

LA PETITE

# BOÎTE À OUTILS

LA COLLECTION BUSINESS N°1 DES VENTES

## de l'onboarding

Séverine Loureiro

**30 outils**

clés en main

+ 3 plans d'action

+ 6 interviews

**DUNOD**

## Notes

Dans cet ouvrage, pour des raisons de lisibilité, le choix a été fait d'utiliser le masculin par défaut pour qualifier les personnes : « le collaborateur, le nouvel entrant/arrivant, le président, le manager, le responsable RH, etc. » Néanmoins, toutes les fonctions citées peuvent être exercées indifféremment par des femmes ou des hommes. De même, les propos de l'autrice s'adressent aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites Internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de Dunod Éditeur, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. Dunod Éditeur ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Yaël Aouizrat

Fabrication : Nelly Roushdi Nabih

Conception graphique : mokmok.agency

Couverture : Elizabeth Riba

Mise en page : Belle Page

Crédits iconographiques : © Séverine Loureiro pour toutes les figures ; pour le pictogramme « case à cocher », de l'outil 3 : © Square by Maria Luiza Formighieri Gunther from Noun Project ; pour le pictogramme « flèche de renvoi vers les outils » des Plan d'actions : © Arrow by Daria Moskvina from Noun Project.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

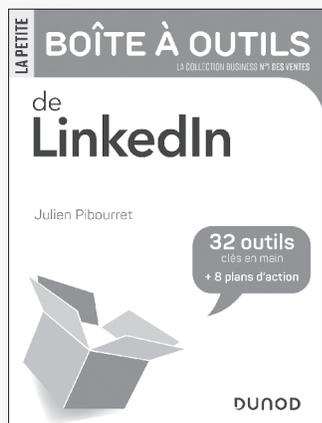
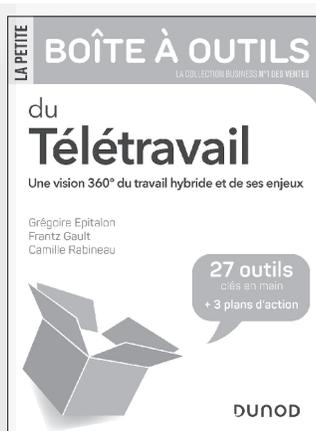
ISBN : 978-2-10-085162-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# La petite Boîte à outils

Des outils opérationnels  
tout de suite



# Sommaire

Introduction.....	6
<b>DOSSIER 1 ENCADRER L'ONBOARDING</b> .....	16
Outil 1 Définir son style d'onboarding.....	18
Outil 2 Coordonner les acteurs du process.....	20
Outil 3 Formaliser la check-list du manager.....	22
Outil 4 Sensibiliser les collègues à leur rôle.....	24
Outil 5 Digitaliser l'onboarding.....	26
Outil 6 Mesurer les résultats (KPI).....	28
Plan d'action <b>Élaborer un parcours d'intégration pour un onboarding réussi</b> .....	30
Interview <b>L'onboarding de Mazars</b> .....	34
<b>DOSSIER 2 PRÉPARER L'ARRIVÉE</b> .....	38
Outil 7 Garder le contact pendant le préboarding.....	40
Outil 8 Élaborer un livret d'accueil utile.....	42
Outil 9 Créer du lien avec l'équipe avant l'arrivée.....	44
Outil 10 Simplifier l'arrivée.....	46
Interview <b>L'onboarding du groupe Bel</b> .....	48
Interview <b>Digitaliser le processus d'onboarding</b> .....	52
<b>DOSSIER 3 ACCUEILLIR LE JOUR J</b> .....	54
Outil 11 Faire du premier jour un événement.....	56
Outil 12 Planifier l'agenda de la première journée.....	58
Outil 13 Célébrer l'arrivée avec un <i>welcome pack</i> *.....	60
Outil 14 Structurer l'entretien RH de prise de poste.....	62
Outil 15 Gamifier* l'onboarding.....	64
Plan d'action <b>Concevoir le <i>Guide de bienvenue</i></b> .....	66

<b>DOSSIER 4 FACILITER L'INTÉGRATION ET L'APPROPRIATION DES CODES</b> .....	70
Outil 16 Faciliter l'acculturation grâce au tutorat.....	72
Outil 17 Proposer une journée d'intégration mémorable.....	74
Outil 18 Faire connaître les activités et les métiers.....	76
Outil 19 Donner les clés pour décrypter.....	78
Outil 20 Encourager le networking interne.....	80
Interview <b>L'onboarding de L'Oréal</b> .....	82
<b>DOSSIER 5 FAIRE MONTER EN COMPÉTENCES SUR LE POSTE</b> .....	86
Outil 21 Donner du sens à la contribution du nouvel entrant.....	88
Outil 22 Définir des objectifs d'intégration.....	90
Outil 23 Faire progresser grâce au feedback.....	92
Outil 24 Définir un plan de développement.....	94
Outil 25 Faire du chatbot un levier d'empowerment.....	96
Interview <b>Les apports du chatbot à l'onboarding</b> .....	98
Interview <b>L'onboarding du groupe Oui Care</b> .....	100
<b>DOSSIER 6 FIDÉLISER ET MOBILISER</b> .....	102
Outil 26 Échanger sur le rapport d'étonnement.....	104
Outil 27 Évaluer la période d'essai.....	106
Outil 28 Intégrer en audio via un podcast.....	108
Outil 29 Encourager à être ambassadeur sur les réseaux.....	110
Outil 30 Célébrer la première bougie.....	112
Plan d'action <b>Mesurer la satisfaction des nouveaux entrants</b> .....	114
Conclusion.....	120
Glossaire.....	124
Remerciements.....	126

### Information

Dans cet ouvrage, les termes du glossaire sont signalés dans le texte par une astérisque « \* ».

# Introduction

## DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE À L'ONBOARDING

La « socialisation organisationnelle », ça vous parle ?

C'est ainsi que l'onboarding a longtemps été nommé dans la littérature scientifique. La socialisation organisationnelle a été définie comme « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les "ficelles" d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation*<sup>1</sup> ». J'aime beaucoup cette définition car elle met en valeur la notion de « rôle » du nouvel entrant, quand on a parfois eu tendance à prioriser l'appropriation du poste et de son périmètre uniquement. Ici, l'intégration sociale au collectif est centrale et elle implique un rôle actif du collaborateur et de l'organisation. Cependant, il est aujourd'hui admis qu'un dispositif d'onboarding ne peut

---

1. Van Maanen et Schein, 1979.

pas être uniquement focalisé sur l'intégration au collectif, aussi important que cela puisse être. Talya Bauer, chercheuse et professeure de management à l'université de Portland, a formalisé en 2010, dans un modèle appelé « *Four C's of onboarding* », les quatre C de l'onboarding : **C**onformité, **C**larification, **C**ulture, **C**onnexion.

- **Conformité** (*Compliance*) : désigne la remise de l'équipement, la signature des documents légaux et administratifs.
- **Clarification** : concerne la bonne compréhension des enjeux et des objectifs attendus sur le futur poste.
- **Culture** : donne les clés de compréhension et d'intégration à la culture de l'entreprise, à ses codes formels et informels.
- **Connexion** : se réfère aux relations interpersonnelles au sein de l'entreprise qui seront nécessaires à la bonne intégration du nouvel entrant.

Selon Talya Bauer, une politique d'onboarding complète combine donc ces quatre éléments que l'on peut retrouver à différents niveaux au sein des entreprises. En 2017, deux chercheurs en management (Meyer et Bartels) ont testé ce modèle des 4C et l'impact de ces quatre éléments sur la perception de leur onboarding par les nouveaux entrants. L'étude a démontré que la satisfaction au travail des nouveaux

collaborateurs, ainsi que leur intégration perçue à l'organisation, augmentaient significativement lorsque les quatre éléments étaient développés à un niveau élevé pendant l'onboarding. La socialisation organisationnelle est donc importante, mais pas suffisante pour que tous les aspects de l'onboarding soient adressés.

## DE L'INTÉGRATION À L'ONBOARDING

Puisque l'on est dans la sémantique, abordons tout de suite un sujet délicat : pourquoi parle-t-on d'« onboarding » et pas d'« intégration » ? Le terme anglais vient du monde de l'application mobile, dans lequel l'onboarding désigne la phase de découverte de la nouvelle application par l'utilisateur. C'est une étape considérée comme cruciale par les développeurs d'applications, car une mauvaise expérience de prise en main se traduit souvent par un abandon et une désinstallation de l'application. Cette phase

fait donc l'objet d'attentions particulières envers le nouvel utilisateur, à qui l'on essaie de faire adopter l'interface de façon simple, fluide et sans irritants. D'après les études<sup>1</sup>, 20 % des applications installées sur un smartphone ne seraient ouvertes qu'une seule fois. On voit là les enjeux de rétention et de fidélisation dans le domaine des applications mobiles, qui ne sont pas sans nous en rappeler d'autres concernant les nouveaux embauchés au sein de l'entreprise. Cette notion d'onboarding se veut donc plus globale que celle d'intégration, qui a longtemps désigné uniquement l'intégration à la nouvelle équipe et la prise de poste. Ce terme d'onboarding ne serait donc pas seulement une coquetterie de langage qui aurait cédé au cool ambiant de l'anglicisme mais un moyen de donner de la hauteur au processus d'intégration des nouveaux entrants en le transformant en levier de fidélisation et de rétention. Derrière cette notion « d'embarquement », on trouve la nécessité de considérer la phase d'incorporation d'un nouvel entrant comme plus étendue que l'intégration à l'équipe. À ce titre, on peut donc estimer que le processus global est l'onboarding, et que l'un de ses objectifs est l'intégration.

---

1. Étude Localytics de 2014, « 20% des apps ne sont utilisées qu'une fois ».

## **DE L'EXPÉRIENCE DE FUTUR COLLABORATEUR À L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR**

L'onboarding a ceci de particulier qu'il est une phase intermédiaire entre le recrutement et l'arrivée dans l'entreprise, entre le statut de candidat et celui de salarié, entre l'externe et l'interne. Il est un dispositif pont entre l'expérience candidat et l'expérience collaborateur, un point d'entrée dans l'expérience interne qui attend le nouvel embauché. Cette particularité rend le travail de l'onboarding plus complexe puisqu'il s'agit de commencer à faire vivre une expérience collaborateur alignée avec celle vécue en interne, mais pas tout à fait la même puisque le futur salarié n'est pas encore « dans les murs ».

Les directions RH ne considèrent pas toujours l'onboarding comme une « pré-expérience collaborateur ». Il suffit d'examiner l'organisation

et l'on constate souvent que l'expérience candidat relève du domaine d'une direction talents/recrutement, tandis que l'expérience collaborateur relève de la direction du développement RH par exemple. Mais dans ce cas de figure : *quid* de l'onboarding ? Cette façon d'aborder l'expérience collaborateur est basée sur une vision « process » du sujet, quand elle devrait être axée sur le parcours et les ressentis de l'ex-candidat – futur collaborateur.

L'expérience collaborateur a eu des débuts difficiles en France. Considérée comme un effet de mode, il a été long et laborieux de faire prendre conscience aux différentes parties prenantes que c'était en réalité un état de fait : dès lors que l'on rassemble, au sein d'une entreprise, un collectif mobilisé vers un objectif commun, ce collectif vit une expérience collaborateur. Dans mon livre sur le sujet<sup>1</sup>, co-écrit en 2018, à cette même époque où le concept était loin de faire l'unanimité, je proposais la définition suivante de l'expérience collaborateur : « Somme des perceptions et émotions ressenties lors des interactions du collaborateur avec l'Organisation : ses process, son environnement physique, son organisation, son management, ses valeurs... tout au long de son parcours dans l'entreprise : avant, pendant et après. »

---

1. Séverine Loureiro et Myriam Lepetit-Brière, *Boostez l'expérience collaborateur de votre organisation*, Eyrolles, 2018.

En résumé, l'expérience collaborateur a toujours existé, on ne la crée pas, on ne la définit pas, on peut tout au plus l'orienter et lui donner une vision soutenue par une politique RH et managériale visant à impacter positivement les perceptions des salariés mais, comme la culture d'entreprise, elle a son existence propre.

Une existence qui s'étend donc tout au long du parcours, depuis le recrutement jusqu'au départ du collaborateur. Dans le livre *Boostez l'expérience collaborateur*<sup>1</sup>, j'avais défini trois phases temporelles : avant, pendant, après.

La phase *Avant* précède l'arrivée physique du collaborateur, elle correspond à ce que l'on nomme « expérience candidat » et que l'on fait commencer à la candidature. Une appellation trop raccourcie selon moi car, pour bien faire, il faudrait considérer cette phase bien plus en amont que l'acte de candidature. Les perceptions d'une personne à propos d'un employeur peuvent commencer alors même que cette personne n'a jamais postulé pour l'entreprise, ni même pensé à le faire. En effet, soumise à des communications de l'entreprise, à des avis entendus ou lus de salariés actuels ou anciens, à des reportages dans la presse ou à son expérience client de la marque, ses perceptions auront commencé à poser les bases d'une future expérience avec l'entreprise, validée ou non pendant

la phase d'expérience candidat. De ce fait, tous les dispositifs de marque employeur font aussi partie intégrante de cette phase *Avant* de l'expérience collaborateur et doivent donc viser plus large que leurs seules cibles directes que sont les candidats. Le processus de recrutement est le dispositif le plus tangible de cette phase, puisque le candidat est en interaction directe avec l'entreprise. Ensuite, le dispositif d'onboarding prend le relais et fait la transition entre la phase *Avant* et l'arrivée physique du collaborateur.

Dans notre contexte actuel de guerre des talents et de difficultés à recruter, les collaborateurs ont relevé leur niveau d'exigence, ils ne cherchent plus uniquement un emploi basé sur un échange de compétences contre rémunération : ils cherchent à intégrer un collectif où s'épanouir et se développer. J'ai la conviction, depuis plusieurs années, que l'expérience collaborateur deviendra le premier point de différenciation entre les entreprises qui donnera envie de rejoindre l'organisation et d'y rester. Cette conviction est devenue concrète lors de la crise sanitaire du Covid-19, et les questionnements que les différents confinements ont suscités chez un grand nombre de salariés, faisant atteindre des niveaux records aux démissions (phénomène que l'on a appelé le « *Big Quit* » aux États-Unis).

---

1. *Ibid.*

Il y a donc un enjeu important à faire vivre dès l'onboarding une expérience collaborateur qui fidélise le nouvel embauché, et qui lui donne envie d'en vivre plus en interne. Il ne s'agit plus de penser les dispositifs internes, dont celui de l'onboarding, sous l'angle du processus dont la finalité serait la réalisation du processus lui-même. Les directions RH doivent changer de paradigme et accompagner toute l'organisation dans ce changement afin de considérer les collaborateurs, dont les nouveaux entrants, comme les producteurs de l'expérience client, et comme eux-mêmes des clients internes à qui il faut offrir de la valeur ajoutée. Donner du sens à leur contribution, les faire se sentir fiers des produits et services de l'entreprise, les faire se sentir fiers de l'impact de l'entreprise, fluidifier leurs relations avec leurs collègues et leur manager, prendre en compte leurs spécificités pour les aider à se développer et à s'épanouir, leur proposer un cadre de travail flexible et adapté à leurs besoins, en bref, chercher à leur faire vivre une expérience collaborateur positive dès leur onboarding, sera le meilleur moyen de les fidéliser.

## DE LA DÉTERMINATION DU POINT DE DÉPART DE L'ONBOARDING...

On a longtemps cantonné l'onboarding au premier jour du nouvel embauché dans l'entreprise. Bien que cette journée soit pour le collaborateur un moment clé\* décisif dans son expérience interne, quand elle arrive enfin, cela fait souvent plusieurs semaines, parfois plusieurs mois, qu'il attend. Cette longue période d'attente, je l'appelle la « zone blanche ». Une zone assez floue pour le futur collaborateur, qui n'est plus tout à fait dans son ancienne entreprise (dans le cas où il était en poste) et pas encore dans sa nouvelle. C'est une zone de stress aussi, particulièrement chargée émotionnellement lorsqu'il doit gérer en parallèle la fin de la relation avec son ancien employeur, ce qui peut faire naître des doutes pouvant aller jusqu'au désistement.

On parle de *ghosting*\* de plus en plus fréquent de la part des nouveaux embauchés, mais soyons lucides, ce phénomène de « disparition » du recruté a plus de chances de se produire dans le contexte propice où l'entreprise ne donne elle-même plus de nouvelles.