
Evolution des pratiques d'onboarding suite à la crise sanitaire covid 19 et ressenti des nouveaux entrants

Auteur : Dehousse, Charline

Promoteur(s) : Jemine, Grégory

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

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

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/13206>

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 : DEHOUSSE

Prénom : Charline

Matricule : s163973

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Politique et Management RH

Mémoire de fin d'études

Evolution des pratiques d'onboarding suite à la crise sanitaire covid 19 et
ressenti des nouveaux entrants

Promoteur : JEMINE Grégory

Lecteur : BOLAND Isabelle

Lecteur : WUIDAR Simon

Remerciements

Il nous est très agréable de chaleureusement remercier ici les personnes qui, de près ou de loin, nous ont permis d'entreprendre et de réaliser ce mémoire de fin d'études.

Nous dirons d'abord toute notre gratitude aux collaborateurs de l'entreprise que nous avons pu interviewer lors de la phase préparatoire de notre travail. Ils ont témoigné à notre égard patience et compréhension. Nos entretiens ont été une base solide à notre réflexion.

Nous devons aussi exprimer notre profonde reconnaissance à l'entreprise elle-même, qui nous a accueillie pour effectuer notre stage de fin d'études. Nous avons pu recueillir, grâce au Service des Ressources Humaines, une très riche documentation. Nos très chaleureux remerciements vont particulièrement à monsieur Pierre Dosogne, qui nous a guidée, conseillée, aidée.

Mais, surtout, c'est très vivement que nous voulons assurer monsieur Grégory Jemine de toute notre considération pour l'attention permanente qu'il nous a accordée. Il a toujours répondu à nos sollicitations, nous a suggéré des corrections, des améliorations, des ajouts. Ses indications judicieuses nous ont considérablement aidée.

Enfin, nous souhaitons remercier nos lecteurs, madame Isabelle Boland et monsieur Simon Wuidar, mais aussi nos proches pour leur soutien.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction | 5 |
| Chapitre 1 : Revue de littérature..... | 6 |
| 1. Onboarding..... | 6 |
| 2. Onboarding et covid 19 | 14 |
| Chapitre 2 : Méthodologie..... | 16 |
| 1. Terrain de recherche | 16 |
| 2. Collecte des données | 18 |
| 3. Analyse des données | 19 |
| Chapitre 3 : Résultats empiriques..... | 20 |
| 1. Onboarding avant la période covid..... | 20 |
| 1.1. Avant le premier jour..... | 20 |
| 1.2. Premier jour du nouveau collaborateur | 21 |
| 1.3. Premières semaines du collaborateur | 22 |
| 2. Onboarding en période covid | 24 |
| 2.1. Avant le premier jour..... | 24 |
| 2.2. Premier jour du nouveau collaborateur | 25 |
| 2.3. Premières semaines du collaborateur | 27 |
| 2.4. Révision du processus d'onboarding..... | 29 |
| 3. Ressenti des collaborateurs..... | 30 |
| 3.1. Avant le premier jour..... | 30 |
| 3.2. Premier jour | 31 |
| 3.3. Premières semaines | 32 |
| 4. Evolution des pratiques d'onboarding..... | 35 |
| 5. Grille de diagnostic et entreprise..... | 37 |
| Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats..... | 39 |
| 1. Théorie des 3Cs..... | 39 |
| 2. Discussion | 43 |
| 2.1. Revue de littérature et données empiriques..... | 43 |

| | |
|---|----|
| 2.2. Pistes pour les futures recherches | 44 |
| 2.3. Recommandations | 45 |
| 2.4. Limites de la recherche..... | 46 |
| Conclusion..... | 47 |
| Bibliographie..... | 49 |
| Annexes..... | 51 |
| Annexe 1 : Tableau des meilleures pratiques de Bauer (2013) | 51 |
| Annexe 2 : Guides d’entretien..... | 51 |

Table des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Processus d'onboarding. Source : Thomas (2013) | 8 |
| Figure 2 : Niveaux de l'onboarding. Source : Bauer (2010)..... | 11 |
| Figure 3 : Ligne du temps de l'onboarding en période normale | 24 |
| Figure 4 : Ligne du temps de l'onboarding en période covid | 29 |

Tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Niveaux stratégiques du processus d'onboarding. Source : Bauer (2010)..... | 11 |
| Tableau 2 : Grille de diagnostic (construction personnelle)..... | 13 |
| Tableau 3 : Grille synthétique des entretiens | 19 |
| Tableau 4 : Grille de diagnostic et entreprise..... | 37 |

Introduction

En 2020, la crise du covid 19 a conduit au confinement du pays tout entier. Elle a sans aucun doute affecté profondément les marchés, l'emploi et le monde du travail. Les entreprises survivant à cette crise ont dû bouleverser leurs habitudes durant cette période extraordinaire et ont dû s'adapter aux règles sanitaires en vigueur. Elles ont vu pour beaucoup leurs activités réduites et ont dû organiser le télétravail tout en tentant de survivre. Cette situation a provoqué le ralentissement des recrutements, qui ont parfois même été suspendus. Les personnes recrutées ont donc été dans l'obligation de s'adapter à ces conditions difficiles, tout comme les employeurs et les autres collaborateurs. En effet, l'arrivée des nouveaux entrants dans l'entreprise s'est préparée et s'est déroulée d'une manière inhabituelle.

Dans ce mémoire, nous allons nous intéresser au sujet de l'évolution de l'onboarding en période covid 19, tant au niveau des pratiques qu'au niveau de son impact sur les nouveaux entrants. Il est important de s'intéresser à ces pratiques, car leur impact peut se situer au niveau de la productivité et de l'engagement du collaborateur. De nombreux avantages sont d'ailleurs associés à un onboarding réussi, précise la littérature ad hoc.

D'abord, nous définirons le terme onboarding afin d'en savoir plus sur ses étapes constitutives et ses effets. Nous allons également tenter de comprendre comment la crise sanitaire a pu influencer les pratiques d'onboarding et quelles en sont les conséquences. A l'heure actuelle, il existe peu de recherches traitant des impacts de la crise sanitaire sur l'onboarding. C'est pourquoi nous avons décidé de nous concentrer sur l'évolution des pratiques d'onboarding ainsi que sur leur impact sur les nouveaux arrivants dans l'entreprise.

Notre question de recherche se structurera donc en deux parties : « *Comment les pratiques d'onboarding évoluent-elles suite à la crise sanitaire et comment ces évolutions sont-elles vécues par les nouveaux entrants ?* ».

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons interrogé un manager, un RH Officer et des collaborateurs engagés en 2021 au sein d'une entreprise internationale impactée par la crise sanitaire.

Une revue de littérature constituera le premier chapitre de ce mémoire, elle sera divisée en deux parties. La première partie de la revue de littérature sera consacrée à la définition et à la description de l'onboarding. Nous exposerons également certains modèles et une théorie récurrente de l'onboarding. Les avantages d'un onboarding réussi pour les entreprises et les collaborateurs seront précisés. Pour conclure cette première partie, une grille d'analyse sera développée afin d'appréhender la manière dont les entreprises mettent en place leurs pratiques d'onboarding. Dans la deuxième partie de la revue de littérature, nous étudierons l'impact de la crise sanitaire sur l'onboarding. Nous présenterons certaines différences entre les pratiques d'onboarding en ligne et les pratiques d'onboarding physique, c'est-à-

dire en présentiel. Pour terminer cette deuxième partie, une théorie spécifique à l'onboarding en période covid sera exposée.

La méthodologie de notre recherche sera ensuite décrite dans un second chapitre, elle comportera trois parties. Premièrement, nous présenterons notre terrain de recherche. Ensuite, nous décrirons comment les données ont été collectées. Enfin, nous expliquerons comment ces données ont été analysées dans ce travail.

Dans le troisième chapitre, les résultats empiriques découlant de nos entretiens seront exposés en quatre parties. Dans la première seront présentées les pratiques d'onboarding avant la période covid. Ensuite, nous insisterons sur les pratiques d'onboarding en période covid. Dans la troisième partie, nous ferons un point sur le ressenti des collaborateurs engagés récemment vis-à-vis de ces pratiques d'onboarding. Enfin, dans la dernière partie, nous mettrons en avant l'évolution des pratiques d'onboarding. La grille de diagnostic créée au préalable (dans le premier chapitre de ce mémoire) sera alors revue en fonction de toutes ces données empiriques.

Le chapitre quatre sera consacré à l'analyse et la discussion des données empiriques dégagées dans le chapitre trois. Nous commencerons par comparer la théorie des 3Cs de Scott et al. (2021) avec nos données empiriques afin de déterminer si elles s'inscrivent dans ce que les auteurs avancent. Cette théorie met en avant certaines pratiques pour réussir un onboarding en période covid. Ensuite, nous discuterons de la cohérence de la revue de littérature avec les données récoltées. Nous avancerons aussi quelques pistes pour les futures recherches. Pour finir, nous proposerons quelques recommandations et nous exposerons certaines limites de notre recherche.

Terminé, ce travail proposera nos conclusions après avoir comparé nos observations et celles de différents auteurs.

Chapitre 1 : Revue de littérature

1. Onboarding

L'onboarding se définit généralement comme un processus élaboré par les entreprises afin que les nouveaux arrivants s'adaptent à la performance et aux aspects sociaux de leur nouvelle fonction (Bauer, 2010). L'onboarding permettrait ainsi aux nouveaux entrants d'acquérir des connaissances, compétences et comportements nécessaires à leur nouvel environnement, ce qui les rendrait plus productifs. Bauer (2010) affirme également que l'onboarding permettrait aux employés de contribuer à la vision et à la mission de l'entreprise, car il fait en sorte qu'ils se sentent accueillis et préparés à exercer leur mission (Friedrich, 2019).

L'article de Walsh (2020) propose d'autres définitions de l'onboarding, qui apportent de nouveaux éléments aidant à sa compréhension. Nous y retrouvons celle d'Harpelund (2019), qui définit simplement l'onboarding comme un processus ayant un impact positif sur trois éléments : la rétention,

la productivité et l'engagement. Il ajoute : " *Un [programme] d'onboarding est conçu pour assurer la rétention du personnel, augmenter la productivité et... renforcer et maintenir l'engagement et la motivation. Il doit créer une orientation et des attentes*" (Walsh, 2020, p.3, notre traduction). L'onboarding peut également être défini comme un processus, mais plutôt compréhensif, qui a une durée d'un an au maximum. En plus des travailleurs, le management et les autres employés participent à ce processus (Maurer, 2018). L'onboarding est également décrit chez Bradt et Vonnegut (2009) comme un « *processus d'acquisition, d'adaptation, d'assimilation et d'accélération des nouveaux membres de l'équipe, qu'ils viennent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation.* » (p.3, notre traduction). Pour finir, la société de la gestion des ressources humaines affirme que l'onboarding représente pour les employeurs la principale chance de séduire les nouveaux arrivants (Hirsch, 2017).

Dans la littérature, l'onboarding est aussi parfois appelé socialisation organisationnelle, définie comme " *le processus par lequel une personne est formée et apprend les "ficelles" d'un rôle organisationnel particulier. Dans son sens le plus général, la socialisation organisationnelle est donc le processus par lequel un individu acquiert les connaissances et les compétences sociales nécessaires pour assumer un rôle organisationnel.*" (Sharma & Stol, 2020, p.2, notre traduction). Scott et al. (2021) ajoutent que la socialisation organisationnelle rend possible l'intégration de l'employé dans l'organisation, notamment parce qu'elle diminuerait son stress à son arrivée. Elle induirait aussi une certaine forme d'acceptation sociale qui joue sur le bien-être et l'engagement des employés (Scott et al., 2021). D'autres avantages pour l'entreprise de la socialisation organisationnelle sont mis en avant : elle pourrait réduire le taux de rotation des employés et améliorer la productivité (Walsh, 2020).

Plusieurs auteurs se sont intéressés au sujet de l'onboarding et ont développé des modèles en ce qui concerne ses pratiques. Thomas (2013) a élaboré un modèle de l'onboarding où il définit les étapes constitutives du programme d'onboarding (cfr. figure 1). Ce modèle permettra de déterminer, par la suite dans ce travail, si, en pratique, toutes les étapes sont suivies par les nouveaux arrivants. Tout d'abord, plusieurs auteurs affirment que l'onboarding peut commencer lorsque le candidat a accepté l'offre d'emploi (Zidena & Joob, 2020). Thomas (2013) précise que l'onboarding commence dès le recrutement. En effet, c'est à ce moment que le candidat se crée ses premières impressions sur l'entreprise ; de plus, les pratiques de recrutement jouent sur le futur engagement organisationnel du candidat. Ensuite, une fois engagée, la nouvelle recrue devra être orientée à travers différents outils RH qui lui fourniront diverses informations utiles. Cela peut être des séances de formation, d'orientation ou même des documents administratifs. Cependant, elle ne doit pas se sentir noyée dans toutes ces informations, il faut lui laisser le temps de s'adapter à ses tâches et ses collègues (Thomas, 2013). La troisième étape est l'utilisation d'instruments de support pour apporter de l'ordre et de la cohésion dans le processus d'onboarding. Des check-lists et des check-ins peuvent être mis en place dans le but de structurer l'arrivée du nouvel employé. Des réunions peuvent également être organisées, notamment pour évaluer les progrès du nouvel arrivant en termes d'intégration. L'existence d'un plan d'onboarding

aide à structurer l'utilisation des instruments et donc de faire bonne impression sur le nouvel arrivant (Thomas, 2013). Le support et le coaching font également partie de l'onboarding. Des effets nuisibles sur le succès des employés en termes d'intégration et de prise en main de la fonction peuvent découler d'une absence de manager ou d'un manque de programmes de mentor, sponsor ou buddy. Ensuite, l'onboarding comprend la formation, qui doit être adaptée aux tâches et à la personne visée, qui aura l'impression de progresser, ce qui influencera son engagement futur. La dernière partie est composée des instruments de feedback. Les feedbacks permettent d'évaluer et de contrôler l'adaptation des nouveaux arrivants, mais aussi le processus d'intégration en général. Les informations doivent circuler librement et dans les deux sens. En conclusion, un programme d'onboarding incluant ces différentes étapes permettrait un apprentissage plus rapide, une meilleure productivité, un engagement plus en profondeur et une meilleure communication (Thomas, 2013).

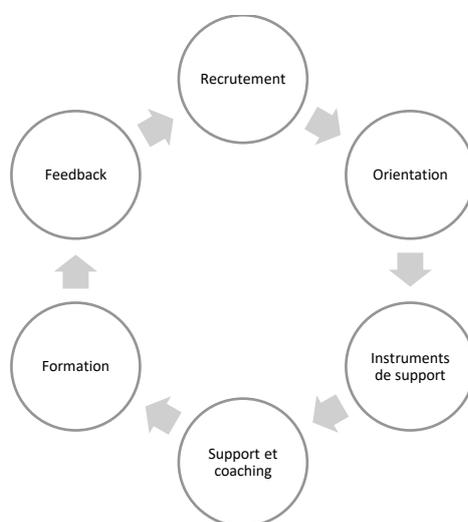


Figure 1 : Processus d'onboarding. Source : Thomas (2013)

Certains auteurs mettent en avant des pratiques à implémenter afin que l'onboarding porte ses fruits. Tout d'abord, Derven (2008) affirme que l'onboarding doit respecter quatre phases d'implémentation : la pré-arrivée, l'introduction et l'orientation, l'assimilation, l'intégration et la contribution. Pour chaque phase, il est important de définir les buts et responsabilités de chacun. La pré-arrivée consiste à s'assurer que le nouvel arrivant ait en sa possession toutes les informations nécessaires à son arrivée. L'introduction et l'orientation permettent à l'employé d'acquérir tous les outils nécessaires à son travail. L'assimilation est la prise de connaissance de la stratégie de l'entreprise, de sa contribution personnelle et de ses objectifs. L'intégration et la contribution concernent l'atteinte des objectifs à long terme (Derven, 2008).

En ce qui concerne les pratiques relationnelles, certaines sont citées et mises en exergue par les différents auteurs. Derven (2008) affirme qu'il existe des relations clés à cultiver lors de l'onboarding. Il faut impliquer le superviseur, il doit être présent et dialoguer avec le nouvel arrivant. Ensuite, il faut

favoriser les réseaux relationnels critiques de l'employé, c'est-à-dire les relations avec les pairs et les clients. Friedrich (2019) avance également que l'aspect social est essentiel. En effet, un des objectifs principaux de l'onboarding est que le nouvel employé se sente accueilli et le bienvenu. Les activités de socialisation et la communication, notamment en termes de contribution personnelle, seront d'une grande aide dans la réalisation de cet objectif. Walsh (2020) confirme que les nouveaux arrivants veulent avoir un sentiment d'inclusion, ils veulent ressentir une connexion, tant avec les personnes avec qui ils traitent chaque jour, qu'avec leur travail et leur entreprise. Comme mentionné plus haut, le sentiment de connexion et d'acceptation impacte positivement l'expérience d'onboarding des employés (Bauer 2013). Bauer (2013) a construit un tableau reprenant les meilleures pratiques permettant de créer ces connexions tant attendues (cfr. annexe 1). L'auteur affirme qu'il faut regrouper le recrutement et l'onboarding, élaborer entre eux des transitions claires. Ensuite, un employé se sentira mieux accepté et connecté s'il ressent que le responsable de son onboarding est clairement désigné. Également, il faut trouver et mettre en place le(s) mécanisme(s) de connexion convenant à l'organisation, par exemple l'assignation d'un mentor ou d'un « buddy ». Le terme « buddy » est comparable au terme parrain utilisé dans certaines entreprises, il désigne une personne de référence aidant le nouvel arrivant à s'intégrer. Il faut aussi encourager et faciliter la mise en réseau pour créer des opportunités formelles ou informelles de relations. Enfin la dernière pratique est le renforcement de la valeur de l'employé, c'est-à-dire sur ce qu'il peut apporter à l'organisation. Un onboarding centré sur ce point permettrait de diminuer le risque de turnover (Bauer, 2013).

Friedrich (2019) insiste sur l'importance de la cohérence entre toutes ces pratiques. Une incohérence pourrait engendrer de la frustration du côté du travailleur et de son manager : l'expérience serait alors négative. L'onboarding doit être planifié et toutes les informations qui s'y rapportent doivent être standardisées. Selon Walsh (2020), l'expérience d'onboarding des employés doit être positive pour créer un engagement positif. Cette notion d'expérience positive revient également chez Sharma et Stol (2020). Si l'employé a une expérience positive de l'onboarding, il se sentira accueilli, accepté et confiant dans la réalisation de son travail. Néanmoins, l'expérience d'onboarding ressentie positive par l'employé n'impactera pas directement son envie de rester sur une longue période. L'expérience positive aura un impact sur d'autres mécanismes à plus long terme, la satisfaction au travail et la qualité des relations de travail, qui détermineront à leur tour l'envie de rester dans l'entreprise (Sharma & Stol, 2020).

Bien que les pratiques d'onboarding varient d'une entreprise à l'autre, Friedrich (2019) affirme que certaines pratiques restent essentielles. Il faut en effet s'occuper impérativement de l'administration, de la présentation générale de l'entreprise et de la formation générale. Ces pratiques plutôt générales deviennent ensuite plus adaptées à l'individu et à son poste de travail. Il faudra le former, fixer ses objectifs et communiquer avec lui. Toutes ces pratiques seront mises en place par un responsable qui doit être clairement identifié aux yeux du collaborateur pour que l'intégration se passe au mieux. Il est

alors indispensable que ce responsable soit conscient des attentes de l'entreprise en matière d'onboarding (Friedrich, 2019).

Une théorie liée à l'onboarding est particulièrement récurrente chez les différents auteurs, celle de Bauer (2010) : "Four C's of onboarding". Cette théorie permet de constituer un cadre pour l'élaboration d'un programme d'onboarding. Elle est composée de quatre niveaux et ces différents niveaux d'onboarding sont organisés hiérarchiquement (Thomas, 2013). Les quatre niveaux d'onboarding, c'est-à-dire les quatre Cs, permettent d'allier à la fois les dimensions juridiques, de performance, culturelles et relationnelles des entreprises au niveau de l'onboarding (Meyer & Bartels, 2017). L'auteur de cette théorie met en avant quatre éléments indispensables à l'élaboration du processus d'onboarding : la conformité, la clarification, la culture et la connexion (cfr. figure 2). Premièrement, la conformité se rapporte aux exigences de base d'un recrutement, par exemple la vérification des signatures, la remise du matériel informatique ou de badges, ou encore l'attribution d'un poste de travail. Il est intéressant que ces pratiques deviennent une routine, car si elles sont réalisées plus rapidement, elles coûteront moins cher à l'entreprise. En deuxième, la clarification se rapporte aux détails et au contexte de l'emploi. Le nouvel employé doit comprendre son emploi et ses tâches ainsi que les normes qui les accompagnent. Plus vite il comprendra les demandes de l'entreprise, plus vite il sera productif. En troisième, intégrer la culture nécessite de comprendre la mission, la vision et les objectifs de l'organisation. En intégrant la culture de l'organisation et donc en s'acclimatant à ce nouvel environnement, les chances de succès à long terme des employés seront plus grandes. Enfin, la connexion fait référence aux relations interpersonnelles et aux réseaux d'information que les nouveaux collaborateurs ont besoin de créer en arrivant dans l'entreprise pour se sentir intégrés (Bauer, 2013).

L'utilisation plus ou moins large de ces quatre éléments détermine la stratégie d'onboarding de l'entreprise (Bauer, 2013). De plus, leur combinaison permet aux entreprises de présenter de bons résultats en termes de satisfaction au travail, de productivité et de turnover. L'auteur insiste cependant sur l'importance de la connexion car, selon elle, cette partie est la seule qui puisse avoir un impact autant sur la satisfaction que sur la productivité et le turnover, elle peut être la base de l'onboarding. Elle ajoute que le sentiment de connexion aux autres collaborateurs est lié au sentiment d'acceptation et tous deux diminuent l'anxiété, facilitent la prise de risque et les demandes d'informations (Bauer, 2013).

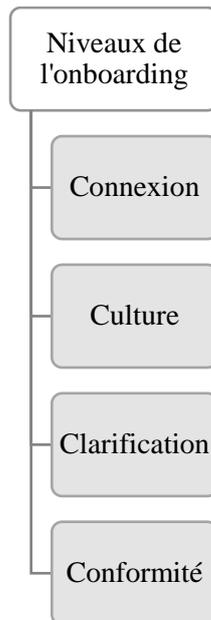


Figure 2 : Niveaux de l'onboarding. Source : Bauer (2010)

Bauer (2010), après avoir conceptualisé les quatre Cs de l'onboarding, a élaboré trois niveaux stratégiques du processus d'onboarding : le niveau passif, le niveau à haut potentiel et le niveau proactif (cfr. tableau 1). Les entreprises qui se concentrent sur les deux premiers Cs, la conformité et la clarification, sont au niveau passif. Elles font le nécessaire pour accueillir le nouvel arrivant, mais n'ont aucun impact sur leur engagement et leur intégration culturelle. Certaines entreprises, quant à elles, remplissent les conditions de base, tout en étant capables d'intégrer des éléments liés à la culture et la connexion à d'autres personnes. Ces entreprises sont au niveau à haut potentiel. D'autres entreprises parviennent à combiner totalement les quatre Cs, elles sont alors au niveau proactif (Thomas, 2013).

| Niveau de la stratégie d'onboarding | Conformité | Clarification | Culture | Connexion |
|-------------------------------------|------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 1. Passif | OUI | UN PEU | PEU/PAS DU TOUT | PEU/PAS DU TOUT |
| 2. Haut potentiel | OUI | OUI | UN PEU | UN PEU |
| 3. Proactif | OUI | OUI | OUI | OUI |

Tableau 1 : Niveaux stratégiques du processus d'onboarding. Source : Bauer (2010)

Meyer et Bartels (2017) ont décidé de tester les quatre niveaux d'onboarding de Bauer. En effet, ils ont examiné l'influence de ces niveaux sur quatre attitudes des participants à l'étude : l'utilité perçue de l'onboarding, leur engagement organisationnel, le support organisationnel perçu et leur satisfaction au travail. Cette étude permet de confronter la théorie des 4 Cs à la réalité du terrain afin de déterminer si l'inclusion des quatre niveaux dans le programme d'onboarding a effectivement un impact sur les nouveaux arrivants. Quatre hypothèses ont été testées pour déterminer si les employés ayant vécu l'onboarding au plus haut niveau, c'est-à-dire au niveau de la connexion, avaient un niveau plus élevé d'utilité perçue de l'onboarding, d'engagement organisationnel, de support organisationnel perçu, et de satisfaction au travail, que ceux ayant vécu l'onboarding à un niveau inférieur. Il s'est avéré que les employés percevaient une plus grande utilité de l'onboarding si leur onboarding atteignait au moins les trois premiers niveaux. L'engagement organisationnel, le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail, quant à eux, augmentaient significativement lorsque les quatre niveaux étaient atteints. Il est donc prouvé dans cette étude que les entreprises faisant suivre des programmes d'onboarding comprenant les quatre niveaux de Bauer, pourraient augmenter la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la perception du support organisationnel et de l'utilité de l'onboarding (Meyer & Bartels, 2017).

Aujourd'hui, d'autres éléments sont mis en évidence dans la littérature. En effet, il est courant d'y lire qu'il est vital pour les entreprises de se pencher davantage sur leur programme d'onboarding, car un onboarding réussi constituerait un avantage stratégique et compétitif dans la guerre des talents (Derven, 2008). En effet, beaucoup soulignent qu'un onboarding réussi impacterait positivement l'engagement des nouveaux arrivants et donc leur productivité et le taux de rétention de l'entreprise (Friedrich, 2019). De plus, si les talents décident de rester dans l'entreprise, les coûts associés au turnover, dont les coûts de recrutement, seraient moindres (Walsh, 2020). Certains parlent de protection ou de retour sur investissement à ce niveau (Scott et al., 2021). Ainsi, une bonne gestion de l'onboarding répondrait aux besoins de l'entreprise en termes d'engagement et de productivité, mais aussi aux besoins de l'employé en termes d'acceptation et d'appartenance (Derven, 2008).

Friedrich (2019) met l'accent sur le lien entre l'onboarding et la satisfaction du nouvel employé en ce qui concerne l'organisation et son rôle en particulier. Sharma et Stol (2020) confirment qu'il y a une relation entre le succès de l'onboarding et la satisfaction au travail de l'employé et ils ajoutent que cette satisfaction a un impact négatif sur son intention de partir. Pour encourager cette satisfaction, l'onboarding doit être composé de feedbacks, d'une clarification du rôle à jouer et de l'apport de connaissances sur l'organisation (Walsh, 2020).

L'onboarding permet également aux travailleurs de se socialiser et de renforcer leur moral et leur motivation à s'impliquer dans l'entreprise (Zidena & Job, 2020). Kumar et Pandey (2017) ajoutent que les nouveaux entrants seront plus confiants et plus forts si leur onboarding est bien structuré. De

plus, l'onboarding peut réduire leur stress, notamment pendant la période d'attente entre l'acceptation du poste et le premier jour de travail (Zidena & Job, 2020).

Bien que la littérature souligne les avantages potentiels d'un onboarding réussi, elle précise qu'un certain nombre d'entreprises sont incapables de mettre en place un processus d'onboarding, car elles n'en connaissent pas les éléments constitutifs ou parce qu'elles manquent de ressources (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). De plus, la notion d'onboarding est définie et/ou comprise différemment par les entreprises (Byford, Watkins & Triantogiannis, 2017). Certains responsables RH d'entreprises internationales pensent mettre en place un onboarding efficace alors qu'elles se limitent aux formalités (Byford, Watkins & Triantogiannis, 2017). En effet, beaucoup de grandes entreprises répondent facilement aux exigences administratives qu'engendre un nouvel arrivant, mais certaines peinent à intégrer leur personnel. L'intégration, qui consiste entre autres à inculquer les normes, les pratiques et les attentes culturelles de l'entreprise pour rendre le nouvel arrivant fonctionnel, a des conséquences sur la performance et la rétention des talents. Sans l'intégration, l'onboarding ne serait pas suffisant pour que les employés puissent prendre en charge leur nouveau rôle. Il est intéressant d'en avoir conscience pour pouvoir retirer tous ses avantages de l'onboarding (Byford, Watkins & Triantogiannis, 2017).

Sur base de la théorie présentée plus haut, plus particulièrement les modèles de Thomas (2013) et de Derven (2008), nous avons élaboré une grille de diagnostic (cfr. tableau 2).

| | | | | | | | |
|----------------------|---|---|--|---|--|--|---|
| ONBOARDING FAIBLE | ↑ | Le responsable maintient un lien avec le nouvel arrivant entre le recrutement et le premier jour de travail | Le nouvel arrivant reçoit progressivement les informations et les outils nécessaires à son travail | Un plan d'onboarding est suivi et communiqué au nouvel arrivant | L'équipe, le responsable et/ou le mentor aident le nouvel arrivant à prendre en main sa fonction et à s'intégrer | Le nouvel arrivant suit des formations adaptées à son travail | Les feedbacks du nouvel arrivant sont utilisés pour améliorer le processus d'onboarding |
| | | Le nouvel arrivant reçoit les informations nécessaires avant son arrivée | | Des checklists sont créées et suivies par les responsables de l'onboarding | | | |
| | | Un responsable prépare l'arrivée du nouvel arrivant | Un mentor est assigné au nouvel arrivant | Le nouvel arrivant participe à des réunions informelles avec son responsable et/ou son mentor | Un responsable communique au nouvel arrivant ses tâches, sa contribution attendue et ses objectifs à court terme | | L'adaptation à la fonction et l'intégration du nouvel arrivant sont contrôlés et évalués formellement |
| | | Un responsable est désigné pour chaque étape de l'onboarding | Le nouvel arrivant est accueilli par un responsable | Le nouvel arrivant participe à des réunions formelles avec son responsable à des étapes clés | Le nouvel arrivant est informé de la stratégie et de la vision de l'entreprise | Le responsable vérifie que le nouvel arrivant est prêt à exercer sa fonction | L'adaptation à la fonction et l'intégration du nouvel arrivant sont contrôlés et évalués informellement |
| | | Aucun responsable de l'onboarding du nouvel arrivant n'est désigné | Le nouvel arrivant n'est pas relié à une personne de référence sur qui il peut s'appuyer | Aucune liste de choses à faire n'est créée et/ou suivie pour l'arrivée du nouvel arrivant | Aucun responsable ne transmet au nouvel arrivant des informations claires sur son travail | Aucune formation n'est assignée au nouvel arrivant | Le responsable ne demande pas de feedback de son onboarding au nouvel arrivant |
| | | 1. Recrutement | 2. Orientation | 3. Instruments de support et processus | 4. Support et coaching | 5. Formation | 6. Feedback |

Tableau 2 : Grille de diagnostic (construction personnelle)

Cette grille a été construite afin de comprendre de quelle manière les entreprises pourraient mettre en place leurs pratiques d'onboarding. Ces pratiques sont divisées en six catégories inspirées par le modèle de Thomas (2013). Plus les entreprises prévoient des pratiques de chaque catégorie, plus elles auront un niveau d'onboarding développé. Cette grille servira par la suite à déterminer où l'entreprise étudiée se situe sur ce tableau et si cette position a été modifiée suite à la crise sanitaire.

2. Onboarding et covid 19

Les pratiques d'onboarding, comme beaucoup d'autres pratiques en entreprises, ont été affectées par la crise sanitaire. Les responsables de l'onboarding accueillent donc les nouveaux arrivants dans des conditions inhabituelles et ces derniers doivent s'intégrer dans un nouvel environnement plutôt virtuel.

Pour rappel, le processus d'onboarding permet au nouvel arrivant de devenir un membre à part entière de l'organisation et donc d'acquérir les connaissances, les compétences et comportements appropriés (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). Le processus d'onboarding aurait également un impact sur son engagement qui influence sa productivité et sa performance mais aussi sur la rétention des employés. En effet, lorsqu'un employé apprend à partager la vision et les buts de l'entreprise grâce à l'onboarding, il se sentira plus engagé et sera donc plus productif. D'autres facteurs interviennent dans son investissement, comme la nature du travail ou la relation avec les collègues (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020).

En temps normal, certaines pratiques d'onboarding sont courantes, les arrivants doivent remplir des documents, l'entreprise et ses politiques leur sont présentées, ils rencontrent leur équipe et découvrent les outils et leur rôle dans l'organisation. Pendant la période de crise que nous traversons, ces pratiques ont dû être implémentées en ligne, ce qui s'est avéré être compliqué, malgré le gain de temps et de coût que cela représente pour l'entreprise (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). En effet, l'onboarding en période covid pose quelques difficultés. En vivant l'onboarding à distance, les nouveaux arrivants ont moins d'occasions de se connecter personnellement avec les plus anciens mais aussi entre eux. Ils peinent également à s'imprégner de l'ambiance organisationnelle et de la culture d'entreprise. De plus, ils peuvent connaître des problèmes de connectivité, ce qui pourrait engendrer de la frustration, d'autant plus qu'il est difficile de faire ressortir ses compétences humaines et relationnelles en ligne (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). Les auteurs affirment qu'en général, les employés ne sont pas satisfaits du processus d'onboarding en ligne. Néanmoins, l'onboarding peut s'avérer satisfaisant pour les nouveaux employés car le manager ou le mentor pourrait être d'autant plus attentif à son intégration étant donné qu'il travaille à distance (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020).

En ce qui concerne l'onboarding physique, c'est-à-dire l'onboarding en dehors de la période de crise sanitaire, la formation de liens personnels est plus facile étant donné la proximité des travailleurs (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). Le flux de communication serait également supérieur, notamment en terme de culture organisationnelle. Les nouveaux employés pourraient aussi être plus

investis dans le processus d'onboarding, car la compréhension de leur rôle, de leurs responsabilités et de la culture d'entreprise serait meilleure (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). Les auteurs avancent que la satisfaction vis-à-vis de l'onboarding physique est plus élevée que celle vis-à-vis de l'onboarding en ligne (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020).

Il nous semble important de préciser que l'onboarding n'est pas vécu de la même manière par chacun (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). Un onboarding réussi pourrait être plus important pour un jeune diplômé, car sans expérience professionnelle passée, il devra comprendre son rôle, ses responsabilités et les attentes de l'entreprise pour la première fois. Par contre, un employé ayant déjà connu l'onboarding dans une autre entreprise pourrait s'adapter plus facilement à son nouvel environnement. Tous auront néanmoins des difficultés de se connecter aux autres à distance et de gagner en visibilité (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020).

Hemphill et Begel (2011) ont relevé certaines difficultés pouvant se poser dans les équipes virtuelles lors de l'onboarding. Ces difficultés pourraient être similaires à celles se posant lors de l'onboarding en période de crise puisque celui-ci se déroule à distance dans les deux cas. Dans les entreprises internationales, qui est le type d'entreprise choisi pour cette recherche, il est assez courant de retrouver des équipes virtuelles, même hors période de crise, dont les membres sont basés à des endroits différents. Des difficultés se posent alors pendant l'onboarding, ce qui peut influencer par la suite la productivité mais aussi le moral des nouveaux arrivants (Hemphill & Begel, 2011). En effet, ne pouvant communiquer qu'à distance, le nouveau membre de l'équipe ne communiquera que très peu informellement, ce qui peut désorganiser le processus d'onboarding. De plus, les outils de communication affectent parfois la qualité de l'échange et des problèmes techniques peuvent se poser. Par ailleurs, les membres de l'équipe pourront difficilement observer le nouvel arrivant et donc le guider dans l'apprentissage de son rôle. A distance, il est comme invisible pour l'équipe, les relations de travail et sociales seront donc réduites. A cause du manque de relations, le nouveau membre aura moins de chances de s'intégrer au sein de l'équipe (Hemphill & Begel, 2011).

Une théorie des 3Cs a été spécialement conçue pour l'onboarding pendant le covid 19 (Scott et al., 2021). Pour les auteurs, il est nécessaire de revoir la stratégie d'onboarding pendant cette crise. En effet, en ce moment, il est particulièrement difficile pour un nouvel arrivant de s'adapter à son environnement majoritairement virtuel, d'y trouver du support et de créer des relations. Une solution avancée dans la littérature consisterait à se concentrer sur les 3Cs pour que l'onboarding soit efficace : créer une structure, connecter les gens, continuer l'adaptation. Ceci permettrait de maintenir la santé mentale et le bien-être des employés. Le programme d'onboarding devrait donc prendre en compte trois facteurs de base liés aux 3Cs qui contribueront au succès de l'employé dans l'organisation : la remise de connaissances et de confiance, la formation de connexion sociale et le soutien de son bien-être (Scott et al., 2021). En premier lieu, créer une structure autour du nouvel environnement de l'employé, c'est-à-

dire créer des étapes claires de son onboarding, est une disposition importante en cette période d'incertitude. L'employé devrait être informé sur les valeurs, les pratiques et la culture organisationnelle, le temps de travail et les moyens de communication au sein de l'équipe. Il aurait aussi besoin de recevoir les informations en termes de santé et de bien-être, qui peuvent être sources de préoccupation en ce moment, par exemple regroupées dans un plan de gestion de crise. Il devrait aussi recevoir des outils pour réaliser ses tâches et communiquer, avec des explications pour les utiliser. Des membres de l'équipe pourraient le guider et le préparer à son rôle. En créant une structure et donc en réduisant l'incertitude, l'inquiétude sera moindre, ce qui aura un effet sur leur bien-être (Scott et al., 2021). Ensuite, l'isolement social dû à la crise est à considérer, car il a un impact sur la santé physique et mentale des employés, il faut donc les connecter entre eux. Comme mentionné plus haut, la connexion est un élément essentiel de l'onboarding, elle influence l'engagement du collaborateur, sa productivité et son envie de rester au sein de l'organisation (Scott et al., 2021). Prévoir des réunions plus informelles, des pauses café en ligne, une politique de porte ouverte ou assigner un mentor ou un parrain peuvent être des pratiques répondant à ce but de connexion. Elaborer un programme social d'onboarding peut aussi répondre à ce but. Enfin, le dernier C, continuer l'adaptation, fait référence à la nécessité de continuellement évaluer le programme d'onboarding actuel afin de l'actualiser et l'améliorer. Cette évaluation peut être conduite grâce à des enquêtes, des demandes de feedback de groupe ou des check-ins, c'est-à-dire des demandes d'avis aux nouveaux collaborateurs et aux membres de l'équipe en ce qui concerne l'onboarding. Il est aussi important de récompenser les personnes qui interviennent dans l'amélioration du processus d'onboarding (Scott et al., 2021).

Scott et al. (2021) ont élaboré la théorie des 3Cs pour rendre l'onboarding efficace en période de crise, mais ils ne l'ont pas validée par une étude de terrain. De plus, il existe peu d'études qui aient exploré empiriquement la manière dont la crise du covid 19 a affecté le processus d'onboarding. C'est pourquoi nous aspirons à déterminer empiriquement comment les pratiques d'onboarding ont évolué et quel a été leur impact sur les nouveaux entrants, tout en examinant le bien-fondé de la théorie des 3Cs.

Chapitre 2 : Méthodologie

Dans ce deuxième chapitre, nous exposerons la méthodologie adoptée pour réaliser ce travail. Nous allons commencer par présenter notre terrain de recherche, en précisant en quoi il est pertinent pour notre travail, et nous rappellerons notre question de recherche. Ensuite, nous décrirons la méthode de collecte des données et notre démarche finale sera d'annoncer la méthode d'analyse des données collectées.

1. Terrain de recherche

L'entreprise qui constitue notre terrain de recherche est un groupe international d'ingénierie et de maintenance basé en Wallonie. Nous taïrons volontairement sa raison sociale afin de préserver l'anonymat des personnes interrogées, en dévoilant cependant leur fonction dans l'entreprise. Ce groupe

et toutes ses activités ont été impactés par la crise du covid 19. En effet, dans un premier temps, le groupe a dû réagir rapidement à cette crise sanitaire, la première étape a été de sécuriser les travailleurs. De nombreuses réunions ont été menées et deux cellules de crise ont été mises en place pour assurer les activités vitales du groupe mais aussi pour s'assurer de la protection de tous les collaborateurs. Ensuite, le groupe a dû définir son nouveau mode de fonctionnement. Les actions nécessaires ont été mises en place pour organiser le télétravail obligatoire à ce moment-là. Il était donc nécessaire de redéfinir le temps de travail de chacun. Certaines de leurs activités étant essentielles à la société, le groupe a dû mobiliser et sécuriser les équipes afin qu'elles puissent continuer leurs prestations. Dans un troisième temps, il a fallu déterminer comment cette crise a impacté le business et réagir en conséquence en regard des projets futurs. En dernier lieu, le groupe a réfléchi à une manière d'intégrer cette nouvelle façon de fonctionner dans sa politique globale.

Pendant cette période particulière, l'entreprise a néanmoins engagé environ 300 collaborateurs dont une centaine dans le secteur Energy sur lequel nous allons nous concentrer. Le secteur Energy se focalise sur le développement de solutions innovantes facilitant l'accès à l'énergie renouvelable. Par exemple, ce secteur s'occupe de la production, du stockage et de la distribution d'hydrogène renouvelable, source d'énergie durable infinie.

L'entreprise et particulièrement le secteur Energy s'avère alors être un terrain de recherche favorable à l'étude de l'évolution des pratiques d'onboarding en période de crise et aussi à la perception du ressenti des nouveaux collaborateurs. En effet, nous avons pu interroger de nouveaux collaborateurs dont l'onboarding s'est déroulé pendant cette période de crise, ainsi que les responsables de cet onboarding qui ont dû s'adapter aux règles en vigueur. De plus, dans une entreprise de cette envergure, il peut être plus difficile pour les nouveaux arrivants d'en comprendre la vision et les objectifs globaux et de s'intégrer au sein d'un réseau aux ramifications multiples et variées. C'est pourquoi étudier les pratiques d'onboarding dans une telle entreprise est d'autant plus significatif : tous ces aspects de l'onboarding sont concernés.

Ce terrain de recherche étant propice à notre étude, nous avons pu y récolter de nombreuses informations, tout en parcourant la littérature en ce qui concerne l'onboarding. Nous avons commencé par lire de nombreux articles concernant l'onboarding et, tout en enrichissant nos connaissances, nous avons réalisé plusieurs entretiens. Les questions préparées pour ces entretiens étaient directement inspirées de ces articles. En procédant ainsi, nous avons pu remarquer qu'il n'était pas évident de trouver articles et essais s'intéressant aux pratiques d'onboarding en période covid, ce qui nous a mis sur la voie de notre question de recherche. Nous nous sommes d'abord concentrée sur des questions liées à l'onboarding en période normale, puis en période de crise sanitaire (covid 19).

Pour rappel, notre question de recherche est ainsi formulée : « *Comment les pratiques d'onboarding évoluent-elles suite à la crise sanitaire et comment ces évolutions sont-elles vécues par les nouveaux entrants ?* ».

Nous avons alors pu nous renseigner sur la littérature existante et récolter, durant cette même période, des données empiriques dans cette entreprise via des entretiens avec différents collaborateurs qui se sont exprimés sur le processus d'onboarding et sur leur ressenti.

2. Collecte des données

Le groupe international est organisé en plusieurs secteurs : Energy, Defense, Industry, Environment et Services. Nous avons choisi de nous concentrer sur le secteur Energy pour la collecte de données, car ce secteur est un des seuls à avoir pu engager un certain nombre de nouveaux collaborateurs lors de la période de crise que nous traversons. Il était indispensable de choisir un secteur particulier à analyser, car chaque secteur élabore son propre programme d'onboarding, le mieux adapté possible à ses spécificités.

Pour collecter les données nécessaires à notre travail, nous avons décidé d'entreprendre une démarche qualitative. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs afin de connaître les pratiques des RH et les effets de l'onboarding sur les collaborateurs. Avant de mener ces entretiens, des discussions informelles nous ont permis de comprendre l'organisation autour du processus d'onboarding et d'en connaître les responsables dans le secteur Energy. Les entretiens ont été menés via la plateforme Teams, utilisée par tous les collaborateurs du groupe, car nous ne pouvions malheureusement pas nous rendre sur le site. Les entretiens duraient en moyenne trente minutes et ont tous été enregistrés avec l'accord des participants anonymisés. Le RH du secteur Energy, un manager et les collaborateurs arrivés en période covid représentaient donc la population cible de notre récolte de données empiriques. Les coordonnées de ces différentes personnes nous ont été fournies par un RH du groupe pouvant avoir accès à ces données. Une grille synthétisant les informations des personnes interrogées a été réalisée (cfr. tableau 3).

Pour la première question qui nous intéresse, c'est-à-dire l'évolution des pratiques d'onboarding suite à la crise sanitaire, nous avons interrogé le RH Officer du secteur Energy, responsable de l'accueil de tous les nouveaux arrivants de ce secteur. En interrogeant cette personne, nous avons pu évidemment mieux appréhender tout le processus de l'onboarding du secteur Energy dont il s'occupe. Ce processus commence par le recrutement et se termine après quelques semaines de travail en période normale et en période de crise. Un manager, responsable de la stratégie dans ce secteur, a aussi été entendu, surtout pour ce qui concerne l'apprentissage du job et l'intégration du nouvel arrivant, mais aussi son rôle vis-à-vis de ce dernier. Nous avons également interrogé cinq nouveaux collaborateurs, engagés entre janvier et février 2021, afin qu'ils nous dévoilent quelles pratiques ont constitué leur onboarding et qui en étaient les responsables. Ces collaborateurs ont effectué leur premier jour de travail une à six semaines après la

date de leur recrutement. Pour la deuxième question qui nous importe, c'est-à-dire le vécu des nouveaux entrants vis-à-vis des pratiques d'onboarding en période de crise, nous avons pu demander aux cinq collaborateurs de nous dévoiler leur ressenti. Ces collaborateurs interrogés ont tous des fonctions différentes, ce qui nous a permis d'observer les possibles différences et ressemblances entre les pratiques d'onboarding dans un même secteur. Nous avons interrogé un ingénieur spécialiste en électrochimie, un ingénieur en recherche et développement, un ingénieur consultant chargé d'affaires, un analyste stratégique hydrogène et un chef du secteur de l'eau.

| Numéro d'entretien | Fonction | Employé/Manager/RH |
|--------------------|--|--------------------|
| 1 | Strategic analyst hydrogen | Employé |
| 2 | Head of water business line | Employé |
| 3 | Research and development engineer | Employé |
| 4 | Ingénieur spécialiste en électrochimie | Employé |
| 5 | Ingénieur consultant chargé d'affaires | Employé |
| 6 | RH Officer | RH |
| 7 | Head of strategy | Manager |

Tableau 3 : Grille synthétique des entretiens

3. Analyse des données

Pour analyser nos données, nous avons d'abord relu les retranscriptions de tous nos entretiens pour en dégager les idées générales. Ensuite, un tableau a été élaboré faisant la synthèse des discours des interviewés. Ce tableau comprend quatre volets : le premier reprend la synthèse des questions relatives aux pratiques d'onboarding avant l'arrivée du collaborateur. Le deuxième se rapporte au premier jour de présence du collaborateur dans l'entreprise. Le troisième traite des premiers jours et semaines de travail. Enfin, le dernier se concentre sur le ressenti des collaborateurs dans leur onboarding. Ce tableau va nous permettre, par la suite, d'analyser toutes les données de manière synthétique et claire.

Le but de ce travail est donc de comparer deux périodes au niveau de l'onboarding, la période avant le covid et celle pendant le covid afin de visualiser son évolution. En effet, en période covid, nous constatons, suite aux entretiens des différents collaborateurs, que certaines pratiques ont été modifiées. Les données empiriques seront donc mises en avant selon ces deux périodes et le ressenti des nouveaux collaborateurs sera pris en compte. Nous utiliserons ces données pour caractériser l'onboarding de l'entreprise étudiée avec notre grille de diagnostic (cfr. figure 4).

Nous analyserons ensuite nos données avec la théorie des 3Cs, présentée dans la revue de littérature, afin d'interroger sa pertinence. Nous finirons par faire un point sur la cohérence de la revue de littérature en regard des données récoltées, sur les possibles pistes pour de futures recherches, nous proposerons certaines recommandations pour les entreprises et nous nous interrogerons sur les limites de la recherche.

Chapitre 3 : Résultats empiriques

Ce troisième chapitre sera consacré à la présentation des données empiriques récoltées lors des entretiens avec les collaborateurs de l'entreprise internationale concernée. Nous allons présenter ces résultats en quatre volets, un premier centré sur les pratiques d'onboarding avant la période covid. Un deuxième se consacrant à l'onboarding en période covid. Le troisième volet de ce chapitre sera axé sur le ressenti des collaborateurs vis-à-vis de ce processus, nous pourrons alors comparer leurs avis et comprendre comment ils ont vécu cette expérience. Les résultats dégagés nous permettront, dans le dernier volet, de découvrir en quoi le processus d'onboarding a été impacté par la crise et quelle a été son évolution. De plus, nous pourrons utiliser notre grille de diagnostic pour déterminer le niveau de développement de l'onboarding dans l'entreprise étudiée (cfr. tableau 4).

1. Onboarding avant la période covid

L'onboarding, pour chacun des collaborateurs interrogés, que ce soit le RH Officer, le manager ou les collaborateurs, c'est l'accueil des nouveaux arrivants, tant au niveau administratif qu'au niveau relationnel. Le premier jour de travail est d'ailleurs une étape très importante dans le processus car les nouveaux arrivants découvrent l'entreprise, reçoivent leur matériel et les indications essentielles à leur fonction.

Dans cette première partie, nous allons détailler les différentes pratiques constituant le processus d'onboarding avant la période covid. Nous commencerons à décrire ces pratiques à partir du moment où un candidat est recruté jusqu'aux premières semaines de travail dans sa nouvelle équipe en passant par le premier jour de travail, constituant une étape essentielle de l'onboarding.

1.1. Avant le premier jour

Tout d'abord, lorsqu'un candidat est recruté, le service de recrutement informe le RH Officer de la nouvelle et lui communique les informations de contact. Le RH Officer représente le premier point de contact pour toute question des collaborateurs, c'est un RH de proximité. Il a un rôle administratif, il s'occupe des contrats de travail et de la paie. Il a aussi un rôle de relai entre les différents départements concernés par les politiques RH.

Le RH appelle alors le candidat pour se présenter, pour répondre éventuellement à quelques questions et pour prendre rendez-vous avec cette personne, la plupart du temps en présentiel. Il fixe ce

rendez-vous afin de parcourir avec lui son contrat, de répondre à ses éventuelles interrogations et d'obtenir sa signature.

« Ce que j'annonce, c'est que ce soit complètement transparent et qu'on ait soulevé directement toutes les zones d'ombre. Comme ça, lui comprend le contrat parfaitement, il peut me poser des questions autant sur le contrat que sur d'autres choses. Et également, moi, j'ai déjà pu répondre à toutes les questions donc je bloque une heure, ça prend un peu moins d'une heure mais après cette heure-là, (...) j'aurai plus un contact où la personne a une interrogation donc c'est peut-être presque 1h mais après cette heure-là, la personne c'est ok, moi c'est ok et j'ai juste à l'accueillir le premier jour. »

Entretien 6 (RH Officer)

Après ce rendez-vous entre le RH Officer et le nouvel arrivant, le RH Officer doit préparer le premier jour de contact. D'abord, il encode le collaborateur dans la base de données de l'entreprise. Ensuite, il rédige un mail qu'il adresse à toutes les personnes concernées par l'arrivée du nouveau collaborateur afin qu'ils préparent de leur côté cette arrivée. Une checklist reprenant le rôle de chacun est d'ailleurs disponible. Il envoie donc une copie de ce mail à son manager, au responsable de son manager, et au manager responsable de la commande et de la préparation du véhicule de travail. Il met en copie sa RH business partner qui a plutôt un rôle stratégique dans l'entreprise, elle met en place la stratégie au sein du secteur avec des moyens RH. De plus, il adresse copie du mail à la personne responsable de l'organigramme du secteur pour qu'elle y fasse apparaître le nouveau collaborateur. Il prévient aussi le service de la communication pour qu'il rédige et publie un message de bienvenue. L'assistante du département est également prévenue afin qu'elle commande tout le matériel nécessaire à la fonction. Le RH Officer réserve aussi une salle où il accueillera ce nouvel arrivant et lui présentera l'entreprise. Pour conclure la préparation de l'arrivée du nouveau collaborateur, le RH Officer s'occupe de lui transmettre toutes les informations concernant son premier jour, c'est-à-dire la date, l'heure de son arrivée et le déroulement de la journée en général.

1.2. Premier jour du nouveau collaborateur

Le jour de son arrivée, le nouveau collaborateur est habituellement accueilli par les réceptionnistes à l'entrée de l'entreprise, qui informent le RH Officer de sa présence. Le collaborateur patiente alors sur un banc prévu à cet effet. Il est ensuite pris en charge par le RH Officer qui le conduit vers une salle réservée plus tôt pour lui présenter l'entreprise grâce à un support visuel. Le RH Officer commence par présenter le groupe de manière générale puis se concentre sur des informations plus précises sur le secteur dans lequel le nouveau collaborateur travaillera, dans notre cas, le secteur Energy. Il présente donc le patron, l'organisation de l'entreprise et de ses secteurs, les valeurs, le plan stratégique, le secteur Energy et les business units. Un point RH fait également partie de la présentation, toutes les informations utiles concernant l'organisation de l'entreprise, les congés, le salaire, l'intranet et le rôle du manager ont ainsi été transmises. Après la présentation, le collaborateur est conduit par le RH ou par des assistantes

au service Information Technology (IT) où on lui fournit tout le matériel nécessaire à sa fonction, comme un GSM, un badge et un ordinateur. Il va également récupérer sa voiture de fonction, s'il y a droit.

« Je leur montre quand ils sont payés, je leur montre où et comment manger. Je leur dis aussi un peu ce qu'il y a aux alentours et je leur montre quels sont les jours de congé collectifs et les jours fériés. (...) Ensuite, je leur montre évidemment l'intranet. Après, je vais à l'IT réceptionner leur matériel avec eux. Pour les cadres, je vais chercher avec eux leur voiture. (...) Je reviens avec eux logiquement et je les amène au manager. »

Entretien 6 (RH Officer)

Après ce premier accueil se déroulant plus tôt dans la matinée, le nouveau collaborateur est présenté à son manager, qui l'accueille dans son futur espace de travail. Quand il arrive, le manager le présente généralement aux collègues présents dans l'espace de travail. Le manager commence par préciser au nouveau collaborateur le contenu de son travail, sa méthode de travail, sa mission et son rôle dans l'entreprise. Le manager fait également le point sur les sujets importants dans l'entreprise, ses priorités ainsi que sur les personnes qu'il sera amené à rencontrer et à contacter dans le futur. Si besoin, le manager transmet au collaborateur une documentation à lire pour qu'il en apprenne davantage sur les côtés plus techniques de son travail.

1.3. Premières semaines du collaborateur

Il est du rôle du manager de veiller à l'intégration des collaborateurs de son équipe. Durant les premières semaines du nouveau collaborateur, le manager suit de près son intégration au niveau du travail à réaliser, c'est-à-dire l'intégration plutôt formelle, mais aussi au niveau relationnel, c'est-à-dire l'intégration plutôt informelle. Il garde alors un contact régulier avec lui, que ce soit en face à face, par mail ou par appel téléphonique. Petit à petit, l'intégration se réalisant, la prise de contacts s'espacera naturellement.

« Je pense que checker, suivre un peu plus au début, et puis progressivement le faire un peu moins et puis (...) prendre le pot régulièrement, ça c'est quelque chose que je trouve normal en tout temps. »

Entretien 7 (Manager responsable de la stratégie)

Durant les premiers jours suivant l'arrivée du nouveau collaborateur, le RH Officer observe aussi l'intégration du nouvel arrivant ; il se rend régulièrement dans les bureaux pour s'assurer de son bien-être en lui posant quelques questions. Trois mois après, il lui demande de remplir un rapport d'étonnement afin de connaître son avis en regard du processus de recrutement, de ses premiers jours, de son environnement de travail et de son intégration. Ce rapport, centré sur le vécu des collaborateurs, est destiné à améliorer le processus d'onboarding en prenant en compte les remarques des nouveaux collaborateurs, mais aussi à adapter la gestion des collaborateurs en général. Le RH Officer affirme d'ailleurs que ces remarques sont souvent positives, tout comme les retours plus informels.

Une journée d'accueil est aussi organisée pour permettre à chaque nouvel arrivant de s'intégrer au niveau du Groupe et donc pas seulement au niveau de son équipe et de son secteur. En effet, une fois tous les six mois, tous les nouveaux collaborateurs sont conviés à cette journée d'accueil. Premièrement, ils assistent à une introduction sur le Groupe, ses secteurs et ses activités, qui a pour but de les sensibiliser à la richesse des produits de l'entreprise, mais aussi des profils variés. Ensuite, ils participent à une présentation concernant les ressources humaines et la communication. Troisièmement, une pause midi est prévue pour permettre aux nouveaux collaborateurs de se rencontrer et de discuter. Ensuite, l'après-midi est structurée en trois parties. D'abord, le responsable sécurité donne aux nouveaux collaborateurs une formation sécurité, sujet assez important dans l'entreprise par rapport à ses activités. Il énonce les chiffres, comportements à adopter ou non. Ensuite, il insiste sur divers comportements éthiques, actions proscrites et obligatoires en tant que collaborateur. Pour finir cette journée, les collaborateurs visitent l'entreprise tout en apprenant plus sur son histoire.

Le plan d'intégration est un autre événement organisé pour les nouveaux collaborateurs. Il est constitué de plusieurs séances en présentiel qui permettent d'intégrer les collaborateurs au niveau du secteur dans lequel ils travaillent. Différents responsables de départements sont chargés de décrire leur travail afin qu'à la fin de ces séances, le collaborateur ait une vision globale du secteur. Cela leur permet également de rencontrer leur équipe et d'échanger avec les personnes présentes.

Grâce à toutes les données récoltées lors des différents entretiens et à ce que nous savons à ce stade, nous avons élaboré une ligne du temps qui reprend les étapes principales de l'onboarding des nouveaux arrivants avant la période covid (cfr. figure 3). Elle nous permettra de déterminer par la suite si ces étapes sont identiques en période covid.

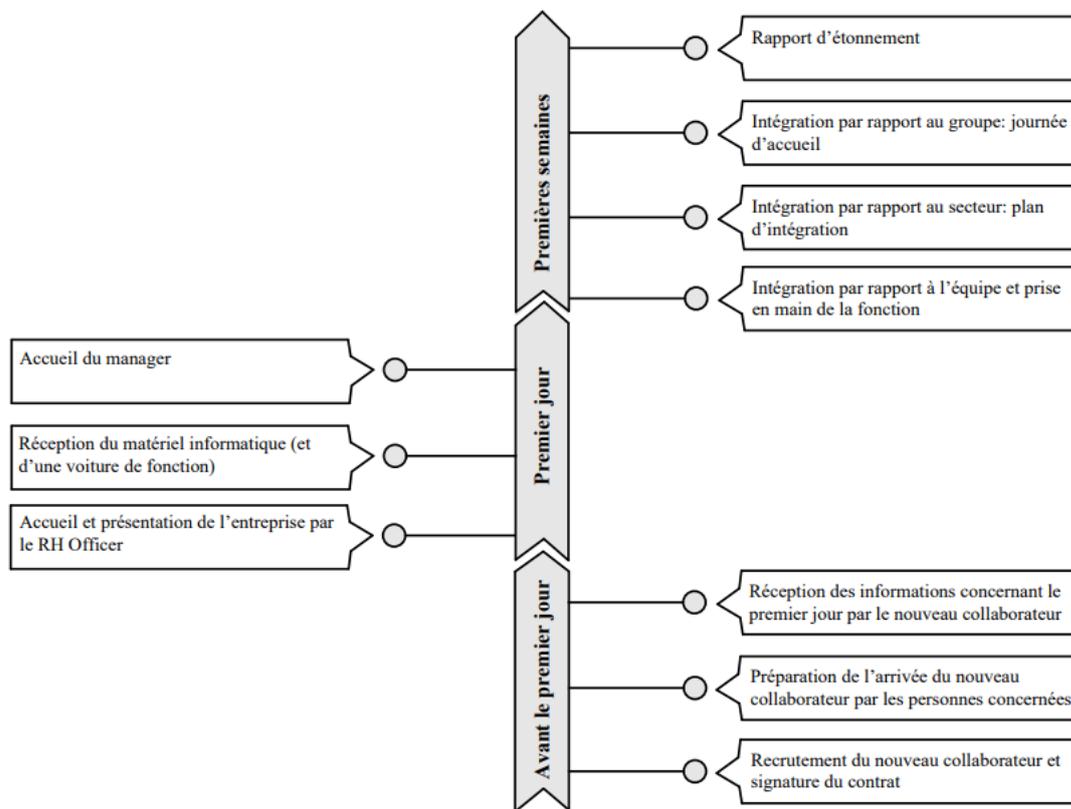


Figure 3 : Ligne du temps de l'onboarding en période normale

2. Onboarding en période covid

L'entreprise dans laquelle nous avons récolté nos données a dû réagir rapidement aux nouvelles règles en vigueur suite à la crise. En effet, le télétravail étant obligatoire, chaque collaborateur a été obligé d'adapter son travail à cette nouvelle situation. Comme toutes les autres pratiques des collaborateurs, le processus d'onboarding a également dû être ajusté aux règles imposées. De plus, les nouveaux arrivants engagés dans ce processus ont été contraints d'apprendre leur travail, de s'intégrer et de s'adapter à leur nouvel environnement à distance.

En période covid, l'onboarding se déroule un peu différemment ; nous allons donc en dégager les pratiques en interrogeant le RH Officer et le manager, mais aussi en recevant le témoignage de collaborateurs engagés récemment.

2.1. Avant le premier jour

Tous les collaborateurs interviewés ont été recrutés dans le courant du mois de janvier et du mois de février 2021, la durée entre cette date et la date du premier jour varie entre une et six semaines. Tous les

collaborateurs sont donc passés par le service recrutement et ont signé leur contrat par l'intermédiaire d'un RH de l'entreprise.

Après avoir été informés de leur engagement, tous les collaborateurs (sauf un collaborateur plus haut placé, chef de division et un collaborateur ingénieur consultant), ont été contactés par le RH Officer du secteur. Chaque collaborateur a néanmoins reçu les informations concernant son premier jour, et son arrivée était préparée.

Pendant cette période exceptionnelle, certaines pratiques du RH Officer ont dû être adaptées à la situation. En effet, pendant cette période covid, il examine avec les collaborateurs leur contrat via la plateforme Teams et non plus en présentiel, pour répondre aux restrictions au sein de l'entreprise. La préparation du premier jour reste quant à elle la même, le RH Officer prévient les personnes concernées de l'arrivée du collaborateur et tous s'y préparent.

Comme en temps normal, chaque collaborateur reçoit, avant son arrivée, les informations essentielles concernant son premier jour, comme la date de début de sa mission, l'heure à laquelle on l'attend et le lieu où il doit se rendre. Il ressort d'ailleurs des entretiens que les explications données par le RH Officer sont très claires. De plus, ce dernier a bien précisé aux collaborateurs qu'à leur arrivée le premier jour, il fallait directement le contacter étant donné l'absence des réceptionnistes. Cela lui permettra de savoir qu'ils sont arrivés.

Pour le chef de division, les pratiques d'onboarding ont été différentes. Pendant le processus de recrutement, lors de son troisième entretien, résidant dans un autre pays, il a dû prendre l'avion pour rejoindre le site de l'entreprise afin de rencontrer son futur patron ainsi que le patron des RH. Pour la date de démarrage, il l'a décidée avec les RH lors de l'élaboration du contrat, car il était également prévu qu'il se déplace sur le site. Son assistante personnelle s'est chargée de préparer son premier jour, elle a en quelque sorte joué le rôle du RH Officer. De plus, avant le démarrage officiel de sa fonction, il avait déjà pris contact avec sa future équipe et son responsable hiérarchique. Quant à l'ingénieur consultant, il a reçu toutes les informations dont il avait besoin de son employeur consulting, dont celles concernant son premier jour dans l'entreprise. Il n'a donc pas eu non plus de contact avec le RH Officer du secteur.

2.2. Premier jour du nouveau collaborateur

Le jour de l'arrivée, le RH Officer confirme bien que la crise a provoqué un changement majeur, même si les nouveaux collaborateurs étaient tous autorisés à être présents sur le site de l'entreprise. En effet, les impressions ressenties à l'arrivée sont, selon lui, totalement différentes, car beaucoup de collaborateurs télétravaillent. Ce sentiment de vide ne correspond pas du tout à la culture d'entreprise, qui se veut la plus conviviale possible.

« Tu peux imaginer que normalement, quand tu arrives dans une entreprise, (...) dès que tu arrives dans les bureaux, tu vois du monde, des gens qui montent partout, tu vois des gens qui marchent, c'est ce sentiment-là. »

Entretien 6 (RH Officer)

Pendant cette période, le bâtiment est donc assez vide en général, l'ambiance est moins chaleureuse, les réceptionnistes ne sont pas présentes pour accueillir les collaborateurs quand ils arrivent pour la première fois, il faut alors s'organiser autrement. Les collaborateurs dont le RH Officer s'occupe doivent l'appeler directement sur son téléphone pour qu'il soit averti de leur arrivée. Les autres collaborateurs ont dû appeler le responsable de leur onboarding, que ce soit une assistante ou un manager. Les collaborateurs doivent s'inscrire dans un registre de présence et sont invités à se désinfecter les mains. Le RH Officer les invite ensuite à le suivre dans une salle de réunion pour présenter l'entreprise, comme il le ferait en temps normal. Il transmet aux collaborateurs des informations sur l'entreprise sous forme de présentation, mais aussi sur des côtés plus pratiques comme où se procurer à manger, étant donné que la cafétéria de l'entreprise est fermée. Au niveau de la présentation, un collaborateur nous a confié qu'il ne se souvenait pas de tout le contenu, car il avait reçu beaucoup d'informations en peu de temps.

En ce qui concerne la suite du déroulement de la première journée, après la présentation du RH, les nouveaux collaborateurs sont accompagnés par le RH, ou par une assistante RH, à l'IT afin de récupérer leur matériel informatique. L'ingénieur consultant a été accompagné par son manager, et le chef de division par son assistante, qui avait entrepris toutes les démarches et qui l'a accueilli le premier jour. Tous les collaborateurs concernés avaient droit à un GSM, un PC, un badge et certains d'entre eux à une voiture. Les trois collaborateurs qui avaient droit à une voiture de société ont donc été conduits par la suite à l'endroit prévu pour la récupérer.

Après cette première partie de la journée, les nouveaux collaborateurs ont été redirigés vers leur manager. Les collaborateurs ont donc été accompagnés dans les bureaux de leur équipe afin qu'ils découvrent leur futur environnement de travail et qu'ils fassent connaissance avec leur manager, que ce soit en vidéo conférence ou présentiel. Le manager accueille donc les collaborateurs de son équipe et leur transmet les informations dont ils ont besoin pour commencer à travailler.

« Je l'ai accueilli, je lui ai présenté un peu les différents sujets sur lesquels il allait travailler, je lui ai donné pas mal de documentation à lire pour se lancer sur les différents sujets, fixer les priorités pour les prochaines semaines, en termes de méthode de travail aussi. »

Entretien 7 (Manager responsable de la stratégie)

Au niveau du fond de cet accueil, un manager nous affirme que cette période particulière ne l'a pas spécialement impacté. Par contre, la forme de l'accueil a dû être adaptée. En effet, il faut d'autant plus

formaliser la communication étant donné la distance physique entre le manager et le collaborateur puisqu'ils ne se trouvent pas en un même endroit. De plus, aucun des collaborateurs n'a pu rencontrer ses collègues sur place à cause du télétravail imposé. L'ingénieur spécialiste a tout de même participé à une réunion depuis chez lui le premier jour grâce aux indications d'un ami collègue.

2.3. Premières semaines du collaborateur

Pendant les premières semaines de travail, les nouveaux collaborateurs n'ont pas eu de contact avec le RH Officer, ou un autre RH de l'entreprise, excepté s'ils avaient besoin d'une information bien précise. En effet, le RH Officer juge trop impersonnel de prendre des nouvelles du collaborateur par Teams, il estime qu'il ne pourra pas ainsi déchiffrer leur ressenti. Il ne leur a pas non plus envoyé de rapport d'étonnement, à cause d'un problème organisationnel. Les managers, quant à eux, ont contacté régulièrement les nouveaux collaborateurs pour discuter de sujets plus formels, comme leur travail et/ou de sujets plutôt informels, comme leur intégration au sein de l'équipe. Un manager insiste sur l'importance de la communication pendant cette période étant donné que les collaborateurs travaillent à domicile.

« Le fond n'a pas trop changé, ce que j'ai essayé plutôt c'est de (...) mettre des calls tous les jours, de m'assurer de bloquer un slot. C'est peut-être moins nécessaire quand on est en personne, dans le sens ou quand on est l'un à côté de l'autre dans un open space, on peut facilement checker que ça aille bien. Là, c'était un peu d'essayer de formaliser ce suivi en m'assurant aussi que j'étais disponible, en insistant qu'il fallait pas hésiter à poser des questions, et vraiment c'était surtout l'aspect communication. »

Entretien 7 (Manager responsable de la stratégie)

Les contacts entre les managers et les collaborateurs sont réguliers, ils s'envoient des emails, des messages ou ils s'appellent directement via la plateforme Teams ou même par téléphone. Durant les premiers jours des collaborateurs, ces contacts sont presque quotidiens, ensuite, ils deviennent moins réguliers au fil des semaines.

En ce qui concerne le côté formel de l'onboarding, c'est une des missions du manager de clarifier le rôle de chacun et sa contribution au sein de l'équipe. Pour tous les collaborateurs interrogés, leur rôle a été spécifié par leur responsable, ils savaient tous sur quelle matière ils allaient travailler et leur rôle s'est précisé au fur et à mesure. Ils doivent alors s'adapter à leur rôle avec leurs compétences déjà acquises, aucun collaborateur n'a eu l'obligation de suivre une formation spécifique. Néanmoins, leur manager, conscient de leur situation, les implique progressivement dans leur travail afin qu'ils ne soient pas trop vite débordés. De plus, leurs objectifs ont été discutés, mais ils ne sont pas encore fixés officiellement dans le système. Déterminer quels sont leurs objectifs permettra par la suite de les évaluer vis-à-vis de leur travail. Les objectifs n'étant pas encore fixés, les collaborateurs n'ont pas une vision de leur contribution sur le long terme.

Concernant le côté informel de l'onboarding, le manager doit aussi s'assurer de la satisfaction des collaborateurs vis à vis de leur travail. Un manager nous explique qu'à chaque début d'appel avec un collaborateur, il essaie de parler de sujets informels avant d'en venir aux sujets de travail prévus. Néanmoins, il n'a pas d'obligation formelle de s'assurer que leur onboarding spécifiquement s'est bien déroulé. Il s'agit plutôt de discussions informelles sur le ressenti, sur leur fonction, leurs tâches ou leur intégration. Si les managers le désirent, ils peuvent organiser des événements, par exemple des réunions ou des soupers, pour rapprocher les collaborateurs de l'équipe. Cela pourrait permettre d'augmenter leur satisfaction. Encore une fois, rien ne les y oblige formellement.

Le manager responsable de la stratégie nous informe qu'il organise des réunions pour les nouveaux collaborateurs de son équipe, ce qui leur permet de rencontrer des collègues de manière moins officielle et d'échanger plus informellement. Pour lui, l'intégration des nouveaux arrivants comporte un volet formel et un volet informel.

« Je pense qu'il y a deux paramètres à l'intégration, il y a être connu et savoir un peu chez qui et où aller pour quelle information, etc. (...) Après il y a peut-être le côté un peu informel. »

Entretien 7 (Manager responsable de la stratégie)

Au niveau des événements organisés, il y a un plan d'intégration prévu dans le programme d'onboarding qui a pour but d'intégrer les nouveaux arrivants dans le secteur Energy. Il est constitué d'une quinzaine de séances suivies en ligne pendant lesquelles certains responsables de départements expliquent leur travail. A l'issue de ces séances, les collaborateurs auraient alors une vision globale du secteur. Le manager responsable de la stratégie a d'ailleurs réalisé, lors d'une de ces séances, une présentation de la fonction stratégie. Il existe aussi un événement appelé lunch and learn, il permet à tous les collaborateurs d'échanger sur des thématiques importantes et/ou d'actualité. Ils peuvent alors en apprendre plus sur cette thématique, mais aussi partager leurs connaissances. Un événement coffee break a aussi été mis en place pour discuter avec ses collègues.

Grâce à toutes ces informations, nous avons construit une deuxième ligne du temps concernant l'onboarding en période covid (cfr. figure 4). Elle reprend les étapes principales de l'onboarding des nouveaux collaborateurs et nous nous rendons compte que plusieurs de ces étapes sont identiques à celles de la ligne du temps présentée précédemment. Seules certaines étapes concernant les premières semaines du nouvel arrivant ont été visiblement modifiées. Pour les autres pratiques, elles restent relativement semblables.

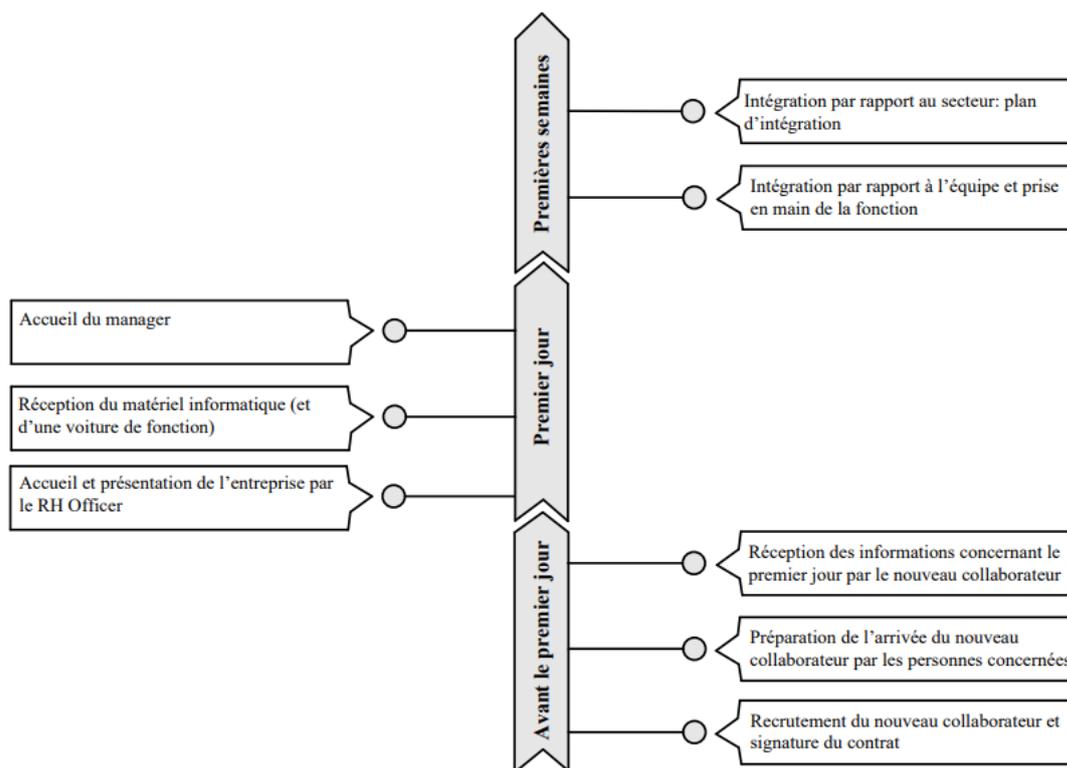


Figure 4 : Ligne du temps de l'onboarding en période covid

2.4. Révision du processus d'onboarding

Un projet de révision de l'onboarding est en cours dans cette entreprise. En effet, le RH Officer participe au projet onboarding qui consiste à revoir tout le processus afin de le simplifier au niveau de la forme mais aussi au niveau du fond. En 2019, il avait, avec d'autres collaborateurs, mis en place un processus d'onboarding à court terme, jusque-là inexistant, qui était destiné à être retravaillé. Ce processus a été établi avec des solutions simples, pas totalement développées. Le RH Officer a donc maintenant comme mission de développer ce processus pour le secteur Energy, dans le but, à plus long terme, de l'implémenter dans les autres secteurs. La préparation du premier jour, entre autres, est en révision. L'équipe qui s'occupe du projet onboarding réfléchit notamment à une solution à mettre en place pour simplifier l'encodage des nouveaux entrants dans les bases de données. Cela permettrait de ne réaliser qu'une seule fois l'encodage, qui serait alors visible par tous, et de limiter le nombre d'emails à envoyer. Un email automatique serait également envoyé aux futurs collaborateurs pour leur souhaiter la bienvenue et leur communiquer des informations pratiques. Le RH prévoit aussi de modifier sa présentation du groupe projetée le premier jour pour qu'elle soit plus complète. De plus, un parrain, c'est-à-dire une personne de référence, devra obligatoirement être choisi pour chaque nouvel arrivant pour répondre à toutes ses questions. Cela permettra de ne pas solliciter plusieurs personnes en vue d'une réponse à une question. Cette idée de parrain avait vu le jour auparavant sans avoir été mise en

place concrètement. Pour finir, la checklist disponible par toutes les personnes concernées par l'onboarding du secteur sera revue afin de confier les tâches aux personnes compétentes.

Les RH d'un autre secteur de l'entreprise avaient également le projet d'améliorer l'onboarding au niveau du groupe, ils voulaient plus particulièrement repenser la journée d'accueil déjà prévue pour en créer une nouvelle. Cette journée d'accueil est normalement proposée à tous les nouveaux arrivants. Il ressort des retours de cette journée qu'elle est trop théorique et pas assez participative. De plus, elle n'est pas organisée assez régulièrement, elle n'est alors plus considérée comme une journée d'intégration. Organiser cette journée régulièrement et la rendre interactive permettra, selon les RH, d'intégrer plus facilement les nouveaux arrivants et de répondre à leurs envies. De plus, ils pensent intéressant de repenser cette journée car elle fait partie de l'onboarding, elle pourrait alors avoir un impact sur l'engagement des nouveaux collaborateurs et donc sur leur efficacité et le taux de rétention. L'objectif est donc d'organiser une journée d'intégration participative et interactive, qui permettra d'apporter une plus-value aux participants et au groupe. En effet, après cette journée, les participants auront une vision claire de l'entreprise, de sa stratégie et de son règlement. Ils développeront un sentiment d'appartenance et de connexion et ils seront amenés à réfléchir à des thématiques transversales au groupe. De plus, le groupe bénéficiera des idées stratégiques des nouveaux collaborateurs, qui seront plus engagés, productifs et fidèles étant donné que cette journée fera partie de leur onboarding.

3. Ressenti des collaborateurs

Cette troisième partie traitera du ressenti des collaborateurs vis-à-vis des pratiques d'onboarding qu'ils ont vécues. Nous l'avons divisée selon les mêmes sous-titres que ceux des deux parties précédentes afin de pouvoir relier directement les pratiques d'onboarding au ressenti des nouveaux entrants.

3.1. Avant le premier jour

Avant de commencer leur premier jour de travail, les futurs collaborateurs interviewés ont été contactés par un RH du service de recrutement et ensuite, tous sauf deux nouveaux collaborateurs ont été contactés par le RH Officer du secteur Energy. Ces contacts portaient majoritairement sur des questions administratives, mais d'autres sujets ont aussi pu être abordés. Tous les collaborateurs affirment avoir bien reçu toutes les informations nécessaires à leur arrivée, il leur a été précisé que l'organisation en cette période était évidemment différente. Aucun collaborateur n'a donc dû rechercher ces informations par lui-même et celles-ci étaient assez claires.

« Il m'a vraiment expliqué ça d'une façon très pédagogique, il m'a dit que j'étais attendu à telle heure, que je devais lui téléphoner à tel numéro quand j'étais devant. Donc, oui, il était vraiment très clair et c'était même assez amusant comme échange parce que (...) quand tu fais les entretiens, c'est toujours très stressant et dès qu'il y a un peu de légèreté, ça fait du bien, et donc lui il a eu cette intelligence d'être très léger dans nos échanges, donc ça faisait du bien. »

Entretien 1 (Analyste stratégique)

Les deux collaborateurs n'ayant pas eu de contact avec le RH Officer ont également reçu les informations attendues pour leur arrivée. Le chef de division avait également déjà pris contact avec certaines personnes de sa future équipe et son responsable hiérarchique, avec qui il a préparé son arrivée.

Néanmoins, aucun des collaborateurs ne savait exactement comment la journée allait se dérouler. Ils en connaissaient effectivement les grandes lignes, comme la date, l'heure et le lieu du premier jour, mais pour la suite, ils se sont tous laissés guider au fil de la journée.

3.2. Premier jour

Tous les collaborateurs affirment que leur arrivée était préparée par plusieurs personnes. Ils ont d'abord été accueillis à l'entrée de l'entreprise par le RH Officer ou leur responsable. Ensuite, le RH Officer a conduit les collaborateurs dont il s'occupait dans une salle pour leur présenter le groupe, avec un chapitre consacré aux ressources humaines. Cette présentation est considérée par les collaborateurs comme nécessaire et normale à l'arrivée dans une entreprise.

« Là, on a été dans une salle de réunion, il y avait une petite présentation où il nous a présenté la société de manière un peu plus détaillée que ce qui m'avait été fait auparavant, avec un focus sur mon secteur et mon groupe. Après, tout ce qui concerne un peu la package salarial (...), comment fonctionnait certaines procédures, quels seraient à peu près les délais. »

Entretien 3 (Ingénieur en recherche et développement)

Après la présentation, les collaborateurs ont été conduits à l'IT pour recevoir leur matériel informatique. Tous les collaborateurs précisent que tout était prêt à leur nom quand ils sont arrivés, le processus a donc été assez rapide et tout était fonctionnel dans la journée. Les nouveaux arrivants qui avaient droit à une voiture de société ont ensuite été la récupérer à l'endroit prévu.

Le chef de division et l'analyste stratégique affirment même être impressionnés par l'organisation efficace dans l'entreprise, surtout en ce qui concerne la première partie de la journée. Certains collaborateurs ont cependant mis en avant un problème au niveau du matériel. L'un d'eux n'a pas reçu son badge d'entrée ce jour-là, il s'en est rendu compte plus tard et l'a donc réclamé à son responsable. Un autre collaborateur n'a vu son téléphone activé que quelques jours plus tard. Un dernier affirme n'avoir pas encore reçu le règlement de travail de l'entreprise.

L'ingénieur en recherche et développement précise que toute cette matinée de la première journée était conforme à ce qu'on lui avait annoncé, mais il ne savait pas précisément ce qu'il allait faire ensuite. L'ingénieur spécialiste ajoute qu'il n'avait pas sollicité d'informations pour la suite de la journée, il ne savait donc pas s'il devait rester sur le site. Il a donc appelé le RH Officer qui lui a directement donné l'information : contacter son manager.

« Après, (...) je n'avais pas demandé plus d'informations donc je me suis trouvé juste comme ça avec ma voiture, donc je ne savais pas si je devais rester, si je devais rentrer chez moi pour le télétravail. Il y avait eu un petit couac de communication, c'était rien d'important, donc du coup, j'ai téléphoné au RH Officer. »

Entretien 4 (Ingénieur spécialiste)

Les collaborateurs qui ne l'avaient pas encore fait ont ensuite rencontré leur manager et ont pu commencer leur mission. Ceux pouvant rester sur le site ont rejoint leur manager sur le lieu qui constituera leur poste de travail. Seul le responsable du chef de division lui a fait visiter l'entreprise, néanmoins, les autres collaborateurs trouvent évident de ne pas pouvoir déambuler dans les bâtiments de l'entreprise étant donné la crise sanitaire. Ils précisent qu'il y avait très peu de collègues sur place et qu'ils n'ont donc pas pu rencontrer leur équipe. Ces rencontres se sont d'ailleurs faites assez lentement étant donné l'obligation de télétravailler. Un collaborateur nous a d'ailleurs confié qu'à l'heure où il nous parlait, il ne connaissait pas encore tous les membres de son équipe. Néanmoins, tous les collaborateurs ont rapidement participé à des réunions d'équipe pendant lesquelles ils ont eu l'occasion de se présenter. Pour être sûr de rencontrer tout le monde, le chef de division a même dressé une liste de toutes les personnes à rencontrer. A cet effet, il s'est référé à l'organigramme de l'entreprise qui l'aide à trouver de nombreuses informations. Cette liste continuera de s'étoffer au fur et à mesure des rencontres.

Les nouveaux collaborateurs ont donc été reçus par le manager qui s'occupe de la prise en main de la fonction. Ils ont donc eu communication des informations concernant les sujets sur lesquels ils travailleront, sur leur mission et leurs tâches. Si des questions concernant un autre sujet surviennent, ils savent qu'ils peuvent contacter le RH Officer qui leur répondra ou transférera la question à la personne compétente.

« C'est mon N+1 qui a pris le relais, après j'avais quelques questions, mais le RH Officer était là donc j'ai pu lui poser dans la journée, donc il n'y avait pas de problème là-dessus. »

Entretien 3 (Ingénieur en recherche et développement)

3.3. Premières semaines

Au niveau de leur onboarding en général, les nouveaux collaborateurs sont relativement satisfaits, aucun d'eux n'a rencontré de problème important. Néanmoins, tous précisent que leur onboarding a été perturbé à cause des dispositions de vie et de travail imposées par la crise sanitaire. Selon eux, beaucoup d'aspects de l'onboarding auraient été différents en période normale. Par exemple, à cause des contraintes de déplacement, ils ne connaissent pas encore tous leurs collègues, ce qui réduit leur visibilité et ralentit leur intégration. Malgré tout, ils restent tous très compréhensifs vis-à-vis des responsables, ils estiment qu'aucune action ne doit être significativement modifiée.

Deux collaborateurs soulignent certains avantages propres à ce contexte particulier de vie et de travail. Ainsi, d'un côté, l'onboarding s'est déroulé plus tranquillement, ils rencontrent leurs collègues petit à petit et prennent le temps de comprendre leur mission. De plus, ils ne reçoivent pas trop d'informations d'un coup. D'un autre côté, cette période a contraint le chef de division de faire une liste de toutes les personnes qu'ils devaient rencontrer, liste qu'il n'aurait probablement pas dû établir en période normale, toutes ces rencontres étant alors bien organisées et fixées.

« Oui, très satisfait, et puis je me fais même une réflexion en me disant que s'il n'y avait pas eu de covid, je pense que ça n'aurait pas forcément été mieux. L'onboarding process n'aurait pas été forcément plus facile en fait, parce que le fait que les gens ne soient pas en présentiel, on sait organiser en fait. »

Entretien 2 (Head of water business line)

Au fur et à mesure, tous les nouveaux collaborateurs ont rencontré leur équipe, majoritairement à distance, parfois en présentiel. Le chef de division a, malgré les difficultés, fait le déplacement pour rencontrer beaucoup de membres de ses équipes, car il préfère cette option aux vidéos conférences. Ils affirment tous qu'ils ne connaissent pas encore tous les membres de leur équipe, ils imaginent qu'en revenant travailler sur le site après cette période particulière, ils pourront rencontrer un plus grand nombre de personnes.

Des événements en ligne sont tout de même organisés pour en découvrir plus sur l'entreprise et ses collaborateurs. Néanmoins, ils ne sont pas centrés sur les nouveaux arrivants. Par exemple, des réunions lunch and learn ont été mises en place. Pendant la pause de midi, certains collaborateurs présentent à ceux désirant être présents le sujet sur lequel ils travaillent. Cela permet à chacun d'être conscient des sujets en cours dans cette grande entreprise, mais aussi d'en connaître les détails. Ils peuvent également participer à des réunions coffee break pendant lesquelles ils peuvent discuter avec leurs collègues du sujet de leur choix. Les collaborateurs trouvent ces événements intéressants et enrichissants.

Les nouveaux collaborateurs estiment qu'il n'est pas évident de s'investir totalement dans leur travail à distance. Le télétravail complique la prise de contact et les rencontres, ce qui isole les nouveaux arrivants et peut ralentir leur travail. En effet, ils distinguent plus difficilement la dynamique de groupe. Néanmoins, ils ont des contacts réguliers avec les collègues de leur équipe et les autres collègues restent très disponibles. La prise de contact est effectivement plus difficile à distance, mais chacun est conscient que tout le monde doit se conformer à cette manière de travailler. Il faut prendre alors le temps de rencontrer tout le monde, de s'adapter au nouvel environnement et aux nouvelles tâches.

« C'est compliqué parfois de contacter des gens et leur demander de faire des choses quand on ne les a absolument jamais rencontrés. Mais je pense que tout le monde est à peu près conscient de ça, donc ça se passe plutôt bien en fait. »

Entretien 3 (Ingénieur en recherche et développement)

Ce qui ressort des entretiens, c'est le manque de contacts directs ; il est plus difficile selon les collaborateurs de trouver ses marques dans une entreprise sans être présent sur place. De plus, il est également plus difficile d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise. Il est d'autant plus difficile de trouver ses marques quand on n'a pas connu le télétravail auparavant. Tous imaginent qu'il est du ressenti de tout le monde de vouloir travailler en présentiel, de revoir du monde, même si le télétravail comporte quelques avantages. Ce qui manque surtout en télétravail, ce sont les contacts informels. Des événements sont organisés et les collaborateurs parlent régulièrement à leur responsable de manière informelle, mais cela ne remplace pas le côté informel du travail en présentiel.

Les nouveaux arrivants doivent avoir des contacts réguliers avec leur supérieur pour se plonger efficacement dans leur travail le plus rapidement possible. Certains ont des contacts avec lui plusieurs fois par semaine tandis que d'autres ne leur parlent qu'une fois toutes les deux semaines. Ces contacts sont plutôt axés sur le sujet du travail, mais un collaborateur précise que pendant la moitié du temps de leur réunion, son manager communique avec lui à propos de son intégration. Pour les questions au niveau du travail, le contact avec le manager pose rarement problème. En ce qui concerne le rôle au sein de l'équipe et de l'entreprise, c'est donc le manager qui y répond. Néanmoins, leur rôle s'est précisé au fil des semaines, les collaborateurs y voient plus clair maintenant sur leur rôle mais aussi sur leur contribution. Aujourd'hui, ils savent ce que leur travail apporte à l'entreprise. Ils sont aussi conscients qu'ils peuvent appeler le RH Officer si leurs questions portent sur d'autres sujets. Ils soulignent d'ailleurs qu'il reste très disponible et répond à leurs questions assez rapidement.

Ils n'ont pas de parrain à qui ils peuvent s'adresser s'ils se posent des questions ; néanmoins, chacun a une personne dans son entourage qui joue le rôle de parrain. Un parrain est une personne qui se porte garante d'un nouveau collaborateur afin de l'aider à s'intégrer dans son nouvel environnement. Pour certains, il s'agit du supérieur direct, pour d'autres, il s'agit d'une assistante, d'une ancienne collaboratrice ou d'un ami collègue. Ils savent donc vers qui se tourner si des questions surviennent.

« C'est lui qui a été un peu le vecteur d'intégration, qui l'a bien fait je dois dire, franchement il m'a quand même présenté tout le monde, il m'a expliqué les problématiques, il m'a laissé un peu de temps pour poser mes valises et arriver, et voilà après je suis monté en charge très rapidement. »

Entretien 3 (Ingénieur en recherche et développement)

Malgré tout, les différents collaborateurs se sentent bien intégrés dans leur équipe et dans l'entreprise, ils en énumèrent différentes raisons. Pour certains, ils se sentent intégrés, car ils sont visibles par leurs collègues, ils font appel à eux et savent sur quel sujet ils travaillent. Pour d'autres, il s'agit d'avoir connaissance des projets et des opérations en cours pour pouvoir y participer. Des collaborateurs voient un lien direct entre leur onboarding et leur intégration en insistant sur l'accueil du

premier jour. Le plan d'intégration est également mis en place pour aider les collaborateurs à avoir une vision d'ensemble et de s'intégrer au niveau du secteur. Chaque responsable d'unité présente son travail aux collaborateurs présents à la réunion. Pour toutes ces raisons, les collaborateurs se sentent de plus en plus intégrés dans l'entreprise, mais ils précisent tout de même que cette période bouleversée qu'ils vivent rend leur intégration quelque peu boiteuse et qu'ils seront totalement intégrés lorsqu'ils pourront venir travailler tous les jours sur le site de l'entreprise.

Il n'a été demandé à aucun des collaborateurs de rendre un feedback formel ou informel de leur intégration et de leur onboarding. Néanmoins, comme dit plus haut, ils savent vers qui se tourner si un problème survient et ils ont tous une personne dans leur entourage qu'ils considèrent comme leur parrain professionnel. De plus, le manager suit de près leur intégration dans l'équipe, leur adaptation au travail et leur compréhension des tâches attribuées.

Deux collaborateurs précisent que leur onboarding est toujours en cours, notamment parce que le plan d'intégration n'est pas terminé. En effet, un collaborateur estime que son onboarding dure entre quelques semaines et quelques mois. Quant à leur onboarding vécu jusqu'à présent, tous estiment être satisfaits de son déroulement.

« J'ai été très bien accueilli par tout le monde en fait, tous les gens avec qui j'ai eu des contacts, que ce soit au téléphone, en vidéo conférence ou en présentiel, notamment lors de ces entretiens de démarrage en one to one, tous les contacts ont été très bons, les gens sont accueillants, sont intéressés, intéressants. »

Entretien 2 (Head of water business line)

4. Evolution des pratiques d'onboarding

Dans cette partie, nous allons mettre en avant les différences de pratiques entre la période précédant la crise sanitaire et la période de crise.

Avant leur premier jour de travail, les nouveaux collaborateurs doivent lire leur contrat et y comprendre toutes les subtilités avant de le signer. Les collaborateurs interrogés ont revu leur contrat avec un RH dans ce but, via la plateforme Teams et non pas en présentiel. En effet, dans l'entreprise étudiée, tous les collaborateurs n'avaient l'autorisation de se déplacer sur le site qu'en cas de nécessité. Après la signature du contrat, les nouveaux collaborateurs reçoivent des informations concernant leur premier jour. En période covid, ces informations sont un peu différentes étant donné que le déroulement de la journée a dû être modifié. Un point sur la situation de l'entreprise vis-à-vis de cette période particulière a donc été ajouté à ces informations. Les collaborateurs étant avertis de la spécificité de la journée, ils ont alors été assez sereins pour aborder leur arrivée dans l'entreprise.

A leur arrivée dans l'entreprise, le premier jour, les collaborateurs doivent appeler leur responsable pour le prévenir de leur présence, car il n'y a pas de réceptionniste les accueillant à l'entrée.

Cela peut avoir un certain impact sur leur ressenti en regard de l'ambiance et de la culture d'entreprise. En effet, le bâtiment est moins animé que d'habitude et les règles entourant leur entrée créent un climat plus strict, ce qui peut fausser leur vision de l'entreprise.

Lors de la présentation de l'entreprise à l'arrivée des nouveaux collaborateurs, certains détails ont également dû être adaptés aux particularités de la situation. Par exemple, la cafétaria étant fermée, les lieux renseignés pour dîner se situent en dehors de l'entreprise.

En ce qui concerne la suite de la journée, plus ciblée sur la prise en main de la fonction, l'arrivée des nouveaux collaborateurs dans leur espace de travail en temps de crise n'est pas comparable à une période normale. Il y a très peu de collègues présents à cause du télétravail imposé et même le manager n'est parfois pas présent physiquement. Le ressenti des arrivants au niveau de leur accueil face à ces bureaux assez vides peut alors être totalement différent de celui face à des bureaux animés. Travaillant à domicile les jours suivants, les collaborateurs n'ont alors pu rencontrer beaucoup de collègues si ce n'est à distance, en ligne. En temps normal, ils se seraient rencontrés, spontanément ou non, dans les bureaux de l'entreprise.

Le manager du nouveau collaborateur garde son rôle habituel de responsable, qui cependant a dû être quelque peu modifié. En effet, l'accueil du nouveau collaborateur dans les bureaux ne dépend que de lui étant donné que le reste de l'équipe n'est pas présent. De plus, dans les jours qui suivent l'arrivée du collaborateur, le manager doit s'assurer de rester en contact, même à distance. Rester en contact à distance est une pratique qui n'est pas spontanée, elle nécessite d'être organisée. Il faut régulièrement fixer des créneaux dans son agenda pour un appel, c'est-à-dire rendre la communication plus formelle. La manière de communiquer en ligne est donc différente des contacts que les collaborateurs peuvent entretenir en présentiel. Elle manque de ce côté informel, c'est pourquoi le manager ou le responsable doit s'assurer de la présence du côté informel, en plus du côté formel. Par exemple, le manager peut interroger les nouveaux collaborateurs sur leur ressenti au niveau de leur travail. Il s'assure également de l'intégration des nouveaux arrivants, d'autant plus durant cette période où ils sont plutôt isolés socialement. La communication prend alors une place plus importante dans leur relation, ils se contactent régulièrement. La prise de contact s'espacera au fur et à mesure.

Une autre différence remarquée est l'absence de contact avec le RH Officer. Les nouveaux collaborateurs n'ont d'ailleurs été contactés par aucun RH les semaines suivant leur entrée en fonction. Ils n'ont pas non plus été invités à remplir de rapport d'étonnement, ce feedback étant pourtant prévu dans le processus d'onboarding. De plus, ils n'ont pas participé à une journée d'accueil normalement organisée tous les six mois. Cependant, le plan d'intégration, adapté à la situation, est bien resté en place et de nouveaux événements d'intégration, comme le coffee break et le lunch and learn, ont vu le jour.

Les nouveaux collaborateurs sont conscients que la crise sanitaire a transformé leur onboarding, notamment en termes de visibilité et d'intégration. A distance, il n'est pas facile de s'investir et de

trouver ses marques, de comprendre parfaitement sa mission et sa contribution à l'équipe, tout cela se déroule progressivement.

Pour conclure, nous pouvons dire que certaines pratiques d'onboarding ont bien été modifiées suite aux règles imposées aux entreprises. Le télétravail obligatoire a engendré des transformations vis-à-vis de ces pratiques, mais aussi du ressenti des collaborateurs. Certaines informations ont dû être adaptées à la situation de l'entreprise et tout ce qui était prévu dans le processus d'onboarding avant la crise n'est plus spécifiquement mis en place pour des questions de sécurité ou d'organisation.

5. Grille de diagnostic et entreprise

Notre grille de diagnostic va maintenant nous permettre de positionner l'entreprise étudiée en termes d'onboarding (cfr. tableau 4). Nous allons donc déterminer ici si les pratiques inscrites dans la grille ont été réalisées. En vert, les pratiques sont réalisées et en jaune, leur réalisation dépend de la période.

| | | | | | | | |
|----------------------|---|---|--|---|--|--|---|
| ONBOARDING DEVELOPPE | ↑ | Le responsable maintient un lien avec le nouvel arrivant entre le recrutement et le premier jour de travail | Le nouvel arrivant reçoit progressivement les informations et les outils nécessaires à son travail | Un plan d'onboarding est suivi et communiqué au nouvel arrivant | L'équipe, le responsable et/ou le mentor aident le nouvel arrivant à prendre en main sa fonction et à s'intégrer | Le nouvel arrivant suit des formations adaptées à son travail | Les feedbacks du nouvel arrivant sont utilisés pour améliorer le processus d'onboarding |
| | | Le nouvel arrivant reçoit les informations nécessaires avant son arrivée | | Des checklists sont créées et suivies par les responsables de l'onboarding | | | |
| ONBOARDING FAIBLE | ↑ | Un responsable prépare l'arrivée du nouvel arrivant | Un mentor est assigné au nouvel arrivant | Le nouvel arrivant participe à des réunions informelles avec son responsable et/ou son mentor | Un responsable communique au nouvel arrivant ses tâches, sa contribution attendue et ses objectifs à court terme | | L'adaptation à la fonction et l'intégration du nouvel arrivant sont contrôlés et évalués formellement |
| | | Un responsable est désigné pour chaque étape de l'onboarding | Le nouvel arrivant est accueilli par un responsable | Le nouvel arrivant participe à des réunions formelles avec son responsable à des étapes clés | Le nouvel arrivant est informé de la stratégie et de la vision de l'entreprise | Le responsable vérifie que le nouvel arrivant est prêt à exercer sa fonction | L'adaptation à la fonction et l'intégration du nouvel arrivant sont contrôlés et évalués informellement |
| | | Aucun responsable de l'onboarding du nouvel arrivant n'est désigné | Le nouvel arrivant n'est pas relié à une personne de référence sur qui il peut s'appuyer | Aucune liste de choses à faire n'est créée et/ou suivie pour l'arrivée du nouvel arrivant | Aucun responsable ne transmet au nouvel arrivant des informations claires sur son travail | Aucune formation n'est assignée au nouvel arrivant | Le responsable ne demande pas de feedback de son onboarding au nouvel arrivant |
| | | 1. Recrutement | 2. Orientation | 3. Instruments de support et processus | 4. Support et coaching | 5. Formation | 6. Feedback |

Tableau 4 : Grille de diagnostic et entreprise

Au niveau du recrutement dans l'entreprise étudiée, c'est-à-dire le stade avant le premier jour du nouveau collaborateur, toutes les personnes ayant un rôle envers l'onboarding sont prévenues de l'arrivée du collaborateur. Le manager du collaborateur est le responsable principal désigné. Cependant, ce n'est pas lui qui prépare l'arrivée du collaborateur le premier jour et qui lui transmet les informations nécessaires, mais bien le RH Officer. Ce dernier contacte d'ailleurs quelques fois le nouvel arrivant avant son premier jour de travail pour des questions administratives ou autres. En période covid, aucune de ces pratiques n'a été supprimée ou remplacée. Nous pouvons alors estimer que l'onboarding pour ce premier point est développé pour les deux périodes étudiées.

Pour le deuxième point, l'orientation, il est vrai que les collaborateurs n'ont pas de parrain dans l'entreprise, c'est-à-dire une personne de référence à contacter si besoin. Néanmoins, chacun a dans son entourage une personne qu'il peut contacter très aisément. Leur manager ou leur responsable, très présent pour eux, peut être considéré comme leur mentor, il les guide dans leur rôle et les soutient au niveau de leur intégration. C'est d'ailleurs lui qui accueille les collaborateurs de son équipe le premier jour, dans leur espace de travail, et qui transmet petit à petit les informations nécessaires. Il est du rôle du RH Officer de remettre les outils de travail, comme le PC ou le GSM, le premier jour. Ces pratiques étant toujours réalisées en période covid, nous pouvons donc affirmer qu'il s'agit d'un onboarding assez développé en ce qui concerne ce deuxième point. Un mentor n'est pas assigné, mais les collaborateurs ont bien une personne de référence dans leur entourage, qui n'est pas spécialement expérimentée.

Le secteur Energy a bel et bien un plan d'onboarding mis en place, pour le moment en révision, commençant au recrutement et se terminant à l'intégration au niveau du groupe avec la journée d'accueil. Il a été mis en place par des RH du secteur Energy et les grandes étapes de ce plan sont normalement suivies par eux et par les managers. Le plan est constitué d'une étape RH, d'étapes d'intégration au niveau de l'équipe, du secteur et du groupe. Néanmoins, en période covid, la journée d'accueil, qui constitue la dernière étape, n'a pas été organisée. Une checklist est également disponible pour les personnes concernées du secteur reprenant les pratiques attendues. Le RH Officer nous révèle l'utiliser de mémoire. Le nouveau collaborateur n'est informé ni du plan d'onboarding, ni de cette checklist. Il participe régulièrement à des réunions formelles et informelles avec son manager et/ou responsable, pas nécessairement à des moments spécifiques de son onboarding. Mis à part le fait que le collaborateur n'est pas spécialement informé des grandes étapes de son onboarding et que la dernière étape a été supprimée en période covid, les différentes pratiques de ce troisième point sont mises en place. L'onboarding peut alors être considéré comme développé.

Au niveau du support et du coaching, nous pouvons affirmer que ces notions sont assez présentes dans le processus d'onboarding du nouvel arrivant. En effet, le premier jour, en début de journée, il reçoit toutes les informations générales concernant l'entreprise et le secteur dans lequel il travaille. Ensuite, le manager lui explique son travail et ce qu'on attend de lui. Ceci tant en période normale qu'en

période de crise. Le collaborateur sait aussi qui contacter pour quel type de question et une aide ne lui est jamais refusée en cette période. L'onboarding est ici encore développé.

Aucun collaborateur interrogé n'a été dans l'obligation ou invité à suivre une formation spécifique pour exercer sa fonction. Néanmoins, il est toujours recruté pour ses compétences et son manager s'assure qu'il prend en main sa fonction efficacement. L'onboarding n'est donc pas très développé à ce niveau.

Pour le dernier point concernant les feedbacks des nouveaux arrivants, nous caractériserons différemment l'onboarding en fonction des deux périodes étudiées. En période normale, les collaborateurs partagent leur ressenti avec leur manager informellement et ils doivent rendre un rapport d'étonnement au RH Officer. Ce rapport constitue un feedback de leur onboarding, mais aussi de leur intégration en général vis-à-vis du management. Les différentes remarques sont alors utilisées pour améliorer le processus d'onboarding. En période de crise, ce rapport d'étonnement n'a pas été demandé aux différents collaborateurs. Ils ont tout de même pu échanger informellement avec leur manager sur de nombreux sujets formels et informels. Nous sommes donc en mesure de dire qu'en période normale, l'onboarding relatif aux feedbacks est développé tandis qu'en période covid, il est plutôt faible.

Pour conclure, nous sommes capables de dire que face à ce tableau, nous ne remarquons pas de différences entre les pratiques d'onboarding appliquées en période normale et en période covid, à l'exception des feedbacks. De plus, l'onboarding de cette entreprise peut être caractérisé comme développé en gardant en mémoire que le point le plus faible en période covid est la demande et l'utilisation de feedbacks des nouveaux collaborateurs.

Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats

Ce dernier chapitre sera consacré à l'analyse et à la discussion des données empiriques présentées plus haut. D'abord, nous allons confronter la théorie des 3Cs de Scott et al. (2021) à nos données empiriques afin de déterminer si cette théorie pourrait s'appliquer dans notre cas en période covid.

Ensuite, nous préciserons, dans la partie discussion, quels éléments de la revue de littérature ne sont pas cohérents avec nos données empiriques ; nous proposerons des pistes pour de futures recherches et des recommandations et nous terminerons par exposer les limites de notre recherche.

1. Théorie des 3Cs

Scott et al. (2021) affirment que la crise sanitaire a un impact important sur la santé mentale, physique et sur la productivité des collaborateurs. L'impact le plus perceptible de cette crise a été l'augmentation du travail virtuel, de nombreuses personnes ont été contraintes de travailler de chez elles, ce qui les a isolées de toute connexion sociale (Scott et al., 2021). Les collaborateurs arrivés pendant cette crise n'ont alors parfois jamais vu leur lieu de travail ou leurs collègues en face à face. De plus, les événements de bienvenue et les activités de socialisation sont limités, ce qui rend les interactions sociales plus

difficiles (Scott et al., 2021). En ce qui concerne l'entreprise étudiée, l'impact de la crise le plus significatif a été l'obligation de télétravailler. En effet, le télétravail a été le déclencheur de la plupart des modifications de pratiques d'onboarding. De plus, il implique que les nouveaux collaborateurs sont plus isolés et que les interactions sont plus restreintes.

Pendant cette crise, les auteurs avancent donc qu'il est nécessaire de revoir la stratégie d'onboarding, car il est difficile durant cette période de s'adapter à un nouvel environnement, de trouver du support et de créer des relations. Afin d'élaborer un programme d'onboarding réussi, ils assurent qu'il faut se concentrer sur trois éléments principaux : la création d'une structure, la connexion aux autres et la continuation de l'adaptation (Scott et al., 2021). Notre but sera maintenant de déterminer si l'entreprise étudiée se concentre sur ces trois éléments ou si sa stratégie est autre.

Premièrement, créer une structure signifie créer des étapes claires d'onboarding qui seront communiquées au nouvel arrivant (Scott et al., 2021). En prenant connaissance de toutes les informations et des conditions d'utilisation des outils dont il a besoin, il sera rassuré quant à ses premiers jours, car il saura à quoi s'attendre. Ces informations peuvent se rapporter aux valeurs de l'entreprise, à sa culture, aux pratiques, à la communication ou au bien-être, et sont plutôt centrées sur les particularités de la période (Scott et al., 2021). Dans notre cas, les nouveaux collaborateurs reçoivent certaines informations avant même leur premier jour. Ces informations portent sur leur contrat de travail, mais aussi sur leur rôle dans l'entreprise. Ils sont également bien informés du déroulement de leur premier jour de travail, même si les activités de l'après-midi ne leur sont pas communiquées en détails. Ils nous disent d'ailleurs que ces informations étaient claires et que cela réduisait leur stress. Le premier jour, le RH Officer présente l'entreprise aux collaborateurs et annonce quelques informations pratiques. Il leur remet aussi leur matériel informatique pour travailler et communiquer sans leur donner plus d'informations. Pendant cette première journée, ils sont guidés à travers différentes occupations annoncées globalement auparavant. En ce qui concerne leur premier jour d'onboarding, le manager leur communique les informations sur leur rôle et leur mission. De plus, un plan d'intégration est mis en place pour augmenter leurs connaissances sur différents sujets. Néanmoins, les étapes de leur onboarding ne leur sont pas communiquées et l'accent n'est pas mis sur les spécificités de la période. Certaines informations sont en effet modifiées pour s'adapter à la réalité des faits, mais les collaborateurs n'ont pas été informés des réactions de l'entreprise à la crise sanitaire ou des mesures mises en place pour assurer leur sécurité ou leur bien-être durant cette période difficile. Aucun membre de l'équipe, mis à part le manager, n'est non plus chargé de les aider à s'adapter et à s'intégrer.

Nous pouvons dire que le processus d'onboarding est structuré dans l'entreprise étudiée, chaque nouvel arrivant a vécu une expérience similaire et les collaborateurs de l'entreprise connaissent leur rôle envers lui. Néanmoins, le processus n'est pas clairement communiqué aux arrivants, ce qui pourrait avoir un impact sur leur niveau d'incertitude, d'inquiétude et de bien-être. Nous avons également

remarqué, en construisant nos deux lignes du temps (cfr. figures 3 et 4), que le processus d'onboarding en période covid est assez similaire à la période la précédant. Le groupe étudié n'a alors pas totalement modifié le processus d'onboarding en fonction de la crise et n'a pas insisté sur certains points importants en cette période, comme l'adaptation à un nouvel environnement ou le soutien des nouveaux collaborateurs. Il est tout de même important de souligner que les collaborateurs interrogés ne se sentaient ni perdus, ni incertains quant à leurs prochaines semaines dans le groupe. Ils étaient jusque-là plutôt satisfaits du processus d'onboarding, tout en ayant conscience qu'ils l'auraient probablement vécu autrement en temps normal.

Deuxièmement, les auteurs affirment qu'en cette période, il est essentiel de connecter les collaborateurs entre eux afin d'éviter un sentiment d'isolement qui impacterait leur santé physique et mentale, mais aussi leur engagement et leur productivité (Scott et al., 2021). Le travail à domicile est effectivement propice à ce sentiment d'isolement, d'autant plus si le collaborateur est nouveau avec un réseau de connexion assez faible (Scott et al., 2021). Pour connecter les collaborateurs entre eux, les responsables peuvent organiser des réunions informelles ou des pauses café en ligne qui permettent aux collaborateurs de se connaître. L'entreprise pourrait aussi assigner un mentor, autre que le responsable, à chaque nouvel arrivant, qui l'aiderait à se faire connaître (Scott et al., 2021). Dans notre cas, un événement coffee break est organisé afin que les participants puissent échanger sur différents sujets, ce qui peut permettre de créer des relations. Un événement lunch and learn, un peu plus officiel, est aussi organisé, il permet d'échanger plus formellement. En période normale, une journée d'intégration était organisée pour connecter les nouveaux arrivants entre eux, mais elle n'a pas eu lieu en période covid. Les managers ont un rôle dans cette partie connexion, ils sont chargés de surveiller l'intégration informelle des nouveaux collaborateurs, c'est-à-dire au niveau relationnel. Un manager interrogé organise des réunions et des dîners dans le but de présenter le nouvel arrivant au reste de l'équipe pour qu'elle échange plus informellement. Les rencontres avec les collègues sont effectivement plus lentes qu'elles ne l'auraient été d'habitude et les nouveaux collaborateurs peinent à tous les connaître malgré les réunions d'équipe organisées. En effet, en télétravail, ils affirment que la prise de contact est plus difficile, malgré la disponibilité des collègues, ce qui limite leurs interactions, qui restent plutôt formelles. Il est donc difficile pour eux de trouver leurs marques. Pour les aider, des collaborateurs de l'entreprise ont pour projet d'assigner un parrain à tous les nouveaux collaborateurs.

Nous sommes en mesure de dire que les nouveaux collaborateurs ont certaines possibilités de se connecter à leurs collègues, mais nous constatons que la volonté de connexion n'a pas été spécialement accentuée en période covid. Des événements sont bel et bien organisés pour donner une dimension plus informelle aux relations des collaborateurs, mais ils ne sont pas centrés sur les nouveaux arrivants, ils ne font pas officiellement partie de leur processus d'onboarding. La journée d'accueil pour les nouveaux et l'assignation d'un parrain sont des pratiques, prévues dans le processus d'onboarding, qui répondent bien au but de connexion, mais elles ne sont pas mises en place durant cette crise. Les

nouveaux collaborateurs pointent ce manque de contacts informels et souhaitent venir travailler sur le site de l'entreprise afin de rencontrer physiquement tous leurs collègues. Ils se sentiront d'ailleurs totalement intégrés et investis quand le télétravail ne sera plus d'actualité et qu'ils pourront saisir la dynamique de leur équipe en réalité. Néanmoins, aucun des collaborateurs ne met en évidence un sentiment d'isolement, peut-être parce qu'il entretient de nombreux contacts avec son manager et n'est donc pas seul. De plus, ils sont tous conscients que cette période est difficile pour tout le monde.

Troisièmement, en temps de crise, il est déterminant de continuellement évaluer le programme d'onboarding afin d'en retirer les points forts et les points faibles et de l'améliorer (Scott et al., 2021). A cet effet, les entreprises peuvent faire passer des enquêtes à une population cible qui évaluera le programme d'onboarding sur plusieurs points. Elles peuvent aussi demander des feedbacks de groupe ou individuels qui cibleront les éléments du programme à modifier (Scott et al., 2021). Les auteurs soulignent qu'il est important de récompenser les personnes qui apportent leur aide au projet d'amélioration du programme d'onboarding (Scott et al., 2021). Dans notre cas, les managers ou les responsables n'ont pas d'obligation de demander un feedback formel du processus d'onboarding aux nouveaux arrivants. Néanmoins, les contacts entre les nouveaux collaborateurs et le manager sont assez réguliers, surtout au début de leur mission, et ils échangent sur des sujets formels et informels. Cela peut être considéré comme une évaluation plutôt informelle de l'intégration et de la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leur onboarding, qui n'est pas destinée à être transmise à d'autres personnes. Habituellement, il est prévu que le RH Officer demande un feedback informel du processus d'onboarding lors de discussions avec les nouveaux arrivants, mais aussi un feedback formel que constitue le rapport d'étonnement. Ce rapport est envoyé à tous les nouveaux collaborateurs du secteur pour qu'ils s'expriment sur le processus de recrutement, les premiers jours de travail, l'environnement de travail et leur intégration. Il est destiné à améliorer le processus d'onboarding et la gestion des nouveaux collaborateurs. Cependant, pendant la période covid, il n'y a pas eu de discussions informelles avec le RH Officer et le rapport n'a pas été envoyé. Les spécificités de la période n'ont alors pas été exposées par les nouveaux arrivants ; ils savent néanmoins à qui s'adresser si un problème survient. Le processus d'onboarding est tout de même en révision pour le moment ; une étape du processus, la journée d'accueil, est d'ailleurs repensée en fonction des feedbacks reçus avant la crise des participants.

Le processus d'onboarding s'adapte donc à l'évolution de l'entreprise, car un projet de révision est en cours. Néanmoins, il n'est pas totalement construit sur les feedbacks des nouveaux collaborateurs, il se base surtout sur l'avis des RH de l'entreprise. De plus, les feedbacks reçus datent d'avant la crise sanitaire, il n'est demandé à personne de donner son avis sur le processus d'onboarding en cette période. Comme nous l'avons vu, certaines pratiques ont évidemment été modifiées, comme l'accueil direct du RH Officer, et non plus des réceptionnistes, mais ces modifications ont été en quelque sorte imposées par la crise. Elles ne sont pas axées sur les besoins spécifiques des nouveaux collaborateurs en cette

période. Ces derniers savent cependant à qui exposer leur feedback négatif sur un sujet particulier, mais cela émanera de leur propre initiative.

Pour conclure cette analyse, nous dirons que la stratégie des auteurs n'est pas totalement suivie par l'entreprise étudiée ; et nous remarquons certains décalages entre le discours des auteurs et les faits. En effet, malgré l'absence de communication de processus d'onboarding et le petit nombre d'événements de socialisation centrés sur eux, les nouveaux collaborateurs n'insistent pas sur un sentiment d'isolation ou d'incertitude. Néanmoins, nous retrouvons des pratiques et ressentis des nouveaux collaborateurs qui sont en rapport avec la théorie des auteurs. En effet, nous retrouvons dans le processus d'onboarding des éléments relatifs à la création d'une structure pour l'arrivée des collaborateurs, relatifs aux connexions à leur arrivée et à l'évaluation du processus d'onboarding.

Le processus d'onboarding mis en place par l'entreprise en période covid ne semble pas avoir été adapté spécifiquement à la crise. En effet, l'évolution de la majorité des pratiques d'onboarding sont liées au télétravail. Nous ne remarquons pas non plus qu'un point spécifique du processus d'onboarding ait été accentué durant cette crise. Par exemple, en matière de connexion, matière qui pourrait se démarquer en cette période d'isolement social, l'entreprise n'a rien prévu de spécifique pour les nouveaux arrivants. Il est vrai que l'entreprise est en recherche d'amélioration de son processus d'onboarding ; cependant, les idées proviennent de la période précédant la période covid. De plus, les nouveaux collaborateurs n'ont rendu aucun feedback concernant le processus, ce qui implique que le processus d'onboarding aurait pu être difficilement adapté à cette période et à ses spécificités. Le fait que l'onboarding ne soit pas spécifiquement adapté à cette période n'a pas l'air d'avoir un impact négatif sur les nouveaux collaborateurs.

2. Discussion

2.1. Revue de littérature et données empiriques

Tout d'abord, dans notre revue de littérature, nous remarquons que plusieurs auteurs ont mentionné qu'à distance, il était fort probable que les nouveaux arrivants connaissent des problèmes techniques avec les outils de communication utilisés, ce qui pourrait engendrer de la frustration (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). Dans l'entreprise étudiée, les collaborateurs n'ont exposé aucun problème particulier, leur matériel était opérationnel dès leur réception et si un problème de n'importe quelle nature survenait, ils savaient vers qui se tourner pour le résoudre.

Nous retrouvons également dans notre revue de littérature que, à distance, la communication informelle est très peu présente, ce qui pourrait désorganiser le processus d'onboarding (Hemphill & Begel, 2011). Les collaborateurs interrogés mettent effectivement en avant qu'ils manquent de contacts directs et informels ; néanmoins, ils ont l'occasion de communiquer informellement, surtout avec leur manager, qui est bien présent dans le processus d'onboarding. Ce manque de contacts informels ralentit la sociabilisation, mais ne semble pas désorganiser totalement le processus d'onboarding.

Hemphill et Begel (2011) affirment également que, à distance, le nouveau collaborateur n'est pas visible par ses collègues, ce qui impacte leurs relations de travail et sociales, mais aussi leur intégration au sein de l'équipe. Les nouveaux collaborateurs de l'entreprise étudiée se sentent visibles, notamment parce qu'ils ont des réunions avec leur équipe qui est informée de leur présence. Des collègues font même parfois appel à eux pour collaborer, et cette visibilité est citée par certains collaborateurs comme une des raisons à leur sentiment d'intégration. Les nouveaux arrivants se sentent tous intégrés dans l'entreprise, malgré le fait qu'ils n'entretiennent pas beaucoup de relations avec les autres collaborateurs. Cependant, ils soulignent que cette intégration se renforcera quand ils pourront travailler en présentiel.

Un autre aspect mentionné par les auteurs est la difficulté de s'imprégner à distance de la culture d'entreprise (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). Il est vrai que l'atmosphère régnant en période covid est moins conviviale que d'habitude dans l'entreprise étudiée. Au niveau de la mission, des valeurs, de la vision, des objectifs de l'entreprise, qui font aussi partie de la culture d'entreprise, les nouveaux collaborateurs semblent être bien informés. En effet, dès le premier jour, l'entreprise leur est présentée et dans les jours suivants, ils participent à des réunions qui leur permettent de mieux comprendre l'organisation de l'entreprise. Des événements lunch and learn, mais aussi le plan d'intégration, apportent de nombreuses informations utiles.

La satisfaction des nouveaux collaborateurs sur leur processus d'onboarding est manifeste. Un collaborateur affirme même que sa satisfaction vis-à-vis du processus n'aurait pas été spécialement supérieure en période normale. Cela n'est pas conforme avec les affirmations de certains auteurs. En effet, ils affirment que la satisfaction d'un onboarding physique est supérieure à un onboarding en ligne (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). Néanmoins, dans notre cas, le premier jour des collaborateurs s'est déroulé dans les locaux de l'entreprise, ce qui a pu jouer sur leur satisfaction. De plus, ils sont satisfaits de leur onboarding tout en restant conscients que, comme ils l'ont vécu, il n'est pas idéal à cause de la période, ce qui n'est pas du fait de l'entreprise, ils restent donc compréhensifs. Ainsi, nous pouvons dire qu'ils sont satisfaits en regard de la période.

2.2. Pistes pour les futures recherches

Pour les futures recherches, il serait intéressant de déterminer empiriquement si tous les éléments exposés dans les définitions de l'onboarding sont effectivement impactés par sa réussite. Harpelund (2019) met en avant quatre éléments : "*Un [programme] d'onboarding est conçu pour assurer la rétention du personnel, augmenter la productivité et... renforcer et maintenir l'engagement et la motivation.*" (Walsh, 2020, p.3, notre traduction). D'autres auteurs précisent que le processus d'onboarding influence l'engagement des collaborateurs, qui agit sur la productivité, la performance et la rétention (Yadav, Meena, Dalal & Saindane, 2020). Les éléments impactés par le processus d'onboarding seraient alors majoritairement la rétention, la productivité, l'engagement, la motivation et

la performance. Des recherches empiriques pourraient alors être menées pour établir la relation entre ces éléments et le processus d'onboarding. Sharma et Stol (2020) ont établi, après avoir effectué leurs recherches, que l'expérience de l'onboarding n'était pas directement liée à l'intention de partir. Nous avons interrogé le RH Officer au niveau du lien possible entre le turnover et le processus d'onboarding ; il pense que l'onboarding joue un rôle sur la rétention des nouveaux collaborateurs. En tout cas, il ressort des rapports d'étonnement et des exit interviews, datant d'avant la crise, que l'onboarding n'est pas un point négatif dans l'entreprise, il ressort même que c'est un point plutôt positif.

Il serait aussi intéressant de tester empiriquement l'impact de l'onboarding constitué des 4Cs de Bauer (2010). L'auteur affirme qu'en intégrant les 4Cs à l'onboarding, il atteindrait son plus haut niveau et aurait un effet sur la satisfaction, la productivité et l'intention de partir. Meyer et Bartels (2017) ont testé ces quatre niveaux sur plusieurs attitudes, dont la satisfaction au travail, qui augmentent, selon leurs résultats, quand les quatre niveaux de l'onboarding sont atteints. Cependant, nous ne savons pas s'ils jouent sur la productivité et la volonté de rester dans l'entreprise.

Enfin, il serait enrichissant de valider la théorie des 3Cs de Scott et al. (2021) par une étude de terrain afin de vérifier ce qu'ils avancent. Nous avons confronté cette théorie à notre terrain de recherche, mais nous ne nous sommes concentrés que sur un secteur d'une certaine entreprise. Il serait judicieux d'étendre la recherche à d'autres secteurs et/ou d'autres entreprises.

2.3. Recommandations

Ici, nous proposons certaines recommandations, inspirées des données récoltées. Pour rappel, ces données proviennent d'entretiens avec nouveaux collaborateurs d'une entreprise internationale. Notre but est d'insister sur les points qui nous paraissent les plus importants en ce qui concerne l'onboarding vis-à-vis de nos données. Se pencher sur ce sujet lorsque de nouveaux collaborateurs sont engagés nous semble important, car l'onboarding interviendrait sur la rétention et sur l'acquisition de connaissances à propos de sa nouvelle fonction ainsi que sur l'entreprise. L'onboarding pourrait être d'autant plus décisif en période covid car les collaborateurs travaillent à distance et peuvent manquer d'informations.

Avant le premier jour du collaborateur, nous insisterons sur le fait qu'il faudrait maintenir un contact tout au long de la période située entre le recrutement et le premier jour de travail. Des explications concernant l'entreprise, le travail et en particulier le premier jour seront données durant cette période, ce qui pourrait réduire le stress des nouveaux arrivants, alors bien préparés. Il est d'autant plus important de donner des informations claires pendant cette période d'incertitude.

Nous recommandons aussi d'accueillir le collaborateur en présentiel, si possible, lors de son premier jour de travail afin d'éviter les désavantages d'une rencontre en ligne. De plus, dans ce cas, le collaborateur pourra découvrir les locaux de l'entreprise. Le manager, ou le responsable, et le parrain du collaborateur pourraient aussi être présents pour l'accueillir et alors débiter leurs missions.

Lors des premières semaines du collaborateur, le manager ou le responsable devrait contacter régulièrement le nouveau collaborateur afin de s'assurer de son bien-être et de son intégration au sein de l'équipe. En période covid, les contacts manquent, surtout les contacts informels, et le manager pourrait soutenir le collaborateur à ce niveau. Le RH serait aussi un collaborateur privilégiée pour s'assurer du bien-être des nouveaux arrivants, mais aussi pour récolter leur feedback afin d'améliorer le processus d'onboarding. Il serait idéal que le processus d'onboarding soit évalué et amélioré constamment, surtout en période de changements majeurs.

Enfin, la mise en place d'événements centrés sur les nouveaux collaborateurs favoriserait possiblement sur leur intégration et leur satisfaction. Ils pourraient rencontrer d'autres nouveaux arrivants, mais aussi leur équipe dans un cadre spécifique.

2.4. Limites de la recherche

Notre étude empirique comporte quelques limites. Tout d'abord, à cause de la crise du covid 19, nos entretiens se sont déroulés à distance, ce qui a rendu plus difficile la lecture des réactions des interviewés et l'établissement d'une relation avec eux. En effet, les contacts visuels et les indices non verbaux sont réduits, d'autant plus que certains collaborateurs n'utilisent pas leur caméra pour de telles réunions. La distance implique que les échanges sont moins spontanés et qu'il est plus compliqué de se confier. De plus, en travaillant à distance, les collaborateurs enchaînent les réunions en ligne, ce qui suppose un créneau limité pour nos entretiens.

Ensuite, les collaborateurs pourraient ne pas s'exprimer librement étant donné que nous étions stagiaire dans l'entreprise concernée. Nous entretenions donc des contacts avec d'autres collaborateurs de l'entreprise, les collaborateurs interrogés en étaient informés et auraient pu alors être méfiants quant à la confidentialité de leur entretien. Nous précisions tout de même à chaque début d'entretien que les données récoltées seraient anonymes et qu'elles ne serviraient qu'à notre recherche. Quoiqu'il en soit, nous ne pourrions jamais être totalement sûrs de la sincérité des participants à l'étude. En effet, les nouveaux arrivants pourraient ne pas pointer certains points négatifs par peur de sanction ou simplement parce qu'ils ne voulaient pas accabler l'entreprise dans laquelle ils venaient d'arriver. De plus, les collaborateurs nous ont informé de leur ressenti sur le processus d'onboarding à un instant précis, qui n'est peut-être plus le même aujourd'hui.

La focalisation sur un seul secteur constitue également une limite à notre recherche. En effet, nous nous sommes concentrés sur un des secteurs de l'entreprise internationale étudiée. Ainsi, nous ne connaissons que les pratiques d'un seul RH Officer, qui ne s'est pas occupé de l'onboarding de tous les nouveaux collaborateurs interviewés. N'ayant pas l'autorisation d'être présents sur le site de l'entreprise, nous n'avons pu observer aucune des pratiques relatées dans ce travail. Nous avons alors été tenu de nous fier totalement aux dires des interviewés.

Conclusion

Le covid 19 a sans aucun doute impacté de nombreuses entreprises. Les pratiques d'onboarding ont dû être adaptées au télétravail, ce qui a affecté significativement les nouveaux arrivants. Dans ce travail, nous avons donc décidé d'examiner l'évolution des pratiques d'onboarding et son impact sur les collaborateurs.

De nombreux auteurs se sont intéressés au sujet de l'onboarding, certains ont proposé leur définition de ce terme et d'autres ont élaboré des modèles relatifs aux pratiques d'onboarding. Grâce à ces informations, nous avons élaboré dans ce travail une grille de diagnostic qui nous a permis d'évaluer l'onboarding de l'entreprise étudiée. Après avoir récolté de nombreuses informations lors d'entretiens, nous avons donc examiné les pratiques qu'elle met en place pour accueillir et intégrer le nouvel arrivant. Cette grille pourrait être un élément utile pour les recherches futures, car elle peut être utilisée pour évaluer l'onboarding d'autres entreprises, en période covid ou non.

Quelques auteurs, d'autre part, établissent un lien entre le processus d'onboarding et la crise sanitaire du covid 19. Ils se sont plus particulièrement intéressés à l'impact d'un environnement virtuel sur l'expérience des nouveaux arrivants. Nous avons donc rassemblé tout ce qu'ils avançaient sur l'onboarding en période de crise. Notre but était de déterminer, grâce à la récolte de données empiriques, l'évolution des pratiques d'onboarding causées par les implications de la crise, mais aussi de déterminer l'impact de la crise sur le ressenti des nouveaux arrivants. Nous avons donc mis en avant, grâce à une étude empirique, en quoi les pratiques d'onboarding pouvaient être différentes en période de crise et quel serait l'impact de ces différences sur le sentiment des nouveaux collaborateurs lors de leur onboarding. Nous avons découvert que, dans l'entreprise étudiée, l'onboarding d'avant la crise était assez similaire à celui en période de crise. Les pratiques principales d'onboarding sont semblables, seules quelques transformations sont à notifier.

De plus, par l'analyse comparée des données empiriques avec la théorie des 3Cs, nous remarquons que le processus d'onboarding n'a pas été spécifiquement adapté à la crise sur les points étudiés, c'est-à-dire les 3Cs. La théorie des 3Cs a été spécialement conçue pour que les entreprises puissent adapter leur stratégie aux impacts du covid 19. En effet, cette théorie met en avant trois éléments essentiels au processus d'onboarding, pour qu'il soit efficace, et aussi quels devraient en être les résultats. Néanmoins, cette théorie n'a pas été confirmée par une étude de terrain, nous avons donc comparé cette théorie avec nos données empiriques afin de mesurer son application. Nous retrouvons des éléments reliés aux 3Cs dans le processus d'onboarding, mais la stratégie des auteurs n'est pas vraiment suivie par l'entreprise en période covid. En effet, l'entreprise n'a accentué aucune des pratiques inhérentes aux 3Cs pendant la période de crise. Beaucoup de ces pratiques étaient déjà mises en place avant.

Pour conclure ce travail, nous dirons que les pratiques d'onboarding ont évolué suite à la crise sanitaire, particulièrement à cause du télétravail imposé, qui a amené chacun à travailler différemment. Les nouveaux entrants, directement concernés par ces pratiques, ont donc été également impactés. Leur ressenti vis-à-vis de leur onboarding est plutôt positif, ils connaissent les conséquences de la crise et sont satisfaits de la gestion de leur onboarding en tenant compte de la situation. Pour terminer, nous pensons qu'il serait intéressant d'effectuer d'autres recherches en ce qui concerne les effets de l'onboarding sur les nouveaux collaborateurs et en quoi ces effets pourraient être différents en période de crise.

Bibliographie

- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, 7.
- Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The power of connection. *Onboarding White Paper Series*. SuccessFactors, Inc.
- Bauer, T. N. (2013). Onboarding: enhancing new employee clarity and confidence. *Onboarding White Paper Series*. SuccessFactors, Inc.
- Bauer, T. N. (2013) Onboarding: The Critical Role of Hiring Managers. *Onboarding White Paper Series*. SuccessFactors, Inc.
- Byford, M., Watkins, M. D., & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding isn't enough. *Harvard Business Review*, 95(3), 78-86.
- Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time*. John Wiley & Sons.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23.
- Derven, M. (2008). Management Onboarding. *TD Magazine*, 49-52.
- Friedrich, H. (2019). Moving Onboarding from Static to Strategic. *flexible learning 4: Change Strategies*, 58.
- Hemphill, L., & Begel, A. (2011). Not seen and not heard: Onboarding challenges in newly virtual teams. *131.107*, 65.
- Hirsch, A. S. (2017). Don't underestimate the importance of good onboarding. *Society for Human Resource Management*.
- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5).
- Scott, C. P., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S., & Wildman, J. L. (2021). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics*, 100828.

- Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software, 159*, 110442.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un) committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science, 24*(6), 1640-1661.
- Thomas, J. (2013). Onboarding For Success: A Midstream Evaluation of Strategic Onboarding at Portland State University. *Engineering and Technology Management Student Projects, 429*.
- Walsh, P. (2020). *Re-Imagining Onboarding: A Training Program Utilizing a Blended Approach of Organizational Socialization and the 4 C's of Onboarding*. Alliant International University. ProQuest LLC.
- Yadav, S., Meena, N., Dalal, R., & Saindane, C. (2020). *Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process*. Jawaharlal Nehru University.
- Zidena, A. A., & Joob, O. C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13*(9), 734-750.

Annexes

Annexe 1 : Tableau des meilleures pratiques de Bauer (2013)

| Best practices: Creating onboarding connections | | |
|---|---|---|
| Best practice | Rationale and research support | Company examples |
| Create seamless transitions between your recruiting processes, individuals, and messaging to the onboarding process. Technology can be an invaluable aspect of this transition. | Research shows that relationships begin well before a new employee enters the organization; 77 percent of the top 20 percent of onboarding groups agree that onboarding starts before Day 1. What happens during the recruiting process signals (for better or worse) the organization as a whole. By integrating these two pieces of the human capital management (HCM) system, organizations have the ability to keep their messages consistent, help to maintain applicant interest in job acceptance, and maintain key relationships formed during the recruiting process. ¹¹ | Currently, organizations rarely perform this practice. This opportunity is huge. Most companies separate recruiting and onboarding processes from one another when they should be deeply connected. |
| Identify who is responsible for making sure each new employee is welcomed on his or her first day. | Simple gestures, such as having the employee's name on the lobby television the first day or making sure someone takes the new employee to lunch, are vital. Research shows that new employees who meet with someone in their immediate team on the first day of their job feel more connected and accepted than those who do not. ¹² | Google IBM |
| Consider which of the connection mechanisms discussed may work within your own organization, and use one or more of them (e.g., assigned mentors, stakeholder check-ins, "buddies," or effective use of technology). | The important point is not which of the mechanisms are used but rather that specific planning and attention are paid to creating mechanisms to ensure that they exist. For example, mentors have been shown to be highly effective during onboarding. ¹³ Similarly, as social media continues to become more and more widely used, leveraging internal social networks becomes a potentially valuable way to connect new employees to one another and to other individuals in the organization who can help answer questions and encourage interactions early on when new employees need it. | Kellogg's L'Oreal Microsoft |
| Facilitate and encourage ongoing networking . | Networking is a powerful tool, but it can be especially invaluable for new employees who are learning their new organizational landscape. Organizations can accelerate this process by formally and informally creating opportunities for new and more established employees to meet and share information. ¹⁴ This approach has the advantage of allowing new employees access to insider insights, but it also allows more veteran employees to learn from new employees in a nonthreatening environment. ¹⁵ | Bank of America Ernst & Young |
| Reinforce the value of each new employee's authentic self as he or she enters the organization. | Research indicates that focusing onboarding around what the new employee can bring to the organization instead of how great the organization is can result in large gains for onboarding success. Those who received individual onboarding had 157 percent less turnover than those who did not. ¹⁶ This shift in thinking about how individuals can be valued during the onboarding process is a far cry from "assimilation" type thinking, but research indicates that small investments can have large gains resulting in win-win situations for newcomers and organizations alike. | Huntington National Bank Wipro |

Annexe 2 : Guides d'entretien

1. Travailleurs

Déroulement :

Avant l'arrivée :

- Quand est-ce que vous avez su que vous étiez engagé ? Et quand était votre premier jour ?
- Contacts avant votre premier jour ?
- Saviez quand venir etc ?

A l'arrivée :

- Satisfait du premier jour ? comment ça s'est passé ?
- Tout était prêt quand vous êtes arrivé ? (téléphone, identifiants de connexion, mot de passe, l'ordinateur, carte pour les portiques, poste de travail)
- Est-ce qu'on vous a présenté à l'équipe et/ou d'autres personnes ? Responsable ? Parrain ? RH ?
- On vous a fait visiter l'entreprise ? Locaux ?
- Est-ce qu'on vous a présenté l'entreprise ? (valeurs, missions, objectifs, structure, fonctions du secteur)
- Est-ce qu'on vous a précisé votre contribution par rapport à la stratégie ? Qui ?
- Est-ce que votre rôle a été clarifié (attentes, objectifs, tâches, normes) ? Par qui ?
- Est-ce qu'il y a eu des événements pour rencontrer d'autres personnes ?

Après :

- Garder contact avec un responsable attiré ?
- Contacts avec les RH pour des infos ? (temps de travail, moyens de communication, règles covid)
- Avez-vous rendu un feedback de l'onboarding ? Devoir ? A qui ? Formel ?
- Feedback informel ?
- Est-ce qu'on vous a attribué des formations à suivre ? suffisantes et pertinentes ?
- Trouvez-vous que vous avez assez d'interaction avec les RH ?

Ressenti :

- Difficile de trouver vos marques ?
- Interactions difficiles ? Connecté aux collègues ?
- Envie de rester après premières semaines → l'onboarding ? Est-ce que vous vous sentez plus engagé grâce à ça ?
- En 3 mots, qu'est-ce qu'un bon onboarding ? Est-ce que ça sert selon vous ?
- La depuis combien de temps ? Maintenant intégré ? engagé ?

2. RH

Onboarding + avant

- Définition de l'onboarding ? Commence où ?
- Stratégie claire d'onboarding ?
- A quoi ça sert ? Joue sur l'engagement ou le TO ?
- Contact avant l'arrivée du nouvel engagé ? Responsable ?

Arrivée

- A l'arrivée comment ça se passe en temps général (période normal puis covid)
 - o Tout est prêt ? (poste de travail, téléphone, identifiants de connexion, mot de passe, l'ordinateur, carte pour les portiques)

En général (quand ?)

- Existe une liste des tâches pour chaque personne concernée ? Responsables désignés ?
- Outils aident à onboarder ?
- Rôle du nouvel arrivant clarifié ?
- Est-ce que vous le présentez à des personnes en particulier ?
- Présentation de l'entreprise ?

- Point sur la culture de l'entreprise ?

Après

- Réunions régulières avec le nouvel arrivant ?
- Après, garde contact ? Responsable ?
- Feedback du nouvel arrivant ?

3. Manager

En temps normal quel est votre rôle vis-à-vis de l'O ?

Pratique ? COVID VS pas covid

- Premier jour covid (présentation de l'équipe, outils, rôle), différent pas covid ?
- Garde contact ? comment ? Moins de contacts qu'avant ?
- Questions sur l'intégration ?
- Communiquer plus en général en période covid avec les collaborateurs vu qu'ils sont à distance ? (+ de questions ?)
- Qu'est-ce que vous avez mis en place au niveau de l'O pour vous adapter à cette période ?
Pratiques pour connecter les collaborateurs entre eux ? Induction day ?

Pensez qu'ils ont plus difficile de créer des relations à distance ? de communiquer ? de s'intégrer totalement dans l'entreprise ?

Pensez qu'ils sont moins satisfait de l'O ?

Grande différence d'intégration entre les collaborateurs ?

Demande de feedback de l'O ?

Attribution des formations ? obligatoires ?