

# LE GUIDE DE L'ONBOARDING

Pour faciliter l'intégration de vos  
nouveaux collaborateurs



# L'importance de l'onboarding

L'onboarding est aujourd'hui devenu un terme incontournable dans le jargon des fonctions RH. Véritable lien entre le parcours candidat et le cycle de vie du collaborateur, l'onboarding est une étape primordiale dans la fidélisation des talents. Ce n'est plus un secret, la volatilité des candidats pousse les fonctions RH à réfléchir et réinventer les processus internes pour s'aligner avec les nouvelles attentes et les enjeux grandissants.

Voici les principales raisons de mettre en place un onboarding qualitatif :

## Expérience candidat

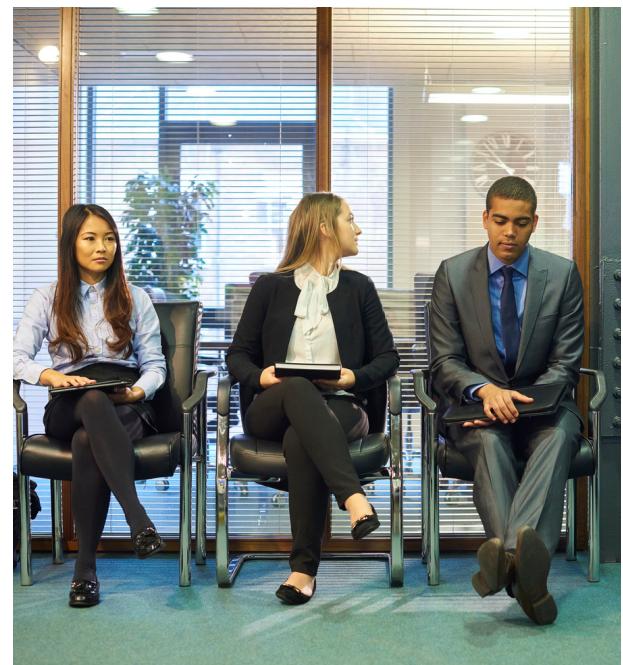
L'expérience candidat est récemment devenue une source de préoccupation pour les entreprises. Cela est notamment dû à l'arrivée des nouvelles générations sur le marché de l'emploi avec des aspirations et des motivations très différentes. En 2021, selon une étude menée par Yaggo, 67% des candidats quittent d'eux-mêmes un parcours de recrutement suite à une mauvaise expérience.

C'est autant de talents qui ne rejoindront pas votre entreprise !

## Et l'onboarding dans tout ça ?

Comme évoqué précédemment, l'onboarding est à la croisée des chemins entre le parcours candidat et celui de collaborateur.

Il est donc primordial d'accorder autant d'importance à cette dernière étape du parcours, de communiquer ouvertement sur le déroulé de l'onboarding et de ne pas considérer le candidat comme acquis.



**67%**  
des candidats quittent  
d'eux-mêmes le parcours  
de recrutement

## Limiter les départs

Les 6 premiers mois sont souvent décisifs pour le futur de votre collaborateur au sein de l'entreprise. C'est durant cette période qu'il va se questionner sur ses motivations, les valeurs de l'entreprise, le poste ou encore sur ses capacités à assurer ses missions.

Pendant la durée de l'onboarding, c'est 70% des collaborateurs qui vont s'interroger sur leur envie de continuer sur le poste.

En assurant un bon onboarding aux nouvelles recrues, 60% resteront plus de 3 ans dans votre entreprise et vous augmentez de 33% le nombre de collaborateurs engagés parmi vos équipes.\*

Des chiffres non négligeables pour assurer votre compétitivité face au désengagement toujours plus important en France.

## Faciliter l'intégration

Rejoindre une nouvelle organisation est parfois difficile non seulement pour le talent, mais également pour le manager. L'onboarding permet de réfléchir en amont et de cadrer les grandes étapes du début de cette collaboration.

Présentation à l'équipe, définition du périmètre de poste, transmission des informations ou encore partage de la vision et des valeurs sont autant de moments clés qui conditionnent l'intégration et l'imprégnation du nouveau collaborateur dans l'entreprise.

Il est naturel pour l'être humain de chercher l'approbation de ses pairs et l'appartenance à une communauté dans laquelle s'épanouir.

## Augmenter la performance

Un recrutement manqué représente en moyenne 45 000€ de perte pour l'entreprise. Il est donc facile de comprendre le lien qui existe entre onboarding et performance de l'entreprise. Un collaborateur bien onboardé va généralement être pleinement efficace et autonome 2 à 3 fois plus rapidement qu'un talent avec un mauvais onboarding.



**Prendre le temps de transmettre, d'expliquer et de rassurer dans les premiers instants dans l'organisation est un pari gagnant sur le long terme.**

# Préparer l'arrivée du collaborateur

Vous l'aurez compris, préparer un bon onboarding est une étape indispensable, mais comment faire ? Pour vous accompagner dans cette tâche parfois complexe, nous passons en détail les grandes catégories d'action à mener pour accueillir au mieux votre nouvelle recrue.

## Matériel, avantages et autres

Si cela peut paraître évident, anticiper l'arrivée du collaborateur en préparant tout le nécessaire à son quotidien est un élément différenciant pour votre entreprise. Il n'est pas rare qu'aucun ordinateur ne soit disponible le jour J ou que le collaborateur attende 1 semaine avant de recevoir son badge d'entrée. L'anticipation est la clé pour une bonne intégration.

Voici une petite checklist des éléments incontournables à préparer :

- **le matériel informatique :**

ordinateur, souris, clavier, double écran, adaptateurs, casque, chargeur...

Si vous offrez la possibilité de travailler sur Mac ou sous Windows, pensez à demander les préférences. Le collaborateur sera reconnaissant de cette attention

- **les accès et comptes :**

adresse mail, identifiant de connexion, accès aux drives, intranet, plateforme, logiciels internes...

- **l'administratif :**

badge d'accès, clés, contrat, paie, mutuelle, tickets restaurant, CSE, autres avantages...

- **les outils de travail :**

habits de travail, voiture de fonction, téléphone, équipements spécifiques...

- **le mobilier :**

bureau, chaise, lampe, stylos, rangements, carnets...

## Le welcome kit

Le welcome kit regroupe les différents éléments que va recevoir le collaborateur le jour de son arrivée. Le contenu du welcome kit va dépendre de la taille et des valeurs de l'entreprise, mais il doit à minima être composé d'un mail de bienvenue avec toutes les informations pratiques sur l'entreprise : l'organigramme, le nom du tuteur, la vie au bureau, les numéros ou mails importants, les outils utilisés...

Si vous souhaitez renforcer davantage votre marque employeur, vous pouvez réaliser un welcome kit avec quelques goodies utiles et en accord avec vos valeurs. Carnet, stylo, gourde, tote-bag, sac à dos, stickers sont autant d'idées qui renforcent le sentiment d'appartenance dès le premier jour.

Cependant cela n'est en rien obligatoire.



## Préparer les équipes

L'arrivée d'un nouveau collaborateur est un événement important dans la vie de l'entreprise, il est donc important de prévenir et de préparer les équipes à cette nouvelle venue.

Il est toujours appréciable que les équipes en contact régulier avec le collaborateur entrant accordent un peu de temps pour faire connaissance et faciliter l'intégration. Ce moment qui se veut plutôt informel et convivial peut prendre la forme d'un petit déjeuner ou d'un café tous ensemble.

## Le plan de formation

Présenter le plan de formation dès le premier jour permet au collaborateur de se projeter dans les prochaines semaines ou dans les mois à venir. Cela permet de diminuer la pression et le stress souvent liés à un nouvel emploi.

Vous pouvez fixer des durées théoriques des différentes étapes de la formation, les thématiques et le plus important les objectifs et les attentes pour chaque module.

Ainsi, votre nouvelle recrue sera en mesure de s'autoévaluer tout au long de la formation et de ne pas être prise au dépourvu. De votre côté, cela vous permettra d'être objectif et réaliste quant à l'avancement du collaborateur à travers les différentes phases de formation.

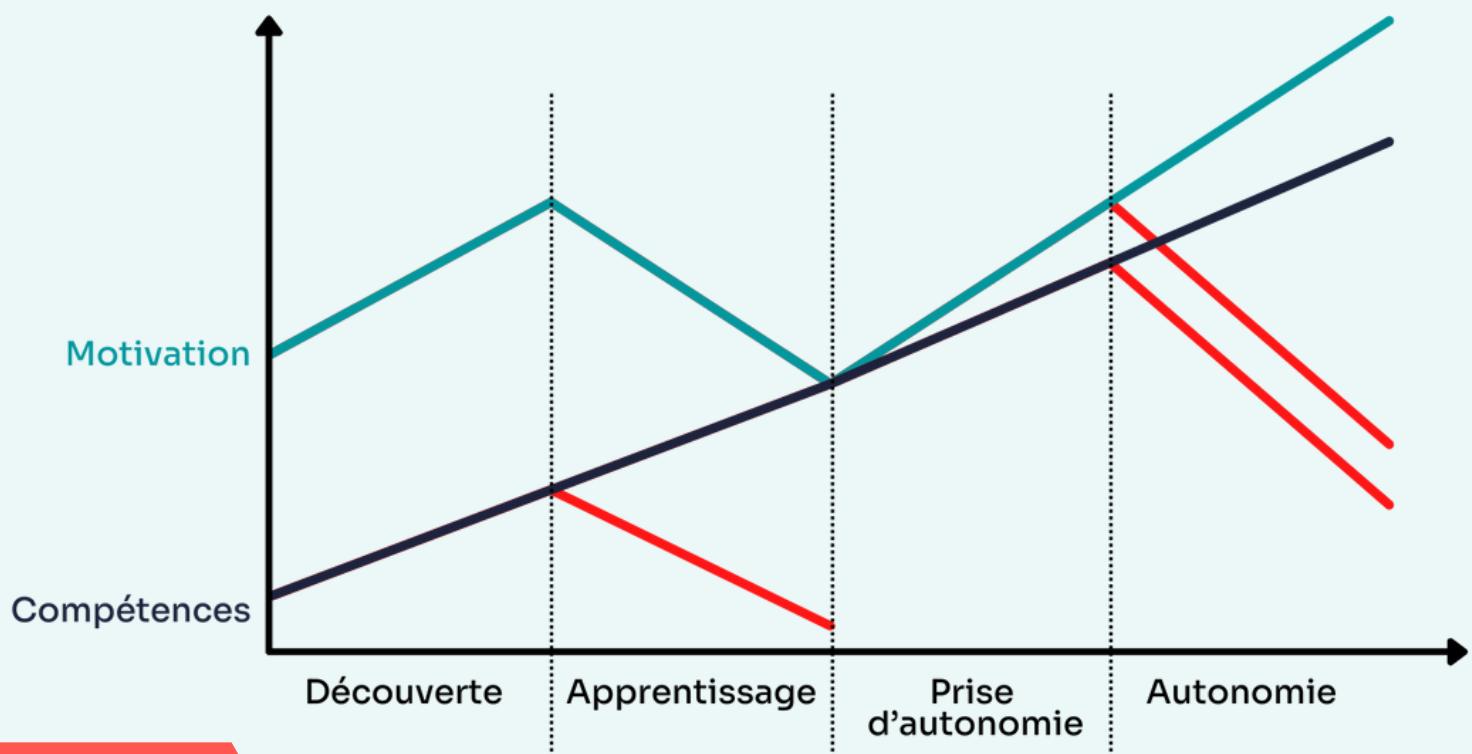
**L'onboarding est bien plus qu'un accueil, il conditionne le futur du collaborateur au sein de votre entreprise. Performance, fidélisation & engaginement se jouent dès les premiers instants.**

# La motivation et les compétences

L'onboarding est une phase délicate dans le cycle de vie du collaborateur car cela représente une période d'apprentissage, de découverte et de connaissances. En effet, il va falloir parvenir à maintenir la motivation et l'engagement du collaborateur tout au long de la découverte de l'entreprise et de l'apprentissage de ses missions. Même avec de nombreuses années d'expérience, le collaborateur devra passer par une phase de formation pour comprendre votre mode de fonctionnement et vos attentes.

## Les étapes de l'onboarding

Pour mieux comprendre l'évolution de la motivation et des compétences du collaborateur tout au long de son intégration, voici un graphique explicatif des différentes étapes de l'onboarding.



## **La phase de découverte :**

Le collaborateur vient d'intégrer votre entreprise. Il présente une motivation importante, mais ne dispose pas encore des compétences et des connaissances nécessaires à la pleine réalisation de ses missions.

**Pendant cette phase il est important :**

- de transmettre les valeurs, la vision et l'ADN de l'entreprise.
- de donner du sens à son arrivée dans l'équipe

Il est important de prévoir un point avec le fondateur/CEO/DG ou tout autre personne disposant des connaissances nécessaires sur l'essence même de l'entreprise.

## **La phase d'apprentissage :**

les premiers jours sont passés, le collaborateur est imprégné de l'esprit de l'entreprise, il comprend mieux son environnement et débute la phase d'apprentissage.

C'est le premier point de vigilance car il peut y avoir une baisse de la motivation pour deux raisons : un plan de formation trop complexe ou à l'inverse un manque de clarté et d'objectifs tangibles et réalistes.

**Il faut donc veiller à :**

- d'adopter un management par l'exemple en montrant et expliquant. Je fais (50%) puis il fait (50%).
- de mettre en place une culture du feedback montant et descendant. Le manager doit pouvoir faire des retours constructifs et le collaborateur doit se sentir à même de partager ses difficultés et interrogations
- mettre à disposition des ressources nécessaires à son développement. Document de formation interne ou externe, étude de marché, spécificités du secteur...
- de définir en amont les compétences à développer durant la formation et de valider les acquis au fur et à mesure. Cela va permettre de guider la montée en compétence sans passer à côté de certaines lacunes.

Sans ça, il arrive que le collaborateur se décourage et ne soit plus dans une optique de progression.

## **La phase de prise d'autonomie :**

Ça y est, le collaborateur est sur la pente montante concernant le développement des compétences. Il commence à agir seul, à prendre des décisions et la motivation est remontée.

**Il faut désormais préparer l'autonomie complète et cela passe par :**

- exercer un management participatif ou consultatif. Il fait (80%) je l'accompagne (20%) ou il fait (80%) et me questionne (20%).
- accorder le droit à l'erreur pour encourager la prise d'initiative. Je lui apporte des solutions et des pistes alternatives s'il est en difficulté.
- maintenir des échanges réguliers avec le collaborateur dans une optique d'accompagnement et non de contrôle.

**Parvenir à déléguer et faire confiance est parfois difficile pour le manager pourtant cette transition doit être effectuée en douceur et de manière progressive pour avancer en toute sérénité.**

## **La phase d'autonomie totale :**

Cette étape clos la période d'onboarding. Elle représente également un point de vigilance notamment si les étapes précédentes n'ont pas été bien respectées.

En effet, le collaborateur peut se sentir perdu, dépasser voir même délaissé et la motivation peut chuter drastiquement. Dans ce cas, le collaborateur va perdre confiance en lui et se sentir incapable de réaliser ses missions sans le manager.

Toutes les compétences accumulées jusque là vont s'avérer inutiles et cela peut conduire à une rupture de contrat.

Pour éviter cela, vous pouvez notamment :

- adopter un management de confiance. Être moins la mais mieux la.
- encourager la synergie d'équipe en incluant le collaborateur dans des projets transverses. Cela permet de faire travailler l'intelligence collective et renforcer le sentiment d'appartenance.
- partager des retours d'expérience face à des situations complexes. Grâce à cela, le collaborateur aura toutes les cartes en main pour faire face aux aléas du métier.
- développer la capacité de résilience en lui donnant la possibilité d'apporter lui-même ses solutions aux problèmes et de l'orienter sur la plus judicieuse. Demander à votre collaborateur de préparer vos échanges en mettant en corrélation le problème et les solutions qu'il envisage. Cela renforce la considération que vous lui portez et développe l'estime de soi.
- fixer des objectifs SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement définis). Ces objectifs vont servir de feuille de route au collaborateur pour avancer dans la bonne direction tout en ayant conscience de ses réalisations.

Une fois le collaborateur pleinement à l'aise dans l'exercice de ses missions, le manager devra opter pour un management situationnel afin de maintenir l'engagement du collaborateur tout au long de son parcours dans votre entreprise.



**En tenant compte de la personnalité du collaborateur, le manager va être à même d'adapter son management, la définition des objectifs et la forme du suivi. Certains collaborateurs préféreront un suivi régulier quand d'autres préfèrent une certaine part d'autonomie et de souplesse dans l'avancement de leurs missions.**



## Valider les acquis

Lors des différentes étapes, nous avons évoqué la validation des acquis afin d'avancer plus sereinement. Pour accompagner le manager dans cette évaluation, il peut être judicieux de mettre en place une grille des compétences attendues après chaque module de formation.

Certaines entreprises adoptent un modèle de grille à 1 mois, 3 mois et 6 mois, cependant il se peut que certains collaborateurs aient besoin de plus de temps pour acquérir certaines compétences.

Cela peut donc devenir une source de stress pour les nouvelles recrues et impacter sur la motivation.

## Connaissance et motivation

Pour faciliter le passage de la prise d'autonomie à l'autonomie totale, il est important que le manager ait conscience des capacités et des sources de motivations du collaborateur. Tout au long de l'onboarding, il est important de prendre le temps de faire réellement connaissance avec votre nouvelle recrue pour comprendre son mode de fonctionnement et ses attentes en termes de management.

Il existe différentes sources de motivation : instrumentale, managériale, fonctionnelle et sociale.

### Motivation instrumentale

La motivation instrumentale est une motivation extrinsèque. La personne cherche par le biais de son travail ou des récompenses liées à ses actions à être reconnue et approuvée socialement ou à obtenir des avantages économiques.

### Motivation managériale

La motivation managériale est une motivation intrinsèque. La personne cherche à avoir un périmètre clair de ses actions et de son rôle. Elle aime se fixer de nouveaux objectifs, évoluer en autonomie et contribuer aux actions importantes.

### Motivation fonctionnelle

La motivation fonctionnelle est également une motivation intrinsèque. La personne cherche à accroître sa zone de compétence et d'expertise, développer de nouveau talent et utiliser des pratiques de travail innovantes.

### Motivation sociale

La motivation sociale est une motivation extrinsèque. La personne cherche à développer ses interactions sociales, le travail en équipe, la confiance et la bonne entente. Pour elle, le travail est avant tout un moyen d'appartenir à une communauté et possède un fort sentiment d'appartenance.

# La période d'essai et le feedback

La période d'essai est le meilleur moment pour s'assurer de la qualité d'un recrutement et à l'inverse, pour le collaborateur, c'est le moment de s'assurer de la compréhension du poste, des valeurs et de sa motivation à s'engager avec l'entreprise. Durant cette période, il est primordial de récolter du feedback à des étapes clés de cette période.

## Le feedback informel

Le collaborateur vient de rejoindre vos équipes, il est temps pour vous de faire le point sur son expérience en tant que candidat.

Du côté de l'entreprise, cela permet d'optimiser le processus de recrutement, de détecter les irritants et de montrer de la considération à votre nouvelle recrue.

Pour le collaborateur, cela va générer un sentiment de confiance et briser la glace grâce à une conversation informelle.

## M-1 du renouvellement période d'essai

Cette étape est importante puisque cela correspond au renouvellement de la période d'essai. Pour améliorer la pertinence de cet échange, commencez par écouter le feedback du collaborateur entrant.

**Vous pouvez lui demander de s'exprimer sur la qualité de la formation, le management, ce qu'il pense du métier, la définition de ses objectifs, la cohérence de ses missions et des résultats obtenus. Vous pourrez ainsi déceler s'il existe un décalage entre le poste, la réalité du collaborateur et celle du manager.**

Ensuite, donnez la parole au manager sur les mêmes thématiques pour mettre en parallèle les deux retours d'expérience. Accordez également un moment aux axes d'amélioration, mais surtout aux solutions pour parvenir aux résultats attendus.

**Abordez les leviers de motivations, les besoins du collaborateur, ses attentes concernant la suite de son parcours d'onboarding.**

Pour finir, il est important de réaliser un feedback écrit pour garder une trace de l'échange complet. Les points de vue du collaborateur et du manager doivent apparaître ainsi que la prise de décision.

Y a-t-il un renouvellement de la période d'essai ? Pour quelles raisons ? Cela permettra de revenir sur les points évoqués lors du prochain entretien.

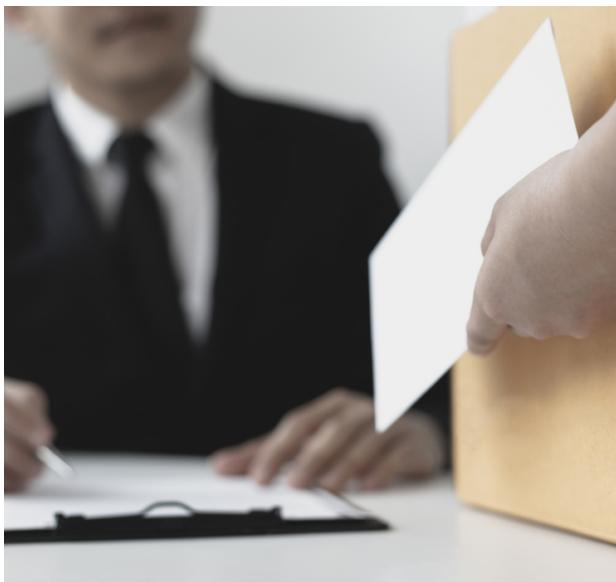
## L'approche de la fin de la période d'essai

Vous avez convenu d'un renouvellement de la période d'essai et vous voici maintenant à la fin du dernier mois de la période d'essai. Il est temps de refaire le point avec votre collaborateur.

**Reprenez les éléments mis en lumière lors du précédent entretien et interrogez votre collaborateur sur sa progression et si ses attentes ont bien été prises en compte.**

Si tous les moyens nécessaires ont été mis en place et que les résultats ne sont pas au rendez-vous, tâchez de comprendre pourquoi. Manque de motivation ? Erreur de recrutement ? Problème de management ? Incompréhension ?

**Plus vous accorderez de temps à chercher l'origine du problème, plus vous améliorerez votre parcours d'onboarding pour les prochains recrutements.**



## Remise en question du manager

Lors de ces différents entretiens, il est possible que le collaborateur exprime ses interrogations ou des irritants concernant l'organisation et le management.

Il est important de savoir accepter le feedback pour permettre une remise en question tant que le feedback est constructif et factuel.

C'est un exercice parfois difficile qui demande d'accompagner le manager dans sa réflexion et dans le développement de nouvelles compétences si besoin.

## Savoir anticiper un départ

Encore tabou dans les entreprises, les départs font partie intégrante de la vie des organisations.

Cependant, pour minimiser l'impact de ce dernier, il est important de savoir anticiper et détecter les signaux faibles.

Pendant la période d'essai, nous avons mis en évidence des points de vigilance qui peuvent conduire à une rupture de la part du collaborateur.

Voici quelques signes évocateurs du désengagement de votre nouvelle recrue :

- une mauvaise intégration qui se traduit par une attitude en retrait de l'équipe voir un comportement distant
- pas ou peu de prise d'initiative sur les missions
- pas ou peu de sollicitation du manager lors de la formation ou de la prise d'autonomie
- un manque de curiosité pour l'entreprise, le secteur d'activité ou le métier
- un travail peu soigné ou pas totalement achevé

Cependant certains points peuvent être liés à la personnalité du collaborateur.

**C'est pourquoi il est important de mener des points d'étapes pour évoquer vos interrogations et s'assurer l'engouement pour le poste. Il est plus judicieux de briser rapidement la glace pour libérer la parole plutôt que de laisser la situation s'envenimer. Cela sera forcément néfaste pour la performance de l'entreprise.**

**A travers ce guide, nous vous avons partagé le retour de plus de 15 années d'expérience dans le conseil en recrutement des fonctions commerciales, marketing et digitales.**

**Ces conseils sont donc basés sur la réalité terrain que nous côtoyons au quotidien.**

**Vous avez des difficultés de recrutement ?**

**Echangez avec nos experts !**

**Vous souhaitez en savoir plus sur le management ?**

**Découvrez le book du manager !**

