

Livre blanc

# METHODOLOGIE POUR UNE EXPÉRIENCE D'ONBOARDING RÉINVENTÉE



Conseils collectés auprès de 40 professionnels RH, combiné à  
l'expertise Workelo



ÉDITO	3
POURQUOI ONBOARDER ?	6
QUI ONBOARDE ?	9
COMMENT ONBOARDER ?	11
TÉMOIGNAGES	24
LE MOT DE LA FIN	26
SOURCES	28

# Édito

Aujourd'hui, la digitalisation et la globalisation des ressources touchent tous les secteurs d'activités et tous les départements d'une entreprise. Ces deux grands changements, accélérés depuis deux décennies, font que le monde évolue à une vitesse impressionnante et l'**innovation** devient incontournable pour garder ses avantages compétitifs.

Les métiers des ressources humaines n'y échappent pas. Département historique et autrefois qualifié de fonction « support », les ressources humaines sont devenues en très peu de temps une figure importante et essentielle de l'entreprise. La raison ? L'**humain**. C'est lui qui est au cœur de l'ADN de l'entreprise et les deux changements évoqués (digitalisation et globalisation), valorisent encore plus chaque talent.

Google, Facebook, Twitter et d'autres entreprises de la Silicon Valley ont été les premiers à mettre en place publiquement une politique agressive pour gagner ces batailles autour de « **la ressource** » et ainsi de la « **marque employeur** », pour pouvoir se différencier et être attractif.



Il ne pourrait s'agir que d'un détail, mais au contraire, aujourd'hui les employés sont de plus en plus exigeants et ont des attentes beaucoup plus élevées que leurs parents avant eux. La marque employeur est donc devenue une véritable **valeur ajoutée** pour une entreprise qui souhaite séduire les talents. Et au-delà de l'embauche, il y a aussi ici un enjeu de **rétention**...

La guerre des salaires est terminée,  
ce que les millennials viennent  
chercher au travail, c'est avant tout  
un lieu de vie

Les nouvelles générations de collaborateurs sont beaucoup plus **volatiles** qu'avant, elles ne s'installent que rarement de manière durable dans une entreprise. De plus, c'est à chaque entreprise de convaincre, et le rapport de force tend à s'équilibrer voire à s'inverser sur beaucoup de profils pénuriques. Avec l'évolution des technologies, il est également plus simple de changer de poste, cela devient même logique pour une carrière réussie.

Au sein de Workelo, nous travaillons sur un maillon important de cette expérience sur lequel bon nombre d'entreprises n'ont pas encore de processus : l'**intégration dans vos équipes**. Étape clé et incontournable aujourd'hui, vous avez en général tellement investi sur le recrutement, qu'un minimum de travail est nécessaire pour proposer une expérience d'onboarding parfaite et faire de cette nouvelle recrue, un talent satisfait.

Nous avons dédié ce livre blanc aux nouvelles attentes des employés d'aujourd'hui sur l'intégration.

Nous sommes partis du constat qu'un nouvel employé a besoin de se sentir beaucoup plus **en confiance**, de se sentir **important** en tant que **talent**, puis nous avons compris que l'**appartenance**, l'**engagement**, l'**intégration**, la **motivation**, se jouent dès le premier jour et dès la première impression que l'on aura d'une entreprise, d'un manager ou même d'un lieu de travail. Nous avons tenté de résumer une partie de nos réflexions à travers ce livre blanc pour vous donner un certain nombre de clés.

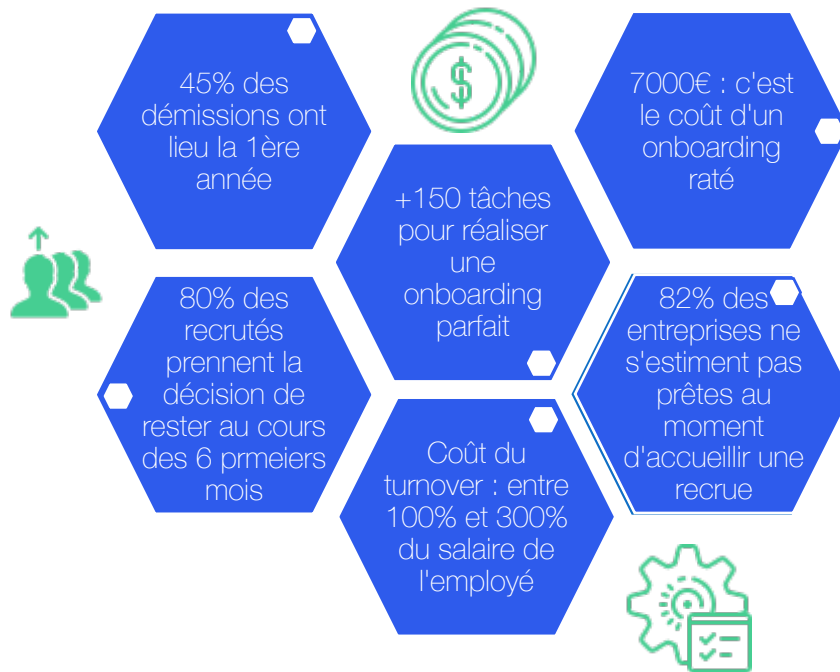
Merci à la **quarantaine de RH** qui nous ont accompagnés pour rassembler ces meilleures pratiques RH. Grâce à leurs conseils et à leur expérience, nous pouvons aujourd'hui vous offrir ce livre blanc et notre solution Saas peut vous aider à mettre en place tout cela en seulement quelques clics.

Bonne lecture !



**Pourquoi  
onboarder ?**

## Quelques chiffres marquants



On pourrait en rajouter à l'infini. Nombreux sont les chiffres, les infographies et les schémas qui montrent à quel point un bon parcours d'intégration peut vous apporter en tant qu'entreprise. Entre le retour sur investissement, l'augmentation de la productivité et de l'engagement de l'onboardée, ou encore le gain de temps côté RH, il n'est plus à prouver que l'onboarding est le moment sous-estimé aux nombreux bénéfices. Négligez-le, et vous vous rendrez compte de la même manière à quel point il peut vous coûter...

## L'attente des onboardees :

**A**u grand dam des grands groupes, travailler dans une grosse structure n'est plus aussi séduisant qu'avant. Des chaînes de management à rallonge, des formes de management **trop traditionnelles**, ou encore des environnements de travail **trop « bureaucratique »**. Autant de choses qui font que les jeunes talents d'aujourd'hui ne sont plus autant attirés par les grands groupes. Lorsqu'ils tentent l'expérience, ils viennent avant tout chercher « une ligne sur le CV », mais savent bien que la méthode de travail qu'ils adopteront là-bas ne leur **conviendra pas**.

Il est très dur de nos jours de garder ses talents, et si l'augmentation des salaires n'est pas possible, **avoir un bon parcours d'onboarding est une solution complète pour la rétention des talents**.

Les nouvelles recrues passées par un processus d'onboarding complet sont 58% plus à même de rester au moins 3 ans dans la société

D'autant plus que le salaire est de moins en moins une **motivation**. Là où l'argent était l'argument principal il y a dix ans, aujourd'hui ce sont d'autres arguments que les entreprises doivent mettre en avant : **qualité du lieu de travail, communauté au sein des effectifs, évènements « fun at work » réguliers**, etc. Ce que ces jeunes-là viennent chercher, c'est avant tout un lieu de vie. Ils ne dissocient plus leur lieu de travail de **leur lieu de vie**, et souhaitent donc travailler dans un environnement à **leur image**, et plus derrière un bureau sombre et impersonnel.

L'**onboarding** est donc une étape cruciale pour l'adoption que fera le nouveau collaborateur de son environnement de travail.



**Qui onboarde ?**

## RH et Manager, une collaboration nécessaire

**E**n récoltant l'expérience et les avis de nombreux RH, qui ont connu autant les **grands groupes** que les **PME**, tous nous ont assuré une chose : **un onboarding réussi est un onboarding où RH et managers collaborent dans l'élaboration, le suivi et la qualification d'un parcours d'intégration.** Il apparaît tout d'abord logique que RH ou managers ne fourniront pas le même type de contenu au nouveau collaborateur.

Le RH gèrera toutes les parties propres à l'entreprise au sens large (administratif, valeurs du groupe, guide global du fonctionnement de l'entreprise, etc.), tandis que le manager s'occupera de transmettre des informations qui concernent l'environnement de travail proche et opérationnel de l'onboardée (fonctions, projets en cours et à venir, membres de l'équipe, etc.). Vous l'aurez compris, **un parcours d'intégration ne sera complet que si cette collaboration existe.** Nombreux sont les cas où les managers **ne se sentent pas concernés** par l'intégration d'un nouveau collaborateur, souvent **faute de temps**, ou de **communication interne** sur leur rôle à jouer.



C'est aux équipes RH d'impliquer les managers et de leur proposer de bons outils pour les rendre parties prenantes, et les faire participer tout au long du parcours d'onboarding.

**Comment  
onboarder ?**

Il n'y a pas d'unique bonne manière d'intégrer un nouveau collaborateur. Mais certaines bonnes pratiques sont **universelles**, et leur application aura pour effet d'**optimiser** l'intégration.

Il est également nécessaire, pour qu'un onboarding soit efficace, qu'il soit **cadencé dans le temps**.

Un nouvel employé met en moyenne  
6 à 8 mois avant d'être pleinement  
opérationnel. Avec un bon parcours  
d'onboarding, ce chiffre baisse  
drastiquement

En effet, vous auriez tort de penser que l'onboarding n'est qu'une affaire de quelques semaines. Le **cadencement dans le temps est primordial**. L'onboardée doit se sentir **accompagné, guidé** pour pouvoir **s'engager** et **assimiler** correctement ses nouvelles fonctions. Si vous surchargez les premiers jours, vous écœurez sûrement la recrue, si vous ne l'accompagnez pas assez, elle se sentira marginalisée et perdra en motivation.



Voici donc quelques bonnes pratiques, cadencées entre les différents temps d'un parcours d'onboarding. Encore une fois, merci à tous les RH qui nous ont conseillé depuis nos débuts. Grâce au partage de leurs expériences, nous pouvons aujourd'hui vous proposer des parcours types **complets** et **pertinents**, validés par des experts du domaine RH.

Chez Workelo, nous avons identifié  
5 périodes majeures : le  
préboarding, le premier jour, la  
première semaine, le premier mois  
et après le premier mois

# En tant que RH

## *Préboarding – Informer*

C'est fait ! Le contrat est signé. À partir de ce moment, le **statut** change. De **candidat**, il est passé au statut de **recrue**. Vous devez donc lui faire comprendre qu'il fait maintenant partie de l'entreprise, et vous l'aidez à partir de ce moment à commencer son **intégration**. En anticipation de ses doutes et appréhensions, vous lui communiquerez les informations qu'il lui sera nécessaire de connaître pour son premier jour. Les rassembler dans un **Livret d'Accueil** facilite souvent cette démarche : un seul et unique document (ou une plateforme digitale) dans lequel l'onboardée trouvera réponse à bon nombres de ces questions.

Exemples d'informations à communiquer :

- Présentation de l'entreprise et/ou du groupe
- Point sur le développement stratégique et les objectifs de l'entreprise à moyen terme.
- Présentation des équipes
- Visite des locaux
- Démarches administratives : mutuelle, assurances, syndicats, télétravail, etc.

Afin que l'onboardée se sente déjà **en confiance** dès le premier jour, il peut être bon de lui demander une courte présentation de sa personne, ou lui demander de remplir un portrait chinois, que vous tâcherez de diffuser au reste des équipes avant son premier jour. Enfin, cette période peut également servir à **récolter** les informations administratives de la recrue, ce sera un poids en moins sur ses épaules le jour de son arrivée.



## 1 recrue sur 5 pense à quitter son poste dès le premier jour

Le premier jour est **primordial** : c'est à ce moment-là que le nouvel arrivant se fera son **opinion** sur son manager, ses collaborateurs, son lieu de travail, et comment il se sent dans son nouvel environnement professionnel. Vous aurez donc envie de le mettre dans les **meilleures dispositions**, car un mauvais avis le premier jour est souvent **irréversible**.

Pour son premier jour, vous aurez pris soin, avec la **complicité de son manager**, de :

- Vous assurer que son manager est disponible à l'heure d'arrivée du nouvel entrant dans l'entreprise.
- Veiller à ce que les dotations nécessaires au travail de la recrue soit prêtes à l'emploi, sur son bureau.
- Prévoir un point administratif pour vérifier que la recrue a bien communiqué les documents nécessaires lors du « préboarding ».

Vous aurez également notifié au reste des équipes l'arrivée du nouveau collaborateur, en diffusant, par exemple, le **portrait chinois** du concerné avec une communication interne.

## La première semaine – Guider



La première semaine est **déterminante**. L'onboardée doit continuer d'être **accompagné**, et doit se sentir **monter en compétences** et en **confiance** dans son nouvel environnement de travail.

Pour être sûr qu'il soit bien encadré, vous pouvez en tant que RH :

- Lui assigner un « buddy », qui sera son interlocuteur privilégié pour l'intégration « sociale » dans l'entreprise.
- Avoir prévu un pot d'arrivée.
- Lui avoir prévu en amont des réunions ou des repas/café avec des membres d'autres équipes.
- Lui assigner des tâches et des deadlines dès la première semaine.
- Cadencer les documents que vous lui transmettez jour par jour, pour ne pas le charger d'un coup de beaucoup de documentations, et lui laisser le temps de se mettre au travail.



## **Le premier mois** – *Monitorer*

Au cours du premier mois, vous devez petit à petit faire comprendre au nouveau collaborateur qu'il est désormais **acteur à part entière** au sein de l'entreprise et de son équipe. Quelques bonnes pratiques seraient de :



- Lui demander son feedback après la première semaine, et ensuite une fois toutes les deux semaines, pour récolter son avis et lui donner l'opportunité de participer à l'amélioration du processus d'intégration.
- Continuer de le rencontrer pour des points réguliers, tout en espaçant de plus en plus les entretiens.
- Proposer à l'onboardée une évaluation des formations/pratiques qu'il a appris depuis son arrivée, afin de s'assurer qu'il les a bien assimilées.
- Lui proposer de s'investir encore plus, avec des formations supplémentaires, ou en lui proposant de participer aux événements internes à l'entreprise (sport entre collègues, afterworks, etc.)

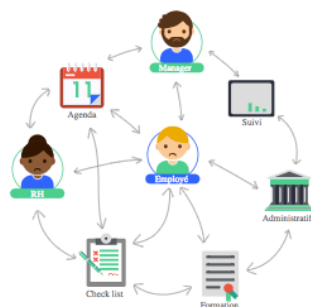
## Après le premier mois – Laisser s'exprimer



Une fois le premier mois passé, si l'onboardée a bien suivi le parcours que vous lui aviez confectionné, il se sentira déjà **engagé** et aura vu ses **capacités opérationnelles** s'accroître jour après jour. Néanmoins, il ne faut pas pour autant arrêter le suivi. Au contraire, c'est à ce moment précis que l'onboardée commence à se **projeter** à long terme dans l'entreprise. Vous pourrez donc :

- Continuer les points réguliers, qui n'ont plus lieu qu'une fois par mois à partir de ce stade d'intégration, jusqu'au sixième mois.
- Faire un point informel sur ses perspectives d'évolution dans l'entreprise, en lui expliquant la marche à suivre, les échéances, et lui montrer des exemples de collaborateurs ayant évolué dans la hiérarchie.
- Lui demander de remplir un rapport d'étonnement, pour récolter un ressenti complet et franc sur le parcours d'intégration que l'onboardée a effectué jusqu'ici.
- Vous assurer qu'il n'a plus aucune question concernant la paye, la mutuelle/assurance de l'entreprise, les différents avantages et leur fonctionnement, etc.
- Revenir vers lui avant la fin de sa période d'essai pour faire un point avec lui.
- 

### L'ancienne méthode



VS.

### La méthode Workelo



# En tant que manager

## *Préboarding – Rassurer*

Il serait facile de penser que la période de préboarding concerne exclusivement les équipes RH.

Au contraire, il est du rôle du manager que de commencer à intégrer sa nouvelle recrue, et ce dès le préboarding

Si un manager commence à s'intéresser à un nouvel arrivant avant même son premier jour, ce dernier se sentira **rassuré**, et appréhendera moins la rencontre avec son manager direct le jour de son arrivée. Pour rassurer l'onboardée, un manager doit :

- Vérifier et/ou modifier le parcours d'intégration prévu par les RH : rajouter du contenu plus opérationnel rendra le parcours plus complet et qualitatif pour la recrue.
- Contacter/rencontrer plusieurs fois le nouveau collaborateur et discuter des points importants à ses yeux : doutes, questions sur le fonctionnement. Le but ici est de lui faire comprendre qu'il peut poser toutes les questions qu'il n'a pas pu/oublié de poser durant les entretiens.
- Le briefer sur les projets sur lesquels il travaillera, qu'il puisse se projeter voire se documenter pour se sentir opérationnel.
- Bien informer vos équipes, en leur communiquant la présentation personnelle du nouveau collaborateur par exemple, le contexte de son arrivée (type et durée de contrat, quel projet, quel département, etc.)

## Le premier jour – Accueillir

C'est au premier regard, à la première poignée de main, aux premiers échanges en physique que l'onboardée se forge un **avis** sur son manager direct. S'il y a bien une demi-journée que vous devez prendre et dédier au nouveau collaborateur, c'est celle de son **arrivée**. Voici comment s'assurer de faire bonne impression, ainsi **booster la motivation** de votre nouvelle recrue :



- Vous vous êtes assuré que son lieu de travail était prêt à l'accueillir : bureau prêt, matériel préparé et configuré, etc.
- Vous aurez préparé un « Welcome Kit » ou une « dotation » pour célébrer son arrivée : goodies et cadeaux pour lui et sa famille (par exemple, si vous êtes bien renseigné sur lui, vous savez qu'il a des enfants et pouvez prévoir une peluche/des bonbons/des bons d'achats, etc. pour ses enfants)
- Surtout, vous aurez pris soin de lui dédier **ENTIÈREMENT** une demi-journée au minimum. Vous l'utiliserez pour l'accueillir, sans le faire attendre à l'entrée du bâtiment, le présenter aux équipes, lui faire faire le tour des locaux, l'inviter à déjeuner, etc.
- Vous lui présenterez son « buddy », que vous aurez pris soin d'avertir bien en amont.

## **La première semaine** – *Intégrer*

En tant que manager, vous devez faire sentir à votre nouveau collaborateur qu'il **monte en compétence** jour après jour au cours de sa première semaine. Vous devrez **suivre** son intégration de très près, pour être sûr qu'il **assimile les bonnes bases** dès le début. Les premiers jours sont souvent compliqués pour les nouveaux arrivants : ils ont l'impression de ralentir tout le monde, ils veulent bien faire mais ne savent pas comment. Et cela se solde souvent par de la frustration. Voici comment éviter cela :



- Il faut fixer des objectifs dès les premiers jours à l'onboardée. Il se sentira challengé, et leur accomplissement ne fera que renforcer sa motivation.
- Prévoyez un pot d'arrivée, dans un cadre informel pour qu'il crée des liens avec ses collègues.
- Vérifiez qu'il ait bien rencontré le reste des équipes. Il est nécessaire qu'il soit au courant du fonctionnement des différents services.
- Faites un point pour vous assurer que l'onboardée n'a plus de doutes concernant son rôle, ses tâches et ses démarches administratives.
- Prévoyez des rencontres régulières avec lui, pour qu'il vous donne son ressenti et puisse vous poser toutes les questions qu'il aurait.

## **Le premier mois** – *Accompagner*

Au même titre qu'un RH, vous allez devoir laisser de plus en plus d'autonomie à l'onboardée, de sorte qu'il trouve **ses marques seul**. Mais attention, il faut **continuer à suivre son intégration**. Pour cela :

- Vous ferez un point sur les objectifs.
- Vous continuerez les points réguliers, en les espaçant de plus en plus.
- Vous lui donnerez de plus en plus de responsabilités (seulement si vous avez discuté avec lui et qu'il s'en sent prêt)
- Il serait bénéfique de lui proposer de donner son analyse et son point de vue sur le fonctionnement du service/de l'équipe. Son œil neuf et frais vous sera souvent utile, et lui se sentira d'autant plus impliqué dans la vie du groupe.

## **Après le premier mois** – Révéler

Il faut distinguer **formation** et **intégration**.

Au bout d'un mois, l'onboardée se sentira déjà **opérationnel** et en **confiance**. Néanmoins, il faut continuer de l'accompagner et **son intégration n'est pas finie**.

Chez Workelo, nous incitons nos clients à étaler la période d'intégration sur les 6 à 8 mois suivants l'arrivée de la recrue.

Le suivi sera moins régulier, mais il doit tout de même exister. Vous commencerez aussi à **inclure** l'onboardée dans des **projets d'envergure**, et surtout de long terme, afin qu'il se **projette** dans l'entreprise et ses **projets**. Ainsi :

- Vous continuerez de lui donner des responsabilités.
- Vous commencerez petit à petit à évoquer les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise.
- Vous continuerez les points réguliers (1 fois par mois).
- Vous ne manquerez pas de célébrer la fin de son intégration, quand vous aurez jugé cette période révolue.

# Témoignages



Chez Workelo, nous aidons les RH et managers des grands groupes à **repenser** leur manière d'onboarder. Avec notre outil **innovant** et **intuitif**, nous réussissons à offrir au nouveau collaborateur une expérience **unique**, tout en **optimisant** et **simplifiant** les démarches côté RH/manager.

Voici des témoignages venants de chez trois de nos clients :



**Laurent Perchais, Stratégie chez Orange**

**Multinationale, 80 000 employés dans 29 pays**

“ Automatiser le processus d'onboarding, permet d'alléger les managers et RH de tâches répétitives et de se concentrer sur l'essentiel : créer une équipe. ”



**Christine Peslerbe, RH chez IKKS**

**Retail, 450 magasins dans 11 pays**

“ Aujourd'hui, dans la plupart des entreprises du retail, le processus d'onboarding est fait manuellement et à l'oral. Un outil permettant de clarifier et d'améliorer l'arrivée de nouveaux employés répond à un réel besoin. ”



**Maxime Aubain, RH chez Auto1 group**

**Startup, de 5 à 300 employés en 2 ans**

“ Il est crucial d'animer cette période d'onboarding et faciliter la rencontre entre collègues. C'est la clé pour une meilleure implication. ”

**Le mot de la fin**



## L'avis d'une experte : Laurence Cosson, DRH, ex SPIE & Orange

« J'ai souvent mis l'accent (et pas mal d'énergie !) dans mes diverses expériences de DRH sur le processus d'onboarding : que ce soit pour soigner le jour J de l'accueil, pour donner des repères rapides en termes de locaux ou de services aux collaborateurs, pour transmettre les valeurs, la stratégie et la culture d'entreprise, pour associer fortement les managers à un accompagnement proche et opérationnel, pour insérer les nouveaux embauchés au sein de leur équipe et dans leur environnement de travail, au sens large, et veiller à les rendre opérationnels et satisfaits afin que le recrutement soit concluant pour l'ensemble des parties.

Je constate qu'il est, plus que jamais, indispensable de soigner l'onboarding de nos collaborateurs aujourd'hui. En effet, la raréfaction des talents, la « volatilité » des profils nous amène à veiller encore davantage à leur fidélisation : l'onboarding est vraiment une étape clé de cette fidélisation !

Par ailleurs, au moment où la fonction Ressources Humaines est attendue par la direction générale et l'ensemble des autres directions sur davantage de valeur ajoutée comme la rétention des talents, le conseil aux managers, le développement des compétences, l'accompagnement de la digitalisation, il me semble que recourir à une solution digitale en mode Saas, telle que celle de Workelo, peut être une vraie source de gain de temps et d'efficacité, ainsi qu'un levier d'enrichissement du processus d'onboarding.

Je suis ravie de partager avec vous mes expériences sur ce sujet. Vous pouvez visionner ou re-visionner le webinar fait récemment avec Workelo sur le sujet, le lien se trouve sur le site internet.

J'espère que ces conseils pour une expérience d'onboarding réinventée vous seront utiles ! »

# Sources

<https://www.focusrh.com/strategie-rh/mobilite-interne-fidelisation-des-salaries/onboarding-les-bonnes-pratiques-adopter-29418.html>

<https://medium.com/workelo/onboarding-quel-r%C3%B4le-pour-le-manager-9be7a6f3189f>

<https://www.parlonsrh.com/workelo-la-solution-saas-qui-reinvente-lonboarding-et-loffboarding/>

<https://www.focusrh.com/recrutement/e-recrutement-sites-emploi/onboarding-comment-bien-integrer-une-nouvelle-recrue-29016.html>

<https://medium.com/workelo/onboarding-4-erreurs-classiques-et-comment-les-%C3%A9viter-2007536bb596>

<https://www.cxp.fr/content/news/dossier-sirh-ameliorer-lefficacite-du-onboarding>

<http://developpersescompetences.com/lonboarding-enjeu-majeur-rh/>

<https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/nouvelles-attentes-salaries/>

<http://blog.my-rocket.fr/integration-reussie/>

<https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself>

<https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/perfecting-onboarding-funnel/>



Prêt à réinventer votre  
expérience d'onboarding ?

[www.workelo.eu](http://www.workelo.eu)