une personne en plus et en plus, c'est ta responsable. »* (Entretien n°19, infirmière soins intensif en pédiatrie, entreprise B).

Nous pouvons également remarquer la forte présence d'activités mises en place le premier jour du nouveau travailleur pour célébrer son arrivée. L'usage le plus courant est l'organisation d'un déjeuner d'accueil lors de l'arrivée du nouveau. Les apports de cette initiative perçue par les nouveaux travailleurs sont, tout d'abord, la réduction du stress consécutif à l'arrivée. Ensuite, ce moment autorise une certaine convivialité qui encourage le partage d'informations informelles et la compréhension de la culture d'entreprise. Les enjeux principaux du petit déjeuner d'accueil perçus par les nouveaux arrivants sont particulièrement liés à la création de liens sociaux avec l'équipe, la création d'une ambiance plus détendue et à l'apparition du sentiment de confiance. Ce moment crée, en général, une bonne impression chez le nouveau travailleur en lui offrant un accueil chaleureux et détendu ainsi qu'un moment d'échanges rassurants.

*« Elle (responsable onboarding) a vraiment super bien fait les choses. Le premier jour, elle a organisé un petit déjeuner avec l'équipe où chacun s'est présenté. Voilà, c'était vraiment super chouette. En plus, c'était super smooth, il n'y a pas eu de pression, tu arrives, tu es un peu perdu pour ton premier jour et ça rassure tout de suite, c'est super cool. »* (Entretien n°10, ingénieur sécurité et réseaux, entreprise C).

Cependant, bien que cela ne concerne qu'une très faible partie des personnes interrogées, certains n'ont pas apprécié débiter la journée par un petit déjeuner car le stress de l'arrivée ne leur autorisait pas suffisamment d'aisance pour partager un repas. Cette situation a mis à mal cette personne et a augmenté son stress et son inconfort à la place de le diminuer. D'autres expériences similaires au niveau de l'activité et des enjeux ont également été mentionnées. Les méthodes les plus courantes sont les repas

de midi entre collègues, le partage d'une boisson, un tour du quartier, une virée *shopping*, aussi bien dans les locaux de l'entreprise que hors de l'enceinte des bâtiments. Les paramètres hors cadre de travail et absence de formalité dans les échanges sont deux éléments souvent abordés dans les pratiques relationnelles, humaines et sociales appréciées et valorisées par les collaborateurs afin de leur permettre de créer du lien.

*« Pour moi, le plus facile pour s'intégrer dans une équipe, c'est de passer par l'informel. C'est vrai qu'il y a aussi le côté boulot qui est une manière de t'intégrer professionnellement à l'équipe, mais c'est aussi important d'avoir de bons rapports avec tes collègues pour être plus efficace. Tu ne peux pas faire du bon boulot si au fond de toi, ton collègue tu ne l'aimes pas. »*  
(Entretien n°6, stagiaire, entreprise A).

L'intégration aux différents canaux de communication plus informels comme des groupes de messages est également une pratique courante et appréciée par les nouveaux travailleurs. La facilité et la rapidité d'accès aux informations informelles ont souvent encouragé l'apparition du sentiment d'appartenance. Le fait d'être convié aux événements informels et de participer aux échanges parfois privés et souvent plus détendus et ponctués d'humour a également beaucoup impacté le sentiment d'appartenance et les liens sociaux avec les collègues. Certains ont également souligné qu'être en situation de participer à ces discussions a aidé à comprendre la culture d'entreprise ainsi que des événements marquants de son passé. Plus généralement, l'intégration du nouveau travailleur aux groupes de messages privés ou informels a largement impacté le sentiment de bien-être du nouveau ainsi que son sentiment d'appartenance à l'entreprise.

*« Ils ont beaucoup d'humour, ils font des blagues tout le temps et ça m'arrange bien je suis comme ça aussi. Ils ont un groupe et ils m'ont directement ajouté dessus. C'est des bêtes choses mais, par exemple, ils vont manger, enfin non du coup on va manger tous les mercredis ensemble et ils m'ont directement pris avec eux. Je n'ai pas été mis une seule seconde de côté (...). C'est vraiment important pour moi d'avoir cet aspect-là pour pouvoir se sentir bien et être beaucoup plus productif. »* (Entretien n°10, ingénieur sécurité et réseaux, entreprise C).

La planification de réunions régulières avec le manager afin de faire le point sur l'intégration et le ressenti du nouveau travailleur est également une des pratiques courantes et appréciée par les nouveaux travailleurs. Ces meetings permettent de discuter des besoins du nouveau travailleur et d'envisager des ajustements au niveau du processus en cours. L'occurrence de ce meeting est variable et dépend du style de management appliqué par la personne en charge de son organisation. Ces réunions périodiques ou sur demande accordent de l'importance et valorisent l'intégration du nouveau travailleur. De plus, dans de nombreux cas, ces entrevues ont permis d'améliorer les pratiques et méthodes employées afin d'*onboarder* le nouveau travailleur. Cependant, ce type de réunion exclusivement centré sur le bien-être n'arrive pas souvent. De manière générale, l'entrevue porte également sur le travail et les performances

du nouveau travailleur. Le fait d'aborder les performances et les progrès enregistrés ou à réaliser par le nouveau engendre souvent de la satisfaction chez le travailleur grâce à la confiance ou l'attention accordée.

*« Ça a impacté ma productivité d'un point de vue positif. Parce que je me sens bien, je me sens acceptée donc j'ose aussi faire beaucoup plus de choses et je ne me sens pas inutile du tout. C'est vraiment en mode, on croit en toi, montre ce que tu peux faire. Et ça me donne envie de plus travailler et de plus montrer ce que je peux faire. »* (Entretien n°8, stagiaire, entreprise A).

Des journées d'intégration ou des *team building* ont également été mis en place, les *team building* ne font cependant pas réellement partie d'un processus d'intégration personnel. Ils ont toujours été organisés sans prendre en compte la procédure d'*onboarding* d'un travailleur. Lorsqu'un *team building* est survenu pendant l'*onboarding* d'un nouveau travailleur, cela était davantage dû au hasard qu'à la volonté. Cependant, lorsque ce genre de situation a lieu, les nouveaux travailleurs s'accordent tous sur le fait que ce type d'évènement apporte beaucoup en termes d'intégration sociale. En revanche, les journées d'intégration, quant à elles, ont parfois été mises en place spécifiquement pour un processus d'intégration. Cette application est alors une journée personnalisée durant laquelle le nouveau travailleur visite les locaux de l'entreprise. C'est aussi une occasion au cours de laquelle il reçoit des informations sur le fonctionnement des procédures internes à l'entreprise et surtout où il rencontre ses collègues directs, la hiérarchie ainsi que les autres membres de l'organisation. Les bénéfices de ces pratiques perçus par les travailleurs sont centrés sur l'intégration sociale, le sentiment d'appartenance et la collecte d'informations sur l'entreprise. Dans certains cas, la journée d'intégration des nouveaux travailleurs est une journée collective pour tout le département, l'entreprise ou le groupe. Lors de ces journées, plus le nombre de participants est grand, plus les bénéfices liés à l'intégration sociale régressent jusqu'à devenir contre-productifs. Dans certains cas, ces journées sont organisées à certaines périodes de l'année. Nous avons rencontré plusieurs exemples de travailleurs qui ont bénéficié de cette journée d'accueil parfois cinq à six mois après être arrivés dans l'entreprise. Même s'il est vrai que ces journées sont davantage consacrées à l'intégration, au groupement dont fait partie l'entreprise, les travailleurs qui en bénéficient longtemps après être arrivés n'ont pas un avis positif à propos de cet évènement. Une autre pratique soulevée par le nouveau travailleur est le fait d'avoir un poste de travail stratégiquement situé dans les bureaux de l'entreprise. Un poste de travail proche de celui des collègues impacte la productivité des nouveaux travailleurs.

*« J'ai un bon exemple, je ne sais pas si tu es au courant mais il y a quelques semaines je me suis cassé le pied, du coup j'ai dû faire du télétravail pendant 3 semaines et le fait d'être loin de l'équipe a vachement impacté ma productivité. Je veux dire par là que tout seul, depuis chez moi, je me suis senti vraiment moins efficace que lorsque je suis au bureau. »* (Entretien n°5, consultant R&S, entreprise A).

Les pratiques d'*onboarding* principalement basées sur la tâche, les compétences techniques ou la rentabilité directe sont assez peu présentes ou peu perçues par les nouveaux travailleurs. En effet, hormis les réunions de suivi de performances avec le responsable, les formations ou informations par *e-learning*, les livrets d'accueil ou les formations par procédures, aucune autre pratique de ce type n'a été abordée par les travailleurs. Les réunions de suivi de performances où seule la performance technique est évaluée sur base d'objectifs généraux ou de moyenne sont assez peu présentes. La plupart du temps, les réunions avec le responsable ou le superviseur portent également sur l'intégration sociale et sont plutôt du même type que celui mentionné précédemment. Cependant, lorsque les résultats sont positifs, les nouveaux travailleurs semblent apprécier ce genre d'entrevue, c'est un moyen pour eux d'être valorisés et d'augmenter le sentiment d'appartenance.

*« Je me suis vraiment senti intégré à partir du moment où j'ai accompli ma première mission et que j'ai ramené du chiffre. »* (Entretien n°5, consultant R&S, entreprise A).

En revanche, si les résultats ne correspondent pas aux attentes de l'entreprise, ce type de réunion exclusivement concentré sur la performance technique a tendance à effriter la motivation des nouveaux travailleurs.

*« Je t'avoue qu'à un moment, j'ai eu une petite baisse de motivation parce que je n'arrivais pas à atteindre mes objectifs. »* (Entretien n°9, stagiaire en alternance, entreprise A).

Les formations techniques via de l'*e-learning* sont assez peu appréciées par les nouveaux travailleurs en raison de la charge d'informations compacte qu'elles représentent. Mais aussi en raison de leur manque de flexibilité et de la distance qui les sépare de la réalité du métier. Les livrets d'informations numériques ou papiers ou l'utilisation de procédures toutes faites sont également une pratique peu appréciée pour des raisons similaires. Bien que peu présentes et peu populaires auprès des nouveaux travailleurs, ceux-ci soulignent tout de même le point positif de ces pratiques qui sont disponibles à la demande. La majorité des pratiques d'*onboarding* centrées sur les compétences techniques sont également en partie focalisées sur les compétences relationnelles. Ou encore, ces pratiques centrées sur les compétences, le métier ou les résultats sont plus efficaces grâce à une bonne relation avec l'équipe, le manager ou la personne concernée par l'application. L'utilisation de jeux de rôle ou de tutorat est très fréquemment mentionnée par les nouveaux travailleurs comme une pratique réellement impactante dans leur *onboarding*. Cette simulation permet au nouveau travailleur d'évoluer tant sur le plan social que sur le plan technique. D'autres pratiques hybrides sont mentionnées et perçues de cette manière par les nouveaux travailleurs. Une variante du *focus group* est souvent mentionnée. La pratique consiste en de courtes réunions telles que des tours de table et des partages d'astuces entre collègues, afin d'échanger sur les méthodes et pratiques à utiliser quotidiennement pour être plus performant dans son travail. Cette méthode est assez populaire en raison du fait qu'en plus de la performance technique, les nouveaux travailleurs tissent également des liens de confiance avec les collègues qui leur prodiguent des conseils.

Globalement, le ressenti des nouveaux travailleurs penche favorablement pour l'emploi de pratiques concentrées sur le relationnel ou l'hybride plutôt que sur des méthodes d'*onboarding* exclusivement concentrées sur l'acquisition et le développement de compétences techniques ou basées sur l'atteinte rapide d'une performance optimale.

Concernant le point de vue des managers à propos des pratiques possédant des objectifs majoritairement centrés sur le relationnel, l'humain et le social, il est assez similaire à celui des travailleurs. Le recours à la présentation aux différents membres de l'équipe ainsi qu'à la hiérarchie est systématiquement abordé. Tout de même, quelques nuances sont présentes. Pour certains managers, la première personne de l'entreprise à laquelle le nouveau va être présenté doit être choisie avec soin. Cette personne de contact va naturellement devenir l'élément de référence de la nouvelle recrue. Ainsi, fournir au travailleur un référent volontaire et consciencieusement choisi en regard du poste du nouveau travailleur est très important car cette personne va lui donner les clés de fonctionnement de l'entreprise. Ces clés de fonctionnement concernent autant les procédures internes que la communication avec les personnes. Cependant, cette pratique varie fortement en fonction de la culture d'entreprise ainsi que de la taille de l'équipe. La présentation officielle du nouveau travailleur à sa hiérarchie est également importante aux yeux des managers ou des personnes en charge de l'*onboarding* d'un nouvel arrivant. Ces présentations permettent de légitimer l'appartenance du nouveau à l'entreprise aux yeux des collègues de travail et de la hiérarchie, elles permettent également de définir les rôles ainsi que d'identifier les domaines de compétences de chacun. De plus, les managers perçoivent ces présentations comme une première opportunité pour le nouveau travailleur de créer du lien avec ses collègues et managers. Une autre pratique mobilisée par les managers est l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas de midi. Les bénéfices perçus par les managers sont similaires à ceux relevés par les travailleurs. Toutefois, les managers dégagent un autre atout lié à cette pratique. Ils remarquent que ce genre de pratiques est également bénéfique pour le moral et la cohésion de l'équipe, en plus de servir de vecteur d'intégration social pour le nouveau travailleur.

*« Ça favorise la convivialité, c'est un moment hyper important dans l'intégration, ça favorise les discussions et les contacts parce qu'en fait, c'est toute l'équipe qui bénéficie du temps de midi. Déjà, tout le monde est content de ne pas payer à midi et tout le monde se retrouve ensemble à la même table au même moment. Et c'est bête mais pour moi c'est un moment vraiment important car ça favorise vraiment l'intégration dans l'équipe même et au niveau local. Et même, ça implique les collègues quand on leur dit qu'il va y avoir un onboarding, ils sont contents et ça génère un peu de fête et de bonne humeur et aussi, ça favorise les échanges. »*

(Entretien n°4, responsable recrutement et *onboarding*, entreprise C).

Les journées d'accueil sont également une pratique couramment utilisée. Cependant, il en existe plusieurs variantes et les avis semblent plutôt divisés entre les différents managers et responsables



*onboarding*. Les journées d'accueil sont centrées sur le métier, sur l'équipe ou l'entreprise ou encore sur le groupe. Certains managers sont favorables à ces journées d'intégration en groupe. L'avantage principal de ce type de journée est la création de liens sociaux et surtout le décloisonnement des nouveaux travailleurs. En revanche, d'autres managers y sont partiellement ou totalement opposés. Les raisons de cette opposition sont que d'expérience, ces managers ont constaté que l'intégration en groupe possède des effets contre productifs comme une expérience impersonnelle, des échanges à sens unique et une tendance des nouveaux travailleurs à créer des liens entre eux et non pas avec le reste de l'entreprise. Ils considèrent donc que ce genre de pratiques n'est pas très efficace vis-à-vis de l'intégration des nouveaux travailleurs et plutôt efficace lorsqu'il s'agit de transmettre de l'information.

*« L'engagement par vagues pour les formations c'est chouette car c'est pratique, mais au niveau de l'intégration, c'est catastrophique car ces personnes restent ensemble et ne vont pas vers les autres. En plus, elles ne se sentent pas valorisées. »* (Entretien n°15, team leader du département cybersécurité, entreprise C).

Les *feedbacks*, les tête-à-tête ou autres moments d'échanges avec le travailleur à propos de son bien-être et du bon déroulement de son *onboarding* sont des actions privilégiées par les managers car elles permettent de mieux prendre en compte les besoins spécifiques du nouveau travailleur et d'évaluer l'efficacité des méthodes employées en prenant en compte le point de vue du travailleur. De plus, les managers soulignent que le *feedback* permet de valoriser le travailleur en lui accordant de l'importance au travers d'un moment qui lui est spécialement dédié et de renforcer le lien de confiance entre les parties présentes.

Les pratiques d'*onboarding* principalement basées sur la tâche, les compétences techniques ou la rentabilité directe sont assez peu mobilisées par les managers interrogés. En effet, hormis la présentation de l'entreprise ou de la fiche métier du nouveau travailleur ou les réunions de performance, ce genre de mise en œuvre d'*onboarding* est assez peu présente. La raison principale de cette absence est le manque d'efficacité ou encore la présence d'effets contradictoires avec les objectifs d'un *onboarding*.

*« Lorsque c'est sous forme physique ou digitale, c'est long, ennuyeux et ça met la pression à la personne qui doit tout retenir le jour de son arrivée alors que c'est déjà un moment super stressant avec plein d'autres informations. Donc, pour moi, c'est vraiment pas la bonne méthode pour faire passer de l'info. »* (Entretien n°1, dirigeante d'une PME, entreprise X).

La performance reste une préoccupation majeure pour les différents managers, tout comme l'intégration sociale du nouveau travailleur. Cependant, les pratiques mobilisées pour atteindre cette performance et cette intégration sociale sont souvent combinées afin d'atteindre conjointement performances techniques et performances sociales. La première action de type hybride mentionnée est souvent la préparation de l'arrivée de ce travailleur. Cette préparation est principalement faite au niveau du matériel de travail et de l'organisation des premières semaines. Le fait que le matériel et que l'espace de travail

physique et numérique du nouveau travailleur soient prêts à son arrivée permet au nouveau de se sentir attendu et d'empêcher un surplus de stress engendré par l'imprévu. Cette mise en condition matérielle et organisationnelle est parfois coconstruite avec le travailleur, son avis et ses préférences sont sollicités afin de l'impliquer au plus tôt et le fidéliser tout en réduisant la tension provoquée par l'incertitude. Dans certains cas, les *welcome pack* sont remis au nouveau travailleur avant son premier jour afin d'entretenir et de développer le sentiment d'appartenance du nouveau travailleur. Cela permet également de rendre plus douce la transition du travailleur entre son ancien statut d'externe et son nouveau statut d'interne, de réduire le stress du nouvel arrivant en le laissant s'initier au matériel, le planning de la semaine ainsi que de compléter les formalités administratives au moment où il le souhaite et dans un environnement qu'il connaît. Une autre pratique hybride souvent employée est l'attribution d'un tuteur, mentor ou parrain. Ces trois notions sont souvent confondues et les attributs de chacun sont souvent intervertis ou combinés. La pratique la plus courante est l'attribution d'un collègue au nouveau travailleur lui permettant d'avoir un référent qui est en mesure de lui répondre aussi bien sur les questions techniques que sociales. Parfois même, ce référent est chargé ou participe étroitement à l'organisation et à la conduite de l'*onboarding* du nouveau travailleur. Les managers apprécient particulièrement cette pratique car elle est polyvalente et plutôt flexible sur le plan de résultats qu'elle fournit. En effet, le référent aide le nouveau à s'intégrer techniquement, socialement, il réduit son stress en apportant des réponses à ses questions, il offre un soutien émotionnel important et tisse généralement de solides liens avec le nouveau. De plus, il aide également le nouveau travailleur à décoder et apprivoiser la culture d'entreprise et la dynamique d'équipe. Souvent, le référent est chargé de former le nouveau. Ce mode de formation est très appréciée du fait qu'elle soit très concrète et qu'elle passe directement par la pratique progressive. Ensuite, une pratique peu abordée mais présente est l'utilisation de jeux de rôle, ou plus largement la gamification des pratiques. Les jeux de rôle offrent plusieurs avantages autant sur le volet social de l'*onboarding* que sur le volet technique. Grâce aux jeux de rôle ou aux mises en situation, les managers peuvent vérifier le niveau technique que possède le nouveau travailleur tout en renforçant les liens sociaux grâce à son caractère ludique et informel. Plus généralement, gamifier différentes pratiques de formation ou d'informations permet de dédramatiser la situation et de diminuer le stress des participants, ce qui impacte positivement les résultats liés aux pratiques employées.

*« La gamification apporte le côté important mais pas grave. Il faut faire attention et c'est un objectif à atteindre mais s'il n'est pas atteint personne ne va en mourir. Ça permet de casser la formalité et d'augmenter les acquis avec lesquels la personne repart. »* (Entretien n°1, dirigeante d'une PME, entreprise X).

Dans l'ensemble, l'avis des managers à propos des pratiques informelles, humaines et relationnelles est positif. Elles offrent de très bons résultats sur la maîtrise de la culture d'entreprise, sur l'intégration sociale à l'équipe et même sur le contrôle de la tâche. En revanche, certains travailleurs ont besoin de plus de structure vis-à-vis du planning ou des objectifs. Dans ce cas, une utilisation trop importante de

pratiques plus humaines ou plus concentrées sur le social a tendance à procurer du stress au nouveau. Les managers ont donc tendance à mobiliser des pratiques plutôt hybrides car leur but est d'adapter le processus d'intégration à la personne. À de nombreuses reprises, les managers ont précisé que les méthodologies utilisées et les objectifs donnés au nouveau travailleur sont fixés en fonction de sa personnalité ainsi que de son expérience professionnelle. Le fait de laisser place ou même de construire un processus en y intégrant une part importante de flexibilité donne de meilleurs résultats qu'une procédure rigoureusement pensée et construite mais standardisée et fixe.

*« C'est simple, sur 5 ans, j'ai zéro turnover dans mon équipe. Entre autres, grâce à cet onboarding flexible et aussi grâce à quelques avantages salariaux sympas. »* (Entretien n°15, team leader du département cybersécurité, entreprise A).

### **3.3 La place des collègues sur le processus d'onboarding**

Dans cette partie, nous aborderons la perception des nouveaux travailleurs à propos du rôle joué par les collègues dans leur processus d'onboarding. Par après, nous détaillerons la perception des managers vis-à-vis de ce rôle tenu par les collègues. Tout d'abord, les collègues jouent un rôle social relativement important, ils sont présents dès les premiers pas du nouveau travailleur dans l'entreprise. Un accueil chaleureux et amical de la part des collègues est toujours bien perçu par les nouveaux. Cela a un impact direct sur le sentiment d'appartenance du nouveau, sur son arrivée et son bien-être général.

*« Ils ont contribué à tout de suite mettre une bonne ambiance. Chez {A}, il n'y a pas de prise de tête, il n'y a pas de vous et pas de monsieur, heu non on est directement intégré et accueilli. »* (Entretien n°5, consultant R&S, entreprise A).

Ensuite, toujours dans leur fonction sociale, les collègues de travail contribuent à rassurer le nouveau travailleur grâce à une communication ouverte et informelle. Une attitude positive et bienveillante de la part des collègues provoque souvent, chez le nouveau, une hausse de la motivation concernant l'envie d'atteindre des résultats de qualité.

*« Dès que tu as des gens positifs et bienveillants autour de toi, ça te donne d'office l'envie de travailler et de bien faire. »* (Entretien n°6, stagiaire, entreprise A).

L'implication des collègues dans l'onboarding du nouveau travailleur se révèle assez efficace pour celui-ci. En effet, lorsque les collègues s'intéressent à la personnalité du nouveau venu et pas uniquement à son travail, il se sent plus en confiance et plus intégré au groupe grâce aux conversations personnelles échangées. De plus, les collègues jouent un rôle d'informateur aussi bien sur le plan technique que sur le plan social. En effet, les nouveaux travailleurs ont tendance à se diriger d'abord vers un collègue et ensuite vers un responsable.

*« Pour aller chercher de l'infos ou quand j'ai des questions, je t'avoue que j'ai plus facile d'aller vers quelqu'un à qui je ne dois pas rendre des comptes. »* (Entretien n°5, consultant R&S, entreprise A).

Les collègues peuvent fortement contribuer à l'intégration des arrivants en les aidant à identifier et maîtriser normes et valeurs de l'entreprise aux travers de leurs pratiques quotidiennes. Ils peuvent également jouer un rôle dans l'identification et la maîtrise de la culture d'entreprise ou des habitudes et du passé de l'équipe en impliquant rapidement les nouveaux à ces habitudes. Grâce à cela, le nouvel arrivant crée du lien avec les personnes et avec l'équipe, il se sent intégré plus rapidement.

*« La première semaine, je ne connaissais pas encore le coin et les collègues ont chaque jour été me montrer un nouvel endroit pour prendre un repas à midi, et ça m'a permis de me sentir à l'aise mais aussi de créer du lien avec eux. »* (Entretien n°5, consultant R&S, entreprise A).

Comme évoqué ci-dessus, les collègues d'un nouveau travailleur jouent également un rôle sur le plan de la maîtrise des compétences techniques. Leur rôle ne se limite pas à être disponibles pour répondre aux questions du nouveau travailleur, il va bien au-delà. Les collègues servent souvent d'exemple, parfois même inconsciemment, et offrent une vue d'ensemble sur les possibilités de méthodes qui peuvent coexister au sein du groupe. Les collègues du nouveau peuvent également jouer un rôle proactif et, en regard de leur propre expérience, lui apporter spontanément des conseils afin qu'il soit plus performant dans son *onboarding*. Souvent, les collègues ont en outre un rôle de formateur technique auprès du nouveau travailleur. Le fait de passer par une personne interne appartenant à l'équipe proche du nouveau travailleur lui apporte de nombreux bénéfices. En plus de renforcer les liens entre la nouvelle recrue et son collègue, la formation pratique dispensée par le collaborateur offre une certaine flexibilité, un apprentissage par l'exemple et une pratique fortement appréciée des nouveaux collaborateurs.

*« Avoir quelqu'un en face de toi pour la formation, moi, je trouve ça déjà plus entraînant encore plus si c'est ton collègue. En plus, tu as une démo en live. Quand tu as des questions, il te répond directement. Et donc, c'est plus sympa que de lire des manuels. »* (Entretien n°18, consultant gestion de projet ERP, entreprise C).

La formation ou l'apprentissage pratique du métier grâce à un collègue offre également comme avantage au nouveau travailleur la perspective d'avoir des tâches adaptées à son niveau et dont la difficulté est croissante et suit son évolution dans l'entreprise et le groupe. De plus, le collègue peut jouer un rôle de suivi quotidien du nouveau collaborateur et s'adapter en conséquence. Cela aide le nouveau à se sentir valorisé grâce à un suivi quotidien et personnalisé sans pour autant être dans le contrôle en raison de l'absence de lien hiérarchique. De plus, les collègues peuvent aussi assumer un rôle dans le soutien et la fidélisation du nouveau travailleur. Les échanges informels avec les collègues et la création de lien grâce aux divers rôles et pratiques abordés précédemment encouragent l'apparition et le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise ou au groupe.

*« Ça impacte fort le sentiment d'appartenance parce qu'on a l'impression que si jamais tu veux quitter l'entreprise et bien, tu quittes aussi des amis. Tu crées des liens plus forts que juste des collègues »* (Entretien n°5, consultant R&S, entreprise A).

Les collègues font office de vecteur d'intégration sociale assez important car cette intégration sociale possède un impact sur le sentiment de performance et la performance réelle chez le nouveau travailleur

*« Je pense que le fait que socialement ça allait avec les autres a beaucoup joué sur ma productivité et sur le fait que j'ai vite atteint mes objectifs. »* (Entretien n°11, consultant R&S, entreprise A).

Finalement, la proximité et la taille de l'équipe impactent l'importance du rôle joué par les collègues du nouveau travailleur et de l'impact que ce rôle a sur l'*onboarding* des nouveaux.

*« Je pense que le fait qu'on soit une petite équipe et qu'on soit dans le même bureau permet de s'intégrer plus rapidement. »* (Entretien n°16, stagiaire, entreprise C).

Du point de vue des managers, les collègues doivent être impliqués dans l'*onboarding* du nouveau. Pour cela, ils doivent se sentir impliqués et concernés par l'arrivée et l'intégration du futur collègue. Dès le premier jour, l'équipe doit être présente pour accueillir le nouveau collaborateur et commencer l'écolage. Les collègues ont d'abord et avant tout un rôle social. Ils jouent un rôle clé dans l'intégration relationnelle d'un nouveau membre. C'est avec eux que le nouveau collaborateur va tisser des liens en premier. Une fois le nouveau intégré à l'équipe sur le plan relationnel, la formation aux compétences techniques est facilitée grâce à la confiance réciproque qui s'est installée entre le nouveau et ses collègues.

*« Pour moi le relationnel et la tâche ont un lien de cause à effet, c'est clair qu'à partir du moment où le relationnel ou l'esprit d'équipe fonctionne, à partir de ce moment-là toutes les tâches qui tournent derrière roulent beaucoup mieux que quand on se tiens à une relation professionnelle pure et dure »* (Entretien n°13, responsable département support interne, entreprise C).

Ce double rôle est souvent repris par les pratiques de parrainage ou de tutorat. Le fait de confier ce rôle de formateur interne à un collègue réduit la pression et encourage la confiance car le nouvel arrivant n'a pas d'obligation officielle de performance envers son collègue. Les managers précisent aussi que les collègues jouent un rôle encore plus important lorsqu'ils sont parrains. En effet, choisir un parrain qui a une personnalité similaire ou complémentaire à celle du nouvel arrivant va permettre d'adapter le processus à la personne et donner de meilleurs résultats en termes de bien-être, d'intégration dans l'équipe et de performance.

### 3.4 Le rôle des superviseurs dans le processus d'onboarding

Dans cette quatrième partie, nous aborderons le rôle qui est donné aux superviseurs ou aux managers dans l'*onboarding* d'un nouveau travailleur. A nouveau, nous différencierons la vision des nouveaux travailleurs et la vision des managers.

Le rôle principal d'un manager dans l'*onboarding* d'un nouveau travailleur selon la vision des nouveaux travailleurs est un rôle de supervision, de suivi et d'évaluation de la performance du nouveau travailleur dans son *onboarding*. Cette performance concerne bien sûr le métier et les compétences techniques mais également l'intégration relationnelle et sociale. Pour cela, le rôle d'un manager est premièrement de maintenir le lien et de le renforcer durant les premiers moments du travailleur dans l'entreprise. Les nouveaux arrivants attendent également de leur manager qu'il s'intéresse et se soucie de l'intégration et pas uniquement de leur performance. Les managers doivent accueillir et orienter le nouveau travailleur dans l'entreprise et dans l'équipe en leur fournissant les informations clés sur les normes, les valeurs et le fonctionnement de l'entreprise. Grâce à cela, les travailleurs se sentent généralement rassurés et sont plus enclins à aller vers leurs collègues pour faire connaissance. Les managers jouent également un rôle de coaching envers le nouveau travailleur. Ce rôle est assez similaire à celui de l'orientation, il consiste souvent à partager des conseils et à offrir un soutien pratique dans l'intégration du nouveau travailleur. Ici encore, les résultats se traduisent par une baisse du niveau de stress chez le nouveau travailleur ainsi qu'une hausse de motivation qui le pousse à aller vers ses collègues. Certains nouveaux travailleurs ont également souligné que lorsque leur manager adoptait le rôle de coach, ils se sentaient valorisés et de ce fait, ils avaient la volonté de performer. Un autre rôle attribué aux managers ou aux superviseurs est celui de créateur de confiance. Les nouveaux travailleurs attendent de leur manager un échange de confiance réciproque. Cette confiance donnée aux travailleurs et rendue en retour au manager va permettre aux nouveaux travailleurs de se sentir valorisés et d'être motivés. En plus, si le manager est considéré comme légitime par le reste de l'équipe, le fait d'accorder sa confiance au nouveau travailleur va encourager les collègues à faire de même.

*« Ce qui m'a beaucoup aidé, c'est le fait que X (son manager) m'ait beaucoup fait confiance et dès le début. Dans le sens où il a directement fait comprendre aux autres que même si j'étais stagiaire, j'avais les compétences et je savais faire certaines choses. »* (Entretien n°10, ingénieur sécurité et réseaux, entreprise C).

Le manager a également pour rôle de servir d'exemple. Cette exemplarité sert au nouvel arrivant à comprendre le type de comportement attendu dans l'entreprise. Même si le type de comportement explicite et la représentation que se faisait le travailleur de l'entreprise influencent beaucoup l'impact de ce rôle, le travailleur est positivement impacté lorsque le comportement et la représentation sont en accord. Les managers doivent également fournir un certain nombre de *feedbacks* aux nouveaux travailleurs. Le fait de célébrer les succès des nouveaux travailleurs publiquement ou non impacte le

bien-être du nouveau travailleur. Les nouveaux travailleurs apprécient également les moments d'échanges avec les managers quant à leurs performances aussi bien sociales que techniques. Ces moments bien que stressants par leur caractère plus formel, permettent souvent au nouveau travailleur d'être rassuré et d'être réorienté si cela est nécessaire. Lors de ces *feedbacks*, les managers font souvent évoluer les objectifs et les pratiques mobilisées. Ces évolutions, lorsqu'elles s'effectuent en tenant compte de l'avis du nouveau travailleur, permettent généralement à ce dernier d'évoluer rapidement car la performance attendue est ajustée selon les besoins de chacun et ne néglige pas le bien-être du nouveau travailleur. Le rôle d'évaluateur attaché au *feedback* est perçu comme très important par le travailleur surtout pour ses conséquences sur la reconnaissance qui lui est accordée et à l'impact sur sa motivation à performer.

*« Ça peut paraître bête, mais je trouve que le fait de le dire c'est important. Je sais que je fais bien mon travail car mes collègues sont toujours satisfaites de mes soins et mes patients aussi mais le fait que ma responsable me le confirme dans un moment un peu plus officiel, je trouve ça vraiment satisfaisant. C'est gratifiant et ça redonne un coup de fouet. »* (Entretien n°19, infirmière aux soins intensifs en pédiatrie, entreprise B).

Un rôle de surveillance et d'arbitrage est quelques fois attribué au manager, ce rôle consiste à résoudre les conflits, les malentendus ou les problèmes de communication au sein d'une équipe dont fait partie le nouveau travailleur. Le maintien d'une certaine harmonie dans l'équipe permet souvent au nouveau collaborateur de se sentir serein et de progresser rapidement dans ses relations et son travail.

Finalement, selon le point de vue des nouveaux travailleurs, le manager a souvent un rôle de *back-up* tout au long de son processus d'*onboarding*. Ce rôle consiste à pallier les manquements des pratiques ou des personnes en charge de les appliquer. Il s'agit également d'offrir un soutien supplémentaire ou une approche différente au nouveau travailleur lorsqu'il en exprime le besoin.

*« Ma cheffe de service, elle, est un peu là comme roue de secours. Dans le sens où, lorsque personne n'est dispo pour m'aider ou me montrer, elle prend toujours le temps de le faire. Donc elle a le rôle de remplaçante pour être sûre que je ne sois jamais seule face à un problème. »* (Entretien n°20, infirmière en pédiatre, entreprise B).

Ce dernier rôle est fort apprécié par les nouveaux travailleurs en raison du fait qu'ils se sentent importants et valorisés. De plus, grâce à une aide supplémentaire, ils sont aussi plus rapidement performants et intégrés à l'entreprise ou l'équipe. Pour tous les rôles abordés ci-dessus, les travailleurs n'ont pas fait de distinction entre le superviseur et le manager car l'un comme l'autre ont un ascendant hiérarchique sur le nouveau travailleur. La seule nuance apportée, est que le manager est un supérieur hiérarchique du nouveau travailleur qui reste son N+1 même une fois l'*onboarding* terminé. Alors que le superviseur est considéré comme un supérieur hiérarchique uniquement durant la période d'*onboarding*.

Les managers, quant à eux, perçoivent leur rôle dans l'*onboarding* d'un nouveau travailleur en partie de façon similaire à la perception des travailleurs. Cependant, ils apportent également de nouveaux éléments non perçus ou différemment perçus que par les travailleurs. Tout d'abord, le manager a un rôle de suivi. Ce suivi a pour but d'impliquer le nouveau travailleur dans son processus d'*onboarding* afin de favoriser la proactivité du nouveau travailleur dans son intégration.

*« Mon rôle, c'est surtout d'effectuer un suivi des nouveaux mais je ne suis pas leur maman, c'est du 50/50. Je mets des choses en place et je vérifie qu'elles soient faites, je les aide s'ils en ont besoin. Mais c'est aussi à la personne de s'intéresser à ce qu'on fait pour lui. Et c'est surtout à lui de venir me trouver s'il a un problème ou une question. »* (Entretien n°4, responsable recrutement et *onboarding*, entreprise C).

Le manager a également pour rôle de contrôler le *fit* entre les valeurs de l'entreprise et celles du nouvel arrivant. En vérifiant et en validant cette harmonie en situation réelle, le manager s'assure que le nouveau travailleur corresponde aux valeurs de l'entreprise et qu'il puisse s'épanouir au quotidien avec ces valeurs. S'assurer de la connexion entre le nouveau travailleur et les valeurs va permettre au nouveau travailleur de se sentir en accord et engagé dans son travail. Par conséquent, cela va aussi impacter son sentiment d'appartenance à l'entreprise. En plus de son rôle de contrôle, le manager a un rôle de guide dans le processus d'*onboarding* du nouveau travailleur. En guidant le nouveau travailleur au travers des différentes étapes de son processus d'*onboarding* ou en veillant à ce que la personne chargée d'assurer ces étapes remplisse son rôle, le manager va contrôler le bon déroulement du processus. En clarifiant régulièrement les attentes et les besoins, le manager va réduire le stress du nouvel arrivant lié à l'incertitude. Il va également lui procurer de la reconnaissance et favoriser le développement de ses compétences. Un autre élément important faisant partie des rôles précédemment abordés est la continuité. La continuité de l'investissement en termes de moyen, d'énergie et de temps de la part des managers va permettre au nouvel employé de progresser régulièrement, ce qui va impacter positivement ses compétences, sa confiance et son engagement envers l'organisation.

*« Ce qui est important, c'est de garder un rythme pendant l'onboarding. Si tu as un coup de mou ça arrive mais il faut essayer de suivre l'image du train sur les rails. Ça, c'est important. Et aussi, chaque personne fonctionne avec une base de pratiques en fonction de ses besoins et de sa fonction. »* (Entretien n°17, business unit manager, entreprise A).

L'extrait précédent souligne également que le rôle du manager est de flexibiliser sa procédure d'*onboarding* afin de proposer les solutions les plus adaptées aux travailleurs que ce soit en termes de méthodes ou de difficultés. Cela va faciliter l'acquisition de compétences et accélérer son intégration. Le manager possède également un rôle très important qui consiste à valider les compétences et les progrès du nouveau travailleur.



*« Le rôle du manager, c'est en quelque sorte le rôle du petit verrou qui valide et qui fait passer à l'étape supérieure. »* (Entretien n°21, personne relais *onboarding*, entreprise B).

De ce fait, le manager instaure et impose une certaine confiance en le travailleur tout en stimulant son désir d'atteindre de nouveaux objectifs. Le *feedback* occupe une place très importante dans le rôle des managers car c'est un moyen pour eux de faire profiter de leur expérience et de leurs connaissances de la dynamique d'équipe au nouveau travailleur. Cette transmission de savoir peut prendre la forme de conseils, de suggestions ou même d'actions. Grâce au *feedback*, les managers sont en mesure d'instaurer un climat d'échange qui d'une part, améliore la relation et la confiance entre le manager et le nouveau travailleur et d'autre part, le *feedback* permet également d'optimiser le processus d'*onboarding* grâce à une prise en compte continue de l'évolution de la situation et des besoins du nouveau travailleur.

Une distinction est faite par les managers à propos de leur rôle et de celui des ressources humaines. Le rôle de manager est assez souvent associé à un rôle de pilotage de l'*onboarding* du nouveau travailleur. Tandis que le rôle des gestionnaires des ressources humaines lui est davantage lié à la préparation de l'*onboarding* du nouveau travailleur ainsi qu'à la formation et à la sensibilisation aux bonnes pratiques d'*onboarding*. Selon les managers, le fait de distinguer les deux volets de l'*onboarding* permet que chacun se spécifie dans son domaine. Cependant, cet avis n'est pas partagé par tous les managers.

En définitive, très peu de distinctions ont été faites entre le statut de superviseur et celui de manager. La différence majeure se situe au niveau du lien hiérarchique qui associe le manager au nouveau travailleur et qui n'existe pas entre le superviseur et le nouveau travailleur.

*« Donc moi, je ne suis pas dans la ligne hiérarchique du nouveau et je ne suis pas là pour faire un rapport à sa cheffe et lui dire voilà, il y a ça qui ne va pas avec elle. J'essaie plutôt de voir avec le nouveau s'il comprend ce qui ne va pas et plutôt ce qu'on va pouvoir mettre en place ensemble pour surmonter l'obstacle. (...) Je pense que le fait de ne pas avoir d'ascendant hiérarchique sur lui, il se sent beaucoup plus écouté et il n'a pas peur de dire voilà je ne sais pas faire ça sans risque d'avoir des représailles. »* (Entretien n°21, personne relais *onboarding*, entreprise B).

Outre cette différence de lien hiérarchique, seule la distance physique ou l'expérience dans un métier donné permet également de distinguer le superviseur du manager. Hormis ces détails, les tâches et les rôles sont fortement similaires.

Grâce aux éléments apportés dans cette partie, nous sommes en mesure de répondre à nos hypothèses ainsi qu'à notre question de recherche. Nous allons détailler ces réponses dans la partie suivante.

## 4 Analyse

L'objectif de cette partie est d'analyser les données empiriques en regard de notre revue de littérature. Dans un premier temps, nous conjuguerons les données empiriques avec les travaux de Bauer (2010) et de Morgan et al. (2020) afin de déterminer les pratiques les plus efficaces en matière d'*onboarding*. Ensuite, grâce aux travaux de Fredy-Planchot (2007), Bauer (2010), Lacaze et Perrot (2010) ainsi qu'Eisner (2014), nous définirons les effets de l'intervention des collègues de travail dans le processus d'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Par après, à l'aide des travaux de Lacaze et Perrot ainsi que de Ross et al. (2014), nous établirons les effets liés à l'engagement des managers ou des superviseurs d'un nouveau collaborateur dans son *onboarding*. Nous répondrons ensuite à notre question de recherche avant de spécifier les apports de ce mémoire à la littérature scientifique qui aborde l'*onboarding* et les effets des pratiques d'*onboarding*.

### 4.1 Confrontation du modèle d'analyse aux matériaux empiriques

Tout d'abord, grâce aux matériaux empiriques récoltés, nous avons remarqué que la vision réelle du concept d'*onboarding* se rapproche fortement du concept tel que nous l'avons décrit dans la revue de littérature. Trois parties sont distinguées autant par les managers que par les nouveaux travailleurs. Ces trois parties sont l'accueil, l'intégration et la formation. Elles forment fréquemment un tout et s'entremêlent. Les objectifs de ces parties décrits par les travailleurs et les managers sont plutôt similaires à ceux de l'accueil, de l'intégration et de la socialisation organisationnelle qui forment ensemble le processus d'*onboarding*. Dans ses travaux, Bauer (2010) présente sept objectifs relatifs au processus d'*onboarding*. La confiance en soi et en ses capacités dont fait preuve le nouvel arrivant, la clarté du rôle que doit atteindre le nouvel arrivant, l'intégration sociale de l'équipe et de l'organisation ainsi que la compréhension et la correspondance avec la culture organisationnelle sont les quatre objectifs intermédiaires de l'*onboarding*. Ces premiers objectifs servent à atteindre les objectifs primaires qui sont la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la performance. Les données empiriques révèlent que les nouveaux travailleurs et certains managers n'ont pas conscience des objectifs secondaires et ne perçoivent que les objectifs primaires de l'*onboarding*. Les pratiques et moyens utilisés ainsi que la temporalité du processus d'*onboarding* sont majoritairement en accord avec le modèle théorique mobilisé dans la partie revue de littérature. En revanche, les dimensions identifiées par les travailleurs et les managers dans le processus d'*onboarding* ne sont pas identiques aux dimensions renseignées dans la partie revue de littérature. Là où Bauer (2010) et Kurgielka et al (2023) identifient quatre niveaux différents, les travailleurs n'en identifient que deux à savoir la dimension du travail et celle du relationnel. La dimension du travail concerne la maîtrise des tâches dévolues au métier exercé et sa description nous permet de la rapprocher du niveau de la clarification de Bauer (2010). Ensuite, le niveau du relationnel reste assez vague et chaque personne semble avoir sa propre définition de ce niveau. Les éléments toujours évoqués sont les relations avec les collègues et la maîtrise de la dynamique d'équipe. Cela nous permet de rapprocher cette dimension relationnelle du niveau de la

connexion défini par Bauer (2010). De plus, les managers identifient fréquemment une dimension du processus afférente à l'organisation et l'ajustement du processus en plus des dimensions du travail et du relationnel identifiées par les travailleurs. Cette dimension supplémentaire chapeaute les dimensions du travail et du relationnel et consiste à ajuster le processus dans son ensemble. Et plus précisément, l'importance ou les moyens consacrés à l'une ou l'autre dimension ou partie du processus. Finalement, les causes de l'échec de l'*onboarding* n'ont pas beaucoup été abordées par les travailleurs interrogés car tous considèrent leur *onboarding* comme réussi ou en voie de l'être. Cependant, plusieurs pistes d'amélioration ont été abordées par les travailleurs, la majorité concerne le manque de temps accordé durant le processus afin de construire une relation avec les collègues de travail. D'autres concernent davantage l'organisation du processus d'*onboarding* ou le manque de personnalisation de ce même processus. Nous pouvons également souligner que le manque de formation au métier ou l'insuffisance de développement des compétences techniques n'a jamais été critiqué par les nouveaux travailleurs, seul le dispositif de formation a parfois été discuté. Concernant les managers, la principale cause d'échec de l'*onboarding* d'un nouveau travailleur est premièrement l'absence de stratégie d'*onboarding*. Ensuite, le manque d'intégration dans l'équipe et le déficit de proactivité dans le comportement du nouveau travailleur ont souvent été mentionnés comme cause d'échec ou comme élément rendant plus difficile l'*onboarding* d'un nouveau travailleur. De plus, selon les managers, les cas d'échec attribués au manque de *fit* entre le nouveau travailleur et l'organisation, que ce soit au niveau des compétences ou de la personnalité, sont assez rares grâce à une professionnalisation de la procédure de recrutement.

D'une manière plus générale, nous avons remarqué que l'intérêt tant des nouveaux travailleurs que des managers est plutôt axé sur la dimension relationnelle du processus d'*onboarding* et ce malgré un objectif de performance bien présent dans l'esprit de chacun.

#### **4.2 Vérification des hypothèses**

Dans cette partie, nous commencerons par répondre à nos hypothèses grâce à l'analyse des données récoltées. Ensuite, après avoir réalisé ce travail, nous tenterons de fournir une réponse à notre question de recherche.

**Hypothèse 1 : *Les pratiques d'onboarding basées sur le relationnel, l'humain et le social sont plus efficaces pour intégrer le nouveau travailleur dans son rôle organisationnel plutôt que les pratiques d'onboarding basées sur les tâches, les compétences techniques ou la rentabilité directe.***

Pour rappel, Lacaze et Perrot (2010) définissent le rôle organisationnel comme un rôle sous-tendu par trois dimensions telles que celles du travail, de la relation et de l'organisation. Bauer et Erdogan (2011), grâce à leurs travaux, nous permettent d'affirmer que le processus d'*onboarding* ainsi que sa finalité sont similaires à la socialisation organisationnelle qui consiste en la maîtrise d'un rôle organisationnel. Nous sommes donc en mesure d'avancer que les objectifs de l'*onboarding* tels que défini par Bauer (2010) sont transposables en tant qu'objectifs de la socialisation organisationnelle. Par conséquent, une

pratique est jugée efficace car elle affecte positivement l'atteinte des objectifs préalablement définis dans le cadre de l'*onboarding*. Elle peut également être considérée comme efficace dans l'atteinte des objectifs relatifs à la maîtrise d'un rôle organisationnel. Les données empiriques récoltées indiquent que les pratiques basées sur le relationnel, l'humain et le social sont plus appréciées et plutôt demandées par les travailleurs. En effet, ces dernières permettent de créer un environnement accueillant et chaleureux qui favorise l'apprentissage et la collaboration entre le nouveau travailleur et ses collègues. Ces pratiques sont également très appréciées car elles réduisent le stress et favorisent la création d'un lien entre le travailleur et ses collègues. Elles permettent souvent de s'intégrer rapidement dans la dynamique de groupe et d'être confronté aux normes et valeurs de l'entreprise. De plus, les liens tissés avec les collègues favorisent les échanges et aident indirectement les nouveaux travailleurs à développer leurs compétences.

*« L'objectif, c'est qu'on puisse s'entraider, qu'on soit une équipe soudée et favoriser ce partage des connaissances et de différences. Et en même temps, tu montes en compétences évidemment. (...) Donc voilà, aller vers les autres pour avoir des infos c'est bien plus simple quand le courant passe. »* (Entretien n°18, consultant gestion de projet ERP, entreprise C).

Les pratiques relationnelles, humaines et sociales possèdent donc un large spectre d'effets sur les différentes dimensions d'un rôle organisationnel ainsi que sur les objectifs de l'*onboarding*. Ce type de pratiques est très présent lorsque le nouveau collaborateur intègre une fonction qui nécessite un travail d'équipe. Cependant, certains effets, essentiellement le développement des compétences et des connaissances, sont davantage des effets indirects que directs.

Toutefois, les pratiques centrées sur la tâche, les compétences techniques ou la rentabilité ne sont pas inefficaces pour autant. Elles peuvent parfois réduire le stress du nouvel arrivant en lui offrant des attentes claires, précises et structurées. Elles favorisent également la confiance en soi du nouvel arrivant ainsi que la performance rapide de ce dernier. Ce type de pratiques peut aussi aider le nouveau travailleur à s'intégrer en légitimant sa place par les résultats qu'il fournit. De plus, dans certains cas, les valeurs de l'entreprise et son fonctionnement peuvent se ressentir au travers de ses procédés. Une approche centrée sur la tâche peut donc partiellement aider le nouveau travailleur à maîtriser une partie de la culture d'entreprise. Ce deuxième type de pratique possède des effets plutôt centrés sur la dimension du travail ainsi que sur la performance mais il possède également des effets indirects sur la dimension de l'organisation ou sur certains objectifs de l'*onboarding*. Ces applications sont plutôt présentes dans l'intégration de nouveaux travailleurs qui possèdent une fonction plutôt individuelle ou qui ne nécessite pas une collaboration importante.

Si nous ne considérons que le spectre des effets positifs ou favorables d'un type de pratiques sur l'ensemble des objectifs afin de déterminer son efficacité, celles centrées sur l'humain, le relationnel et le social sont effectivement plus efficaces que leurs homologues centrées sur la tâche, les compétences

techniques ou la rentabilité directe. Cependant, il est important de nuancer nos propos et de préciser que si nous ne considérons pas l'efficacité par rapport à un ensemble de dimensions mais en distinguant chaque dimension, l'efficacité des pratiques centrées sur le relationnel est dans certains cas amoindrie. De plus, cette nuance est justifiée par les données empiriques. En effet, peu de pratiques sont exclusivement centrées sur le relationnel ou sur la tâche. En réalité, les pratiques mobilisées dans le cadre de l'*onboarding* de nouveaux travailleurs sont plus souvent hybrides avec une part importante de relationnel au départ du processus. Cette présence importante pour le volet relationnel s'explique grâce à la portée des effets indirects de ce type de pratique.

**Hypothèse 2 : Les collègues du nouveau travailleur impactent significativement le bon déroulement du processus d'onboarding appliqué par l'entreprise.**

En théorie, comme le précisent Fredy-Planchot (2007), Bauer (2010), Lacaze et Perrot (2010) ainsi qu'Eisner (2014), les collègues du nouveau travailleur peuvent occuper un rôle important durant son *onboarding* à travers différents comportements ou pratiques. Les données récoltées sur notre terrain de recherche indiquent que les interactions entretenues par les nouveaux travailleurs avec leurs collègues ont un effet important sur leur intégration et leurs performances et avant même l'arrivée du nouveau dans l'entreprise. Les collègues du nouvel arrivant permettent tout d'abord de réduire le stress et l'anxiété du nouveau tout en lui fournissant des informations pertinentes pour son intégration. Ces informations peuvent concerner la culture d'entreprise, la dynamique d'équipe ainsi que le travail que le nouvel arrivant assurera. De plus, le soutien social prodigué par les collègues permet au nouveau de s'épanouir et d'être rapidement performant. Tout comme l'attitude des collègues envers le nouveau travailleur, l'engagement dont ils font preuve dans son *onboarding* ainsi que le soutien qu'ils lui apportent ont un impact significatif sur ses sentiments et son ressenti.

*« Pour moi, mon intégration s'est très bien passée, je peux prendre mes autres expériences de stage durant mon bachelier et je ne me suis jamais aussi vite bien et aussi vite sentie acceptée que chez {A}. Je trouve ça assez bien, tout le monde est assez ouvert et dès que j'ai une question tout le monde prend du temps pour moi, tout le monde s'intéresse à moi. Donc pour moi, l'intégration s'est vraiment bien passée. »* (Entretien n°8, stagiaire, entreprise A).

Ces sentiments vont à leur tour avoir un effet sur les différentes étapes du processus d'*onboarding*, que ce soit en instituant un contexte propice donnant la possibilité au travailleur de progresser dans l'un ou plusieurs des quatre niveaux de l'*onboarding* évoqués par Bauer (2010). Ou encore en favorisant l'atteinte des objectifs de l'*onboarding* également énoncés par Bauer (2010). De plus, la plupart des pratiques d'*onboarding* appréciées par les nouveaux travailleurs pour leur efficacité sont basées sur la participation des collègues. De nombreux travailleurs et managers ont affirmé que les collègues jouent un rôle crucial dans l'*onboarding* du nouvel arrivant. Dans la plupart des cas, cette recrue va rapidement développer une affinité avec un collègue. Celle-ci va conférer au collègue un rôle de vecteur

d'intégration au reste de l'équipe. Nous pouvons donc confirmer notre deuxième hypothèse qui stipule que les collègues du nouveau travailleur impactent significativement le bon déroulement du processus d'*onboarding* appliqué par l'entreprise. Cependant, nous tenons à préciser que cet impact est positif à condition que les collègues soient favorables à l'arrivée du nouveau travailleur et s'impliquent volontairement dans le processus d'*onboarding* de celui-ci. Dans le cas contraire, l'impact perd en bénéfice jusqu'à devenir contre-productif vis-à-vis des objectifs de l'*onboarding*.

« (...) Au départ, ça n'a pas matché avec la collègue chargée de m'accompagner. Elle n'avait pas le côté pédagogique et je pense sincèrement qu'elle ne voulait pas être là, elle avait un peu un regard méprisant. (I : méprisant ? c'est-à-dire ?) Enfin non pas méprisant, tu vois plutôt comme si elle devait trainer un boulet. (...) Et donc, ça ne m'a pas trop aidée parce que je me sentais mal à l'aise, j'avais l'impression de déranger. » (Entretien n°23, infirmière en pédiatrie, entreprise B).

**Hypothèse 3 : L'engagement et la participation des managers et superviseurs dans l'onboarding du nouveau travailleur favorisent l'atteinte des objectifs principaux et intermédiaires du processus d'onboarding.**

Selon les travaux de Lacaze et Perrot (2010), le manager joue également un rôle central dans le succès du processus d'*onboarding* d'un nouveau travailleur grâce à la planification, le pilotage, l'évaluation et l'ajustement de ce processus. Ross et al. (2014) partagent ce constat en identifiant plusieurs causes d'échec du processus directement reliées aux rôles attribués aux managers par Lacaze et Perrot (2010).

Les données empiriques permettent de confirmer cette troisième hypothèse. À de très nombreuses reprises, la participation et l'engagement du manager direct du nouveau travailleur dans le processus d'*onboarding* ont été identifiés comme des éléments clés qui possèdent de nombreux effets positifs sur l'atteinte des objectifs liés à l'*onboarding*. Que ce soit grâce à l'institution d'un climat de confiance, à la définition d'objectifs clairs, au soutien et à la volonté d'assister le collaborateur dans son développement, le manager du nouveau collaborateur a favorisé la réussite du processus. De plus, la dimension d'évaluation et d'ajustement du processus d'*onboarding* attribuée au rôle de manager lui confère un impact d'autant plus important sur l'atteinte ou non des objectifs. Les échanges et la proximité avec le manager comptent parmi les pratiques les plus bénéfiques pour la réussite du processus d'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Ces pratiques sont valorisées, tant aux yeux des travailleurs qu'aux yeux des managers, car elles permettent à la fois de créer et d'entretenir une relation de confiance entre les parties, de clarifier les zones d'ombre, d'explicitier les besoins, de valoriser et de conseiller le travailleur. De surcroît, lorsque des améliorations pouvaient être suggérées, la présence plus importante du manager direct a fréquemment été désignée comme proposition d'amélioration au processus d'*onboarding* vécu.

*« Ce qui m'a manqué, c'est un suivi régulier sur quoi tu peux bosser, comment ça se passe tes projets pour le moment, comment tu te sens, voilà ce genre de choses. Je trouve qu'elles ont parfois été un peu oubliées une fois qu'ils ont considéré qu'on était intégré et formé alors que ce n'était pas forcément le cas. »* (Entretien n°18, consultant de gestion ERP, entreprise C).

La présence et la disponibilité quotidiennes, la fréquence des entrevues formelles ou informelles avec le nouveau collaborateur, le fait que le processus soit adapté au nouveau, le soutien et l'intervention du manager tout au long du processus et plus généralement l'existence d'un accompagnement pensé et planifié sont autant d'éléments qui nous ont permis d'identifier l'importance de l'engagement ainsi que de la participation du manager dans l'*onboarding* d'un nouveau. Les objectifs et les effets de ces indicateurs d'engagement sont comme nous l'avons abordé ci-dessus directement liés aux objectifs de l'*onboarding* tels que défini par Bauer (2010).

Maintenant que nous avons répondu à nos hypothèses à l'aide des données récoltées sur notre terrain de recherche, nous répondrons à notre question de recherche.

**Question de recherche :** *Quel est l'impact réel des pratiques d'onboarding basées sur l'humain, le relationnel et le social sur le processus global d'onboarding d'employés qualifiés ?*

Tout d'abord, comme nous l'avons évoqué ci-dessus avec les travaux de Bauer (2010), les objectifs d'un processus d'*onboarding* peuvent être séparés en deux temps, les objectifs à court et à long termes. Les objectifs figurant dans ces deux catégories sont également présents et en accord avec les données empiriques collectées. L'unique différence est que les objectifs intermédiaires ne sont pas souvent distingués des objectifs principaux que ce soit par les managers ou par les nouveaux travailleurs. De plus, les nouveaux ont tendance à accorder davantage d'importance aux objectifs associés au bien-être qu'aux objectifs attachés à la performance ou aux compétences techniques. Ce constat est plus nuancé chez les managers, ces derniers accordent une importance égale au bien-être et à la performance. Tout comme les objectifs de l'*onboarding*, les procédés basés sur l'humain, le relationnel et le social comprennent des impacts primaires et secondaires. L'impact principal ou primaire des pratiques basées sur l'humain, le relationnel et le social est de favoriser l'apparition du sentiment de bien-être chez le nouveau travailleur. Au travers de ce type de systèmes, ce sentiment peut être encouragé de différentes façons. La plus courante est la réduction du stress du nouveau collaborateur grâce à un accueil et un environnement de travail chaleureux, bienveillant et personnalisé. Toutefois, ce sentiment peut également être soutenu grâce à l'apparition et au développement des relations qu'entretient le nouveau collaborateur avec ses collègues ou encore avec son manager. Ce type de pratiques possède aussi des impacts secondaires, plutôt en relation ou conditionnés par le sentiment de bien-être. En effet, lorsqu'un travailleur se sent bien dans son environnement de travail, il a tendance à multiplier et développer les interactions avec ses collègues et son manager. Ces interactions vont permettre au nouveau travailleur de se procurer des informations clés sur le fonctionnement de l'entreprise, sur les normes et les valeurs

présentes dans son environnement de travail ou encore sur la façon dont il peut performer dans sa tâche. En général, des phénomènes de cercles vertueux ou de renforcements positifs apparaissent et entretiennent le bien-être ainsi que les interactions du nouveau travailleur. Ces boucles vont progressivement aider le nouveau à renforcer ces liens sociaux ainsi que son sentiment d'appartenance. Les pratiques centrées sur l'humain, le relationnel et le social vont donc permettre de fidéliser les nouveaux travailleurs grâce à l'attachement émotionnel et une situation professionnelle dans laquelle le travailleur éprouve un sentiment de bien-être. Les procédés concentrés sur le bien-être et les relations du nouveau travailleur vont aussi avoir des effets positifs sur le sentiment de confiance éprouvé par le nouveau envers les membres de son organisation. Ils vont tout autant aider le collaborateur à se sentir valorisé grâce à l'attention qui lui est accordée. De plus, les pratiques qui encouragent le développement des performances relationnelles et sociales du nouveau travailleur vont également améliorer l'efficacité des pratiques hybrides. Il s'agit des méthodes qui ont pour intérêt principal de développer les compétences techniques et la rentabilité directe du nouveau collaborateur en se basant ou en travaillant également l'aspect relationnel et social. Cette efficacité accrue grâce au relationnel est essentiellement expliquée par la mobilisation d'une communication et d'une collaboration optimales. Ce dernier point nous autorise à poser la conclusion que les pratiques basées sur l'humain, le relationnel et le social possèdent un large spectre d'impacts directs et indirects sur les différents objectifs du processus d'*onboarding* d'employés qualifiés. Elles servent notamment à atteindre les objectifs intermédiaires de l'*onboarding* et favorisent ainsi l'atteinte rapide des objectifs principaux de ce même processus. Cette conclusion peut être confirmée par un constat transversal aux trois entreprises qui constituent notre terrain de recherche. En effet, plus la taille de l'entreprise et des équipes est grande, plus les pratiques d'*onboarding* ont tendance à être à la fois standardisées et centralisées pour être confiées aux managers de départements. Dans un tel contexte, les pratiques humaines, relationnelles et sociales sont moins présentes et moins personnalisées malgré l'importance d'une collaboration entre les travailleurs ainsi que la présence de valeurs humaines et la conscience de l'intérêt de ce type de pratiques. En conséquence de quoi, les travailleurs mettent plus de temps à se sentir intégrés à l'entreprise. Au contraire, dans de plus petites structures qui comportent des équipes restreintes, les pratiques humaines, relationnelles et sociales sont plutôt présentes, individualisées et décentralisées auprès du manager direct ou d'un collègue du nouveau travailleur. Dans ce type de situation, les travailleurs ont tendance à rapidement se sentir intégrés.

### **4.3 Apports de la recherche**

Dans cette partie, nous aborderons les apports de notre recherche à la littérature scientifique existante qui comprend comme sujet la définition de l'*onboarding* ainsi que l'impact des pratiques mobilisées au sein de ce processus.

Tout d'abord, nous pensons que cette recherche présente un apport important concernant le concept d'*onboarding*. Lors de notre revue de littérature, nous avons constaté l'absence de consensus concernant



la définition du concept d'*onboarding*. En présentant une définition de l'*onboarding* basée sur la distinction de plusieurs concepts tout en intégrant ces concepts et leurs objectifs dans un seul processus, nous proposons une vision qui permet d'une part, de souligner l'importance de différencier chaque étape du processus d'*onboarding* ainsi que l'ordre de ces étapes, les pratiques mobilisées et surtout les objectifs à atteindre pour chacune de ces étapes. Cette même vision permet d'autre part, d'identifier des synergies entre les objectifs des différents concepts, l'impact des différentes pratiques ainsi que l'utilité de considérer le processus comme un tout et non pas une suite d'étapes indépendantes. Les résultats de nos recherches confirment l'utilité de ce positionnement.

De plus, le fait que notre investigation compare et intègre plusieurs points de vue d'un même phénomène apporte d'une part une compréhension approfondie ainsi qu'une validation des données renforcées. Cela nous a également permis d'avoir un regard plus critique sur les données obtenues ainsi que de nous mettre dans une position optimale afin de formuler des recommandations concrètes et efficaces.

Nous pouvons également souligner les apports liés au terrain de recherche de ce mémoire. En optant pour des entreprises qui recrutent majoritairement des profils en pénurie, ou en choisissant une entreprise spécialisée en solutions RH, nous nous assurons de la présence d'une réelle réflexion à propos du processus d'*onboarding* ainsi que des pratiques utilisées. Nous sommes convaincu que la richesse apportée par le matériau empirique est positivement corrélée avec la présence des caractéristiques évoquées ci-dessus.

En définitive, notre recherche met en évidence l'importance et les enjeux intégrés aux pratiques humaines, relationnelles et sociales. En effet, ces dernières ont un large spectre d'effets positifs sur le processus d'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Il est donc judicieux de les mobiliser rapidement ou de les combiner avec des pratiques d'*onboarding* plutôt centrées sur la rentabilité rapide d'un nouveau travailleur.

## 5 Discussion

### 5.1 Cadre d'analyse théorique supplémentaire

Dans le but de proposer une analyse plus approfondie de l'impact des pratiques humaines, relationnelles et sociales, nous avons fait appel à plusieurs approches théoriques. Nous commencerons par présenter chacune des théories mobilisées avant d'expliquer en quoi elles sont utiles et pertinentes pour approfondir l'analyse des résultats de notre recherche et surtout en quoi elles ouvrent de nouvelles pistes de réflexion.

Premièrement, la théorie de l'échange social est une approche qui perçoit la relation entre deux personnes d'un groupe de petite taille comme un procédé impliquant des coûts et des bénéfices (Homans, 1961). Cette théorie repose principalement sur le postulat qu'une personne entreprend d'interagir avec une autre personne en mesurant les bénéfices qu'elle peut gagner par rapport aux efforts, aux coûts en termes de ressources ou de temps qu'elle va devoir investir. L'objectif d'une relation est donc un échange. Le but de celui-ci est de maximiser les gains tout en minimisant les investissements. Cependant, nous devons rester vigilant car ces échanges ne concernent pas uniquement les biens physiques ou matériels mais aussi les biens ou les services qui ont une valeur symbolique (Homans, 1961).

La théorie de l'échange social repose notamment sur le principe de réciprocité. Ce dernier indique que les relations sociales au sein d'un groupe restreint sont basées sur la réciprocité ou le retour sur investissement. Ce principe de réciprocité impose une certaine pression morale et sociale sur les individus qui entretiennent des échanges sociaux au sein d'un groupe. Cette contrainte va d'une certaine façon obliger les personnes en relation à fournir un retour sur les ressources dont elles bénéficient. Cependant, la norme de réciprocité va également créer des attentes chez une personne qui investit des ressources dans une relation. Le principe de réciprocité est en réalité à l'origine du phénomène de création de normes dans l'échange social, lequel définit que des interactions répétées, au sein d'un groupe restreint, engendrent la création d'une certaine norme ou règle de réciprocité qui obéit à des attentes mutuelles. Cette situation contraint généralement les individus à se conformer aux attentes du groupe dans lequel ils échangent (Homans, 1961).

Cette théorie est particulièrement intéressante pour notre recherche car elle permet d'expliquer comment les échanges sociaux entre le nouveau travailleur et ses collègues ou son manager peuvent influencer la motivation, l'engagement ou, plus globalement, l'intégration du nouveau venu. La théorie de l'échange social confirme davantage notre deuxième et troisième hypothèses en soulignant l'importance et l'impact de l'implication des collaborateurs et des managers dans l'*onboarding* du nouveau. En effet, grâce à leurs interactions fréquentes, les collègues et le manager peuvent aider le nouveau travailleur à maîtriser les normes et les attentes de l'équipe. De plus, le principe de réciprocité incitera d'une certaine façon le travailleur à produire des efforts et des ressources afin d'assurer un retour sur les bénéfices ou

les apports reçus de la part des personnes avec qui il entretient une relation. Cette théorie ouvre notamment la possibilité de s'intéresser à la taille d'une équipe, à l'influence que possède cette taille sur l'importance du principe de réciprocité et, plus généralement, de comprendre comment la taille d'une équipe influence l'intégration d'un nouveau collaborateur.

Deuxièmement, la théorie de l'engagement organisationnel de Khan (1990) s'intéresse à l'importance de la relation qui existe entre une personne et son travail ou son rôle dans une organisation. Cette théorie se fonde sur deux principes qui sont d'une part, une personne qui ne se restreint pas à l'utilisation exclusive de ses connaissances ou compétences techniques pour mener à bien une tâche. En effet, selon cette théorie, un travailleur mobilise différentes facettes de lui-même (physique, cognitive et émotionnelle) en plus de ses connaissances et compétences techniques pour mener à bien une tâche. D'autre part, les sentiments qu'une personne éprouve dans une situation de travail déterminent les comportements et attitudes (engagement ou désengagement) de cette même personne. Ces sentiments sont conditionnés par différents niveaux individuels, interpersonnels et organisationnels ainsi que par des facteurs appelés conditions psychologiques principalement basés sur le sens (les bénéfices à gagner), la sécurité (l'absence de conséquences négatives) et la disponibilité (les ressources que la personne est prête à investir) (Khan, 1990).

L'existence ou non de ces éléments exercera des effets sur la présence psychologique et l'attachement émotionnel d'une personne à un rôle ou une organisation. Les résultats de recherches effectuées par Khan (1990) prouvent que les travailleurs qui sont psychologiquement engagés dans leur rôle ont tendance à contribuer plus activement au succès de leurs tâches et à rester plus fidèles à l'organisation que les travailleurs qui ne sont pas psychologiquement engagés.

Cette deuxième théorie est pertinente dans le cadre de notre recherche car elle nous permet de comprendre les processus qui permettent d'atteindre des objectifs intermédiaires de l'*onboarding* qui conduisent à l'atteinte des objectifs principaux. Elle confirme également le fait que l'accomplissement d'une tâche ou d'un métier ne se limite pas à la mobilisation de connaissances et de compétences techniques mais cela inclut également une dimension relationnelle. Par conséquent, les collègues ainsi que le manager occupent une place centrale dans l'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Cette théorie souligne également l'utilité de favoriser les pratiques d'*onboarding* humaines, relationnelles et sociales en termes de chronologie (Khan, 1990).

La théorie de l'engagement organisationnel permet d'envisager des pistes futures pour la poursuite de notre recherche, notamment en ce qui concerne l'impact des pratiques d'*onboarding* sur l'identification et la construction de la signification du travail chez un nouveau travailleur.

In fine, nous avons également choisi de mobiliser la théorie des besoins de McClelland (1998). Celle-ci avance que la motivation d'une personne, en particulier un travailleur, est affectée par quatre besoins. Il s'agit du pouvoir, de l'affiliation, de la réussite et de l'évitement. Chaque personne possède ces quatre

niveaux selon des mesures différentes avec systématiquement un besoin qui prime sur les autres. Le besoin de réussite coïncide avec le succès atteint grâce à un effort individuel. Quant à lui, le besoin d'affiliation est déterminé par la volonté de construire des relations avec les collègues ou les managers. L'aspiration au pouvoir est attachée au désir de posséder du prestige ainsi qu'un ascendant social important. Finalement, le besoin d'évitement résulte de l'envie de ne pas éprouver de l'inconfort ou de ne pas être obsédé par une forte stimulation (douleur, frustration, conflit). En plus des facteurs de motivation internes qui englobent les quatre besoins, il existe des facteurs de motivation externes présents dans l'environnement du travailleur, il s'agit des récompenses. Les besoins d'un travailleur sont souvent simultanés et la motivation est ressentie lorsque le travailleur entreprend de combler une ou plusieurs de ses besoins. Si l'environnement du travailleur contient des facteurs qui permettent de satisfaire ses attentes, la motivation est d'autant plus importante. En réalité, l'importance des besoins d'un travailleur peut être influencée par des stimuli (récompenses) mis en place par l'entreprise dans l'environnement de travail du travailleur (McClelland, 1998).

Nous estimons cette théorie particulièrement pertinente pour notre recherche car elle contribue à comprendre le mode de fonctionnement d'un travailleur afin de déterminer comment aider celui-ci à éprouver de la motivation dans son travail. Appliquée au contexte des pratiques d'*onboarding* et de leurs impacts, cette théorie permet en partie d'expliquer les raisons pour lesquelles les collègues peuvent occuper une place importante en termes de contribution à la réussite de l'*onboarding* d'un nouveau. La théorie de McClelland (1998) peut également servir à expliquer la place centrale du rôle du manager dans l'*onboarding* d'une recrue ainsi que l'impact des pratiques qu'il emploie afin de susciter quotidiennement la motivation du collaborateur. Ce qui, plus globalement, contribue également à l'atteinte des objectifs principaux de l'*onboarding*.

De plus, cette troisième théorie engage une réflexion à propos de l'importance d'intégrer le processus de recrutement au processus d'*onboarding* ainsi qu'à la synergie qu'il convient de développer. Elle engendre également un questionnement quant au calcul d'un ratio bénéfices-coûts d'une procédure d'*onboarding* hautement personnalisée.

Pour conclure, l'apport de ces cadres théoriques supplémentaires se résume en une compréhension approfondie des causes potentielles relatives aux incidences des pratiques d'*onboarding*. En effet, intégrer ces trois cadres théoriques lors d'une recherche future permettrait d'atteindre des résultats qui rendraient possible la personnalisation d'une majeure partie des pratiques d'*onboarding*. Les résultats consécutifs à cette personnalisation des pratiques donneront les moyens d'augmenter leur efficacité tant pour le travailleur que pour l'entreprise.

## **5.2 Limites de la recherche**

Afin de clôturer cette partie, sans pour autant remettre en question les résultats que nous avons obtenus, nous soulignons certaines limites supplémentaires à celles abordées dans la partie méthodologique de

ce mémoire. Afin d'apporter un degré de profondeur supplémentaire à la réponse fournie à notre question de recherche, il serait intéressant d'intégrer le rôle actif du nouveau travailleur dans son propre *onboarding*. Il serait d'autant plus enrichissant de comprendre l'impact de ce rôle ainsi que son effet sur les pratiques d'*onboarding* et leurs conséquences sur l'atteinte ou non des objectifs de l'*onboarding*.

Il serait également pertinent de solliciter le point de vue des collègues des nouveaux travailleurs de la façon dont nous l'avons fait pour les nouveaux travailleurs et leurs managers. Cette perception supplémentaire pourrait nous aider à nous rapprocher davantage de l'impact réel des pratiques d'*onboarding* sur l'intégration d'un nouveau collaborateur.

De plus, nous pensons qu'il serait enrichissant d'ajouter, à notre terrain de recherche, des entreprises dans lesquelles les compétences techniques sont considérées comme plus importantes que les compétences relationnelles. Cela pourrait apporter une vision de l'*onboarding* et des pratiques différentes des celles qui ont été abordées lors de cette recherche. Cette différence pourrait mener à des résultats surprenants et enrichissants.

Par ailleurs, traiter le sujet de notre recherche grâce à une approche quantitative présenterait, le cas échéant, plusieurs atouts intéressants. D'une part, grâce à une approche quantitative, des comparaisons et des généralisations plus systématiques seraient réalisées. Ainsi, différentes tendances pourraient être identifiées avec plus de précision. La base utilisée dans le but de fournir des recommandations serait en quelque sorte plus solide que celle d'une démarche qualitative. D'autre part, une démarche quantitative réduirait notre biais de perception et donc ferait, d'une certaine façon, preuve d'une plus grande objectivité et d'une plus grande neutralité que la démarche qualitative.

### **5.3 Recommandations**

À la suite des résultats de notre recherche, pour toutes personnes désirant mobiliser les aboutissements de ce mémoire, nous proposons quelques recommandations concernant l'emploi de pratiques humaines, relationnelles et sociales dans le processus d'*onboarding* d'un nouveau travailleur.

Premièrement, nous pensons qu'il est important de considérer l'*onboarding* comme un processus stratégique dont l'ensemble des pratiques et des objectifs sont reliés. De plus, le processus de recrutement est également connecté au processus d'*onboarding*. Dès lors, s'assurer de la présence d'une cohérence entre les deux processus peut conduire à des synergies qui, elles-mêmes, mèneront à une plus grande efficacité.

Deuxièmement, nous pensons qu'il est plus qu'utile de prendre conscience qu'il existe deux niveaux d'objectifs présents au sein du processus d'*onboarding* et que, plus encore, ces niveaux soient associés. En effet, l'atteinte du niveau d'objectifs intermédiaires conditionne celle des objectifs principaux.

Troisièmement, cette recherche a démontré que le relationnel occupe une place centrale dans l'*onboarding* d'un nouveau travailleur. Par conséquent, il est nécessaire d'accorder suffisamment de

temps au développement de cet aspect. Par ailleurs, cette recherche a également souligné que l'utilisation des pratiques basées sur l'humain, le relationnel et le social dès le début du processus d'*onboarding* et d'hybrider ensuite ces pratiques relationnelles avec celles plutôt axées sur la maîtrise des compétences ou la rentabilité possédait des effets positifs sur l'efficacité du processus d'*onboarding*.

Quatrièmement, durant les premiers temps du nouveau travailleur dans l'entreprise, il faut autant que possible intégrer les collègues du nouveau travailleur au processus d'*onboarding* afin de favoriser les interactions. Si les collègues sont favorables à l'arrivée du nouveau, les interactions permettront au nouveau de performer vis-à-vis des objectifs intermédiaires de l'*onboarding*.

En somme, nous suggérons que le manager direct du nouveau travailleur soit impliqué dans le processus. Cela aidera, d'une part, le nouveau travailleur à atteindre les objectifs intermédiaires de l'*onboarding* et, d'autre part, une proximité encouragera et permettra au manager de flexibiliser et de personnaliser le processus afin d'atteindre des résultats optimaux.

## 6 Conclusion

Lors de notre recherche, nous nous sommes penché sur le ressenti des travailleurs et de leur manager dans le but de déterminer les effets réels que possèdent un certain type de pratiques d'accueil et d'intégration sur le processus global d'*onboarding* d'un nouveau collaborateur. Pour cela, nous avons conduit notre recherche sur base de la question suivante : « *Quel est l'impact réel des pratiques d'onboarding basées sur l'humain, le relationnel et le social sur le processus global d'onboarding d'employés qualifiés ?* »

Nous avons débuté, dans notre revue de littérature, par définir les processus d'accueil et d'intégration en nous concentrant sur leurs objectifs respectifs. Nous avons, ensuite, mobilisé le concept de socialisation organisationnelle afin de mettre en évidence les liens existants entre l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur. Cette notion a également permis de rappeler que ces trois processus sont fondamentalement articulés autour des relations et du domaine du social. Par après, nous avons eu recours au concept d'*onboarding* afin de conjuguer ces trois concepts. Nous avons également abordé différentes caractéristiques du processus d'*onboarding* afin d'exposer un point de vue théorique et les enjeux relatifs à la place de l'humain, du relationnel et du social.

Ensuite, diverses données empiriques ont été collectées grâce à 23 entretiens menés au sein de plusieurs entreprises de tailles et de secteurs différents. Lors de ces entretiens, les personnes interrogées nous ont fait part de leur expérience d'*onboarding* (vécue ou organisée) ainsi que de leur ressenti vis-à-vis de cette expérience. Grâce aux données empiriques, nous avons été en mesure de répondre à nos hypothèses ainsi qu'à notre question de recherche. Cependant, afin d'approfondir notre raisonnement, un cadre d'analyse théorique supplémentaire a été élaboré. Ce cadre est composé de la théorie de l'échange social (Homans, 1961), la théorie de l'engagement organisationnel (Kahn, 1990) et la théorie des besoins de McClelland (1998). Ce cadre d'analyse supplémentaire nous a également permis de proposer des possibilités d'extensions futures pour notre recherche. Il s'agirait d'étudier plus précisément la relation entre la taille de l'équipe au sein de laquelle doit s'intégrer le nouveau travailleur et les effets des pratiques d'*onboarding*. Ces théories permettent également d'envisager un questionnement sur les résultats des pratiques d'*onboarding* dans la quête de sens au travail d'un nouveau travailleur. En définitive, ces théories nous encouragent également à étudier les synergies possibles entre les pratiques appartenant au processus de recrutement et celles consacrées au processus d'*onboarding*.

La réponse à notre question de recherche est finalement que l'impact réel des pratiques d'*onboarding* basées sur l'humain, le relationnel et le social sur le processus global d'*onboarding* est un impact à large portée. En effet, ces pratiques permettent entre autres de favoriser le bien-être du nouveau travailleur, ce qui engendrera un effet positif en cascade sur les objectifs intermédiaires et principaux du processus d'*onboarding*. De plus, ce type de pratiques entraîne également des phénomènes de cercles vertueux composés par les interactions, le bien-être et la performance du nouveau travailleur qui, par conséquent,

affecte positivement l'atteinte des objectifs de l'*onboarding*. Ensuite, ces pratiques vont également contribuer à la participation et l'engagement des collègues et des managers du nouveau durant son *onboarding*. Cela entraînera des effets positifs d'une part, sur la qualité des pratiques et l'ajustement du processus global et d'autre part, sur l'engagement des collègues et du manager dans le processus d'*onboarding* du nouveau collaborateur. Il s'agit d'une caractéristique qui affecte positivement le délai nécessaire pour atteindre plusieurs objectifs de l'*onboarding*.

Toutefois, comme nous l'avons évoqué dans la partie méthodologie ainsi que dans la partie discussion de ce mémoire, notre recherche comporte plusieurs limites. Certaines concernent plutôt le public interrogé ou la méthode de collecte de données utilisée. D'autres concernent davantage le positionnement théorique adopté pour effectuer la recherche, la méthodologie employée ou le terrain de recherche exploré.

Finalement, les résultats de notre recherche à propos de l'impact réel des pratiques d'*onboarding* basées sur le développement de l'humain, des relations et de la dimension sociale du nouveau travailleur seront profitables aux personnes chargées de planifier, de mobiliser ou de participer à de telles pratiques dans le cadre de l'*onboarding* d'un nouveau collaborateur. Nos résultats sont utiles pour toute entreprise qui désire améliorer ses pratiques d'*onboarding* en donnant davantage de place à l'humain et au relationnel, sans pour autant négliger la performance et la rentabilité.



## 7 Bibliographie

- 8% des personnes occupées ont changé d'emploi entre 2021-2022. (2023, mars 29). *Statbel*. Consulté le 8 juin 2023, sur <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/8-des-personnes-occupees-ont-change-demploi-entre-2021-et-2022>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : Enjeux et perspectives : *Regards*, N° 51(1), 169-179. <https://doi.org/10.3917/regar.051.0169>
- Baker, B., & DiPiro, J. T. (2019). Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(6), 7100. <https://doi.org/10.5688/ajpe7100>
- Bargues, É., & Perrot, S. (2017). 'Pourquoi n'est-il pas resté ?' Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME: *@GRH*, n° 20(3), 43-79. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0043>
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : Une analyse de l'alliance Renault-Nissan: *Management & Avenir*, n° 22(2), 109-131. <https://doi.org/10.3917/mav.022.0109>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Éd.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (p. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Boubakary, B. (2019). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV, 105-126. <https://doi.org/10.3917/rips1.062.0105>
- Boyer, H. (2013). Accueillir, intégrer, assimiler : Définitions et éthique: À propos de l'accueil et de l'intégration des travailleurs handicapés en milieu professionnel. *VST - Vie sociale et traitements*, 119(3), 106. <https://doi.org/10.3917/vst.119.0106>
- Chambre de commerce et union des entreprises de Bruxelles. (2023, mai 26). Décryptage des

- Tendances RH 2023 : Les Grands Défis des Entreprises. *Beci*. Consulté le 12 juin 2023, sur <https://www.beci.be/decryptage-des-tendances-rh-2023-les-grands-defis-des-entreprises/>
- Comment accueillir un nouveau travailleur ?. (2019, avril 23). *Liantis*. Consulté le 10 juin 2023, sur <https://blog.liantis.be/fr/politique-du-personnel/comment-accueillir-un-nouveau-travailleur>
  - Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Dunod.
  - Dudezert, A., Boughzala, I., & Mounoud, E. (2008, October). Comment intégrer la génération “Millennials” à l’entreprise. In *Etats généraux du management workshop*, Sénat/Paris, France.
  - Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
  - Eisner, S. (2014). Onboarding The Faculty: A Model For Win-Win Mentoring. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 8(1), 7-22. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v8i1.9013>
  - Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L’influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 3-22. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0003>
  - Feldman, D. C. (1976). A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*, 5(2), 64-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(76\)90055-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(76)90055-3)
  - Ferrier-Barbut, M., Shankland, R., Dupuis, X., Nadisic, T., & Picard, H. (2017). *La gestion des ressources humaines dans le secteur culturel : Analyse, témoignages et solutions*. Territorial éditions.
  - Fredy-Planchot, A. (2007). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue française de gestion*, 33(175), 23-32. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.23-32>
  - Ghiglione R. & Matalon B. (1985). *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratique*. Paris, Armand Colin, col. U, 1985. 4ème édition.
  - Godelier, E. (2009). La culture d’entreprise. Source de pérennité ou source d’inertie ? *Revue française de gestion*, 35(192), 95-111. <https://doi.org/10.3166/rfg.192.95-111>
  - Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°4, 1(4), 57-73. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0057>
  - Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00017-9)
  - Homans G. C. (1961). *Social behaviour: its elementary forms*. Routledge & Kegan Paul.
  - Jeske, D., & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63-76.

<https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>

- Jones, G. R. (1983). Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. *The Academy of Management Review*, 8(3), 464. <https://doi.org/10.2307/257835>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Krugiełka, A., Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A., Sowa-Behtane, E., & Dachowski, R. (2023). Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1512. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021512>
- Kumar, N., & Pandey, Suruchi. (2017). *NEW EMPLOYEE ONBOARDING PROCESS IN AN ORGANIZATION*. 13.
- Lacaze & Perrot. (2010). « L'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise », Delphine Lacaze et Serge Perrot, Editions Dunod, 2010. *Management international*, 15(1), 103. <https://doi.org/10.7202/045632ar>
- Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, 19-35.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : L'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9-24. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>
- Lackner, C. (2019). An Advanced Practice Provider Clinical Fellowship as a Pipeline to Staffing a Hospitalist Program. *Journal of Hospital Medicine*. <https://doi.org/10.12788/jhm.3183>
- Lança, M. (2022, octobre 3). Statistiques incontournables sur l'accueil et l'intégration. *Folks*. Consulté le 9 juin 2023, sur <https://folksrh.com/statistiques-incontournables-sur-laccueil-et-lintegration/>
- Liste des métiers en pénurie. (s.d.). *Emploi et formation professionnelle en Wallonie*. Consulté le 7 avril 2023, sur <https://emploi.wallonie.be/home/travailleurs-etranagers/permis-de-travail/liste-des-metiers-en-penurie.html>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Maizeray, L., Sauvage, F., Schwamberger, Y., Lille, I. A. E., & Lille, I (2020). Les

apprenti(e)s rh et le sentiment d'inclusion : Un levier pour une marque employeur en adéquation avec les attentes des apprentie(e)s dans une optique de fidélisation.

- McClelland, D. (1988). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.  
doi:10.1017/CBO9781139878289
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1, 49-54.
- Perrot, S. (2009). Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 72(2), 13-30. <https://doi.org/10.3917/grhu.072.0013>
- Rhein, C. (2002). Intégration sociale, intégration spatiale: *L'Espace géographique*, tome 31(3), 193-207. <https://doi.org/10.3917/eg.313.0193>
- Ross, W. E., Huang, K. H. C., & Jones, G. H. (2014). Executive Onboarding: Ensuring the Success of the Newly Hired Department Chair. *Academic Medicine*, 89(5), 728-733.  
<https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000214>
- Saba, T. (Éd.). (2008). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (4. ed). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed). Jossey-Bass.
- Scott, C. P. R., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S., & Wildman, J. L. (2022). Onboarding during COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100828.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e édition). Dunod.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). MENTORING RESEARCH: A REVIEW AND DYNAMIC PROCESS MODEL. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 22, p. 39-124). Emerald (MCB UP).  
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8)
- Ziden, A. A., & Joo, O. C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organizations: A Concept Paper. *Int. J. Innov. Creat. Change*, 13, 734-750.

## 8 Annexes

### Annexe n°1 : Guide d'entretien exploratoire

#### Guide d'entretien exploratoire

##### Introduction :

- Présentation (l'étudiant)
- Contextualisation
- Rappel RGPD (confidentialité)

##### Catégorie 1 : Signalétique

- Présentation de la personne interrogée
  - o Nom
  - o Prénom
  - o Tranche d'âge
  - o Fonction
  - o Parcours professionnel

##### Catégorie 2 : Accueil, intégration et onboarding

- Que pouvez-vous me dire à propos de l'accueil d'un nouveau travailleur ?
  - o Définition
  - o Temps
  - o Étapes
  - o Portée (domaines)
  - o Objectifs
  - o Difficultés
  - o Pratiques
  - o Enjeux
  
- Que pouvez-vous me dire à propos de l'intégration d'un nouveau travailleur ?
  - o Définition
  - o Temps
  - o Étapes
  - o Portée (domaines)
  - o Objectifs
  - o Difficultés
  - o Pratiques
  - o Différence entre accueil et onboarding
  - o Enjeux
  
- Que pouvez-vous me dire à propos de l'onboarding d'un nouveau travailleur ?
  - o Définition
  - o Temps
  - o Étapes
  - o Portée (domaines)
  - o Objectifs
  - o Difficultés
  - o Pratiques

- Différence entre accueil et intégration
- Enjeux

### **Catégorie 3 : Autre**

- Imaginons que demain je sois chargé d'accueillir / d'intégrer / d'onboarder un nouveau travailleur, quels conseils me donneriez-vous pour y arriver ?
- Est-ce qu'il y a des choses que vous avez vues ou vécues durant votre carrière qui vous ont surprises positivement ou négativement en matière d'accueil / d'intégration / d'onboarding ?

### **Catégorie 4 : Clôture et remerciements**

- Pensez-vous à d'autres choses concernant l'accueil / l'intégration / l'onboarding d'un nouveau travailleur dont on n'aurait pas parlé mais qui vous semblent importantes ?
- Remerciements + accord garder contact si questions supplémentaires
- RGPD

## **Annexe n°2 : Guide d'entretien semi-directif manager**

### **Guide d'entretien semi-directif – Managers de nouveaux travailleurs**

#### **Introduction :**

- Présentation (l'étudiant)
- Contextualisation
- Rappel RGPD (confidentialité)

#### **Catégorie 1 : Signalétique**

- Présentation de la personne interrogée
  - o Nom
  - o Prénom
  - o Tranche d'âge
  - o Fonction
  - o Parcours professionnel
  - o Équipe

#### **Catégorie 2 : Perception de l'onboarding**

- Pouvez-vous me parler de votre vision de l'onboarding ?
  - o Définition
  - o Temps
  - o Étapes
  - o Portée (domaines)
  - o Objectifs
  - o Difficultés
  - o Pratiques

#### **Catégorie 3 : Rôle dans l'onboarding d'un nouveau travailleur**

- Pouvez-vous me parler de votre rôle ou de vos responsabilités dans l'onboarding d'un nouveau travailleur ?
  - o Accueil
  - o Intégration
  - o Situation type
  - o Moments de mal-être
  - o Suggestion de rôles
  - o Autre
- Quel est la place des collègues dans l'onboarding d'un nouveau travailleur ?
  - o Accueil
  - o Intégration
  - o Situation type
  - o Moments de mal-être
  - o Suggestion de rôles
  - o Autre

#### **Catégorie 4 : Intégration sociale**

Pouvez-vous me parler de la place du volet humain, relationnel et social dans l'intégration d'un nouveau collaborateur ?

- Priorités, importance (travail / relationnel)
- Moyens de vérifier l'atteinte des objectifs
- Efficacité des types d'onboarding
- Temps
- Coûts
- Performances
- Objectifs
- Flexibilité / personnalisation

#### **Catégorie 5 : Clôture**

- Ajouts
- Remerciements



## **Annexe n°3 : Guide d'entretien semi-directif travailleur**

### **Guide d'entretien semi-directif – Nouveaux travailleurs**

#### **Introduction :**

- Présentation (l'étudiant)
- Contextualisation
- Rappel RGPD (confidentialité)

#### **Catégorie 1 : Signalétique**

- Présentation de la personne interrogée
  - Nom
  - Prénom
  - Tranche d'âge
  - Fonction
  - Parcours professionnel
  - Équipe

#### **Catégorie 2 : Expérience d'onboarding**

- Pouvez-vous me parler de votre expérience d'onboarding dans votre entreprise jusqu'à présent ?
  - Définition
  - Temps
  - Étapes
  - Portée (domaines)
  - Objectifs
  - Difficultés
- Comment votre onboarding vous a-t-il affecté ?
  - Bien-être
  - Votre travail
  - Votre productivité
  - Autres effets
- Comment avez-vous trouvé votre place au sein de l'organisation ?
  - Relationnel
  - Tâches
  - Autre
- Qu'est-ce qui vous a le plus aidé à vous intégrer dans l'entreprise ?

#### **Catégorie 3 : Place du collègue et du manager**

- Parlez-moi du rôle qu'ils ont joué dans votre onboarding
  - Accueil
  - Intégration
  - Situation type
  - Moments de mal-être

- Suggestion de rôles
- Autre

#### **Catégorie 4: Formation et ressources**

- Avez-vous eu l'occasion de participer à des formations, des programmes de développement professionnel ou d'autres types d'apprentissages depuis votre arrivée au sein de l'entreprise ?
  - Types de pratiques
  - Ressenti
  - Efficacité
  
- Avez-vous eu accès à toutes les informations et les ressources dont vous aviez besoin pour effectuer votre travail correctement ?
  - Si oui, grâce à quoi et/ou qui ?
  - Si non, quelles informations ou ressources vous ont manquées ?

#### **Catégorie 5 : Améliorations et commentaires**

- Est-ce que tous vos besoins ont été comblés par l'onboarding que vous avez reçu ?
  - Sentiments
  - Besoins
  - Efficacité
  
- Comment pensez-vous que l'entreprise pourrait améliorer ses pratiques d'intégration pour les nouveaux employés ?

#### **Catégorie 6 : Autre**

- Avez-vous autre chose à ajouter à cet entretien ?
- Remerciements

#### Annexes n°4 : Présentation de l'échantillon raisonné

Numéro de l'entretien	Date de l'entretien	Fonction	Entreprise	Statut et ancienneté dans la fonction
<b>Entretiens exploratoires</b>				
1	15/03/2023	Dirigeante d'une PME	X	Manager 3 ans
2	22/03/2023	Responsable <i>onboarding</i>	B	2 ans
3	05/04/2023	Responsable RH et Responsable <i>onboarding</i>	D	6 ans et 2 ans
4	05/04/2023	Responsable recrutement et <i>onboarding</i>	C	1 ans
<b>Entretiens semi-directifs</b>				
5	03/05/2023	Engagé sous contrat PFI, département R&S	A	Nouveau 4 mois
6	03/05/2023	Stagiaire, inter-départements	A	Nouveau 5 mois
7	04/05/2023	Employé CDI, département R&S	A	Nouveau 5 mois
8	09/05/2023	Stagiaire, département R&S	A	Nouveau 4 mois
9	09/05/2023	Stagiaire en alternance, département <i>sales</i>	A	Nouveau 9 mois
10	14/07/2023	Stagiaire puis engagé sous CDI, Ingénieur sécurité et réseaux	C	Nouveau 7 mois
11	17/07/2023	Engagé CDI, département R&S	A	Nouveau 2 mois
12	18/07/2023	Engagé CDI, <i>Business unit manager</i>	A	Manager 1,5 ans
13	18/07/2023	Engagé CDI, Responsable du département support interne	C	Manager 5 ans
14	19/07/2023	Engagé, Adjoint à la direction du département infirmier	B	Manager 3 ans
15	20/07/2023	Engagé CDI, <i>Team leader</i> du département cybersécurité	C	Manager 5 ans

16	20/07/2023	Stagiaire en alternance, département support interne	C	Nouveau 10 mois
17	25/07/2023	Engagé CDI, <i>Business unit manager</i>	A	Manager 4 ans
18	25/07/2023	Engagé CDI, Consultant gestion de projet ERP	C	Nouveau 8 mois
19	27/07/2023	Engagé CDI, Infirmière soins intensif en pédiatrie	B	Nouveau 11 mois
20	31/07/2023	Engagé CDI, Infirmière en pédiatrie	B	Nouveau 11 mois
21	02/08/2023	Engagée CDI, Personne relais <i>onboarding</i> d'un département	B	Manager 14 ans
22	03/08/2023	Engagé CDI, Sage-femme en maternité	B	Nouveau 11 mois
23	05/08/2023	Engagé CDI, Infirmière en pédiatrie	B	Nouveau 8 mois