

# Miser sur l'onboarding, une stratégie gagnante pour optimiser l'expérience collaborateur

Une mauvaise intégration accroît la probabilité de démission des nouvelles recrues, un risque qui semble compris par la plupart des entreprises. L'étude d'Augmented Talent confirme que les collaborateurs insatisfaits de leur onboarding sont trois fois plus nombreux que ceux se déclarant satisfaits.

---

L'impact de la période d'intégration sur l'image employeur et sur l'expérience collaborateur est moins souvent étudié, alors que le taux de recommandation de l'entreprise quadruple lorsque l'onboarding est réussi. Ainsi, 35% des jeunes recrues avec un mauvais onboarding trouvent que leur employeur tient ses promesses vis-à-vis des collaborateurs alors que le chiffre est de 73% lorsque l'intégration est satisfaisante, révèle l'étude [<Best-in-Class Experience> d'Augmented Talent](#).

L'impact que peut avoir une bonne ou une mauvaise intégration sur l'expérience collaborateur constitue donc une donnée fondamentale dans la gestion des ressources humaines ; à cet égard, les résultats de l'étude interpellent. Tant d'un point de vue fonctionnel (la maîtrise du poste) qu'émotionnel (le sens et l'utilité trouvée dans le travail), les écarts de perception entre les jeunes recrues mal et bien intégrées sont très marqués.

A titre d'exemples, les nouveaux embauchés mal onboardés sont près d'un sur deux à déclarer faire face à des « irritants » fréquemment au travail (ils sont moins d'un cinquième parmi ceux bien onboardés); ils attribuent une note moyenne sur dix de près de 3 points en deçà de celle attribuée par les collaborateurs satisfaits de leur on-boarding à l'intérêt de leur poste, la qualité de leur vécu professionnel (QVP) ou leur niveau de motivation; enfin, ils sont quatre fois plus susceptibles d'être victimes de surmenage.

Les coûts que représentent l'absentéisme, les arrêts maladie, la faible productivité liés à un onboarding raté, avec des collaborateurs qui restent par défaut, constitue une perte pour l'entreprise, à laquelle s'ajoutent les coûts de remplacement de ceux qui décident de partir.

## Concrètement, sur quoi agir en priorité ?

Les plus gros écarts en termes d'attentes entre les jeunes recrues bien et mal intégrées concernent l'information qui va les aider à trouver leur place pour faire pleinement partie de l'entreprise : de la visibilité sur l'organisation interne en priorité, mais aussi la possibilité d'avoir un guide d'intégration regroupant toutes les informations importantes.

Pendant cette période, l'entreprise a en effet intérêt à informer mais aussi communiquer – sur sa « vision », ses valeurs – de façon à créer et « faire vivre » un lien avec les nouveaux embauchés. Une intégration réussie passe par un processus d'accueil formalisé avec des moments de partage avec la nouvelle équipe, comme l'illustre le témoignage de Romain :

*Une semaine avant mon entrée en fonction j'ai reçu un petit mail « dans une semaine tu es chez nous, voilà à quoi t'attendre (...) le programme de ta première journée chez nous »; tout était préparé à l'avance. Le jour J j'ai été accueilli par un collègue que j'avais rencontré lors du premier entretien ; On commence par un petit déjeuner avec l'équipe (...) ensuite, on rencontre le CEO qui nous communique sa vision, ce qu'il attend de la boîte, notre rôle (...)*

*puis j'ai rencontré les business development managers qui m'ont expliqué comment allaient se passer les missions; on m'a aidé à mettre à jour mon linkedin, j'ai revu toute l'équipe à la cafétéria ; on m'a fait un suivi des projets en cours ; ça c'est juste c'est le JOUR 1 !*

Le fait de disposer des informations nécessaires en amont via un programme séquencé et de se sentir attendu par les équipes « fait la différence ».

Comme l'illustre le témoignage d'Ulysse ci-dessous, les dispositifs d'intégration efficaces sont à la fois très processés et centrés sur l'individu. Ils s'inscrivent surtout dans la durée avec plusieurs mois d'accompagnement et des opportunités de feedback fréquentes, ainsi qu'une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes (managers, collègues de son équipe et d'autres services...) - et non seulement les RH

*Dans notre programme d'onboarding, on a des objectifs à valider par semaine et ça s'étend du 1 er jour à la fin du premier mois ; le nouvel arrivant a un référent - un « buddy » - à qui il peut poser toutes les questions ; l'entreprise a mis en place un système de feed-back très réactif, avec par exemple une double écoute systématique lors des calls client - le nouvel embauché quel que soit son niveau de poste est avec une personne des sales qui lui fait son retour immédiat, cash, sans filtre (...). Chez nous, même le free-lance est onboardé ; on lui*

*conçoit un programme spécifique adapté et lui aussi, on l'invite à boire une bière en fin de journée - on n'oublie personne !*

Les avantages à mettre en place un processus d'accueil formalisé et où chacun se sent acteur à son niveau sont nombreux et ne doivent pas se limiter aux premières semaines. Les propos de Florence mettent en évidence une déstabilisation et un sentiment de solitude après des premiers jours plutôt conformes aux attentes.

*J'ai eu une formation la première semaine, puis plus rien... On m'a lâché... On attendait que je sois opérationnelle directement. J'étais obligée de courir après le directeur pour avoir les informations nécessaires. Il insistait pour que je groupe mes questions sur un créneau particulier alors que j'avais souvent besoin de réponses sur le moment. C'était frustrant et je me suis sentie seule face à mes interrogations. Je comprends qu'il faut être proactive mais un accompagnement s'impose. On travaille d'ailleurs maintenant à l'amélioration de l'accueil des nouveaux embauchés.*

Enfin, l'étude montre que la qualité d'un processus d'onboarding ne dépend pas de la taille de l'entreprise. En revanche, certains secteurs d'activité comme l'hôtellerie et le BTP se détachent positivement. Les collaborateurs y apprécient tout particulièrement leur période d'intégration, pendant laquelle la clarté des missions et des rôles est évidente et s'accompagne d'une dimension

rituelle (port d'un uniforme, briefing sur la sécurité au travail par exemple).

A propos de l'étude : La première édition de l'étude a été conduite aux mois de juin et de juillet 2019 auprès d'un échantillon national de salariés et de managers. La méthode des quotas a été utilisée afin d'obtenir des résultats représentatifs de la population active salariée française (critères de genre, d'âge, de région, de statut et de secteur d'activité). Les professions libérales, les indépendants et les auto-entrepreneurs sont exclus du champ de l'enquête.

*Julia Pironon Bizer est managing partner chez Augmented Talent, un studio d'innovation en ressources humaines fondé par d'anciens directeurs de l'Institut Ipsos.*

---

Article écrit par JULIA PIRONON BIZER