

CAHIER

Enjeux et pratiques de l'« onboarding »



Enjeux et pratiques de l'« onboarding » Avril 2025

La Chaire For Libra a mené de janvier à mars 2025 une enquête afin de mieux comprendre les pratiques actuelles d'onboarding (intégration) dans les entreprises

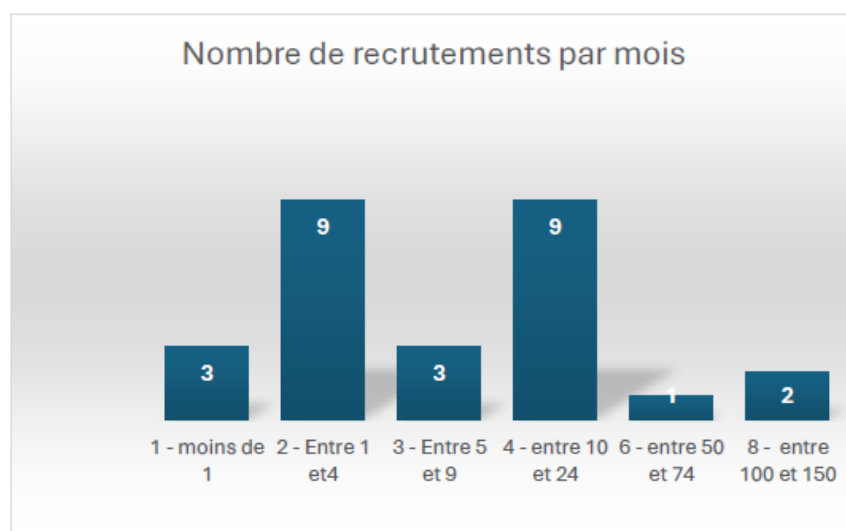
1. Méthode et échantillon

L'échantillon constitué a été volontairement diversifié sans se restreindre à un secteur ni à une activité spécifique. Le questionnaire a été distribué sur une période de deux semaines, du 15 au 28 février 2025 ; 27 réponses exploitables ont pu être utilisées. Nous n'avons pas cité de pourcentages, l'utilisation des pourcentages étant réservée aux échantillons de l'ordre de la centaine de répondants.

Forme juridique	Nombre de structures concernées
SAS	13
Association	2
SA	2
SARL	2
Entreprise privée à but non lucratif	1
EPIC	1
Fonction publique hospitalière	1
GCS	1
Groupe de 300-400 collaborateurs	1
Holding	1
SCOP SA à capital variable	1
Société en Commandité simple	1

Secteur d'activité	Nombre de structures concernées
Santé	3
ESN (entreprise de service numérique)	2
Industrie	2
Technologie de l'information	2
Batteries	1
Bureau d'études en prévention des risques	1
Conseil en Ingénierie / Assistance technique	1
Edition de livres, de revues	1
Expertise comptable	1
Fabricant de semi conducteurs	1
Fabrication de Machines Agricoles	1
Fabrication et vente de matériel de sport	1
Finance	1
Gestion du handicap	1
Gestion de l'énergie et les automatismes	1
Le spa et le bien-être	1
logement social	1
Négoce agroalimentaire	1
Recherche scientifique	1
Transformation digitale	1
Usinage	1
Pas de réponse	1

1/3 des entreprises du sondage recrute entre 10 et 25 personnes par mois. Pour les 3/4 d'entre elles, elles emploient plus de 250 salariés.



2

2. La phase de pré-onboarding

Cette phase concerne la période avant l'arrivée du nouveau collaborateur. Il s'agit de la période entre la confirmation d'embauche et le 1er jour de travail. En général, les entreprises pensent que le processus d'onboarding démarre le 1er jour du travail. Or, il commence dès l'acceptation de l'offre par le candidat. Ce dernier doit sentir qu'il est attendu et doit avoir accès à toutes les informations dont il a besoin. Le silence radio est à proscrire. Le pré-onboarding est une phase qui permet à l'employeur de rappeler au candidat qu'il est attendu.

Pour la moitié des 27 entreprises ayant répondu au questionnaire, le pré-onboarding a une durée de + de 1 mois. Cela peut s'expliquer en partie par le préavis non compressible de départ chez l'ancien employeur. Il n'existe pas de durée idéale, la durée du pré-onboarding étant définie selon des critères non maîtrisables : urgence à pourvoir un poste, délai du préavis de départ chez l'ancien employeur, etc.

Durant cette période de pré-onboarding, les échanges avec le candidat retenu, vont permettre, suivant les entreprises :

- d'obtenir les pièces administratives pour l'établissement du contrat de travail et autres démarches administratives,
- de communiquer au nouvel arrivant les informations concernant la mutuelle, la prévoyance, les chartes (de confiance, environnement, informatique), pour la visite médicale,

- de présenter l'entreprise rapidement en mode e-learning, invitation à une journée d'intégration etc.,
- d'échanger avec son futur Manager afin de se sentir attendu et pour préparer l'arrivée (déroulé 1er journée, présentation du planning d'intégration, etc.),
- éventuellement de signer le contrat de travail et les clauses éventuelles.

Toutes les entreprises contactent le nouvel embauché avant son 1er jour afin de garder le lien avec lui mais également pour lui envoyer des informations et lui demander des pièces pour son dossier administratif (cf. 2.2). Le livret d'accueil est un incontournable. Il permet la connaissance de l'entreprise mais il doit être accompagné d'un discours inspirant pour transmettre la vision de l'entreprise. Cela peut se faire par un entretien mais également par d'autres supports de communication tels que des short vidéos sur la vision de l'entreprise, par exemple.

¼ des entreprises ayant répondu au questionnaire ne communique pas sur l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Ce chiffre reste élevé. La présentation d'un nouveau collaborateur est une des clés de réussite d'un bon on-boarding. Afin que tout se passe le mieux possible, le Manager doit prendre un temps spécifique avec le nouvel embauché afin de commencer à créer du lien mais il doit aussi informer en amont son équipe et de préparer un accueil chaleureux.

Même si toutes les entreprises gardent contact avec leur nouvel embauché avant le jour d'arrivée au poste, seulement 2/3 d'entre elles profitent de ce temps pour envoyer des 1ères informations : *informations administratives employé (mutuelle et prévoyance / rémunération + infos pratiques : transport, accessibilité, gestion des temps, etc.) + proposition support (recherche appart ou autre), livret d'accueil, etc.* Or la gestion des pièces administratives lors d'une arrivée est une charge administrative qui peut s'avérer importante pour tous. Anticiper cette tâche permet de se centrer sur l'arrivée du collaborateur. Aujourd'hui, cette étape peut être automatisée pour la rendre moins lourde.

Les entreprises sont plutôt satisfaites de leur phase de pré-onboarding. Le pré-onboarding est vu comme un investissement dans le capital humain de l'entreprise. En effet, lors de cette étape, le nouvel arrivant aura pu mieux comprendre ses missions. Cela aura pour effet de réduire le temps de montée en compétences, et donc de gagner en productivité, une fois arrivé dans l'entreprise.

3. Le processus d'onboarding lui-même

Le processus d'onboarding regroupe toutes les pratiques liées à l'accueil et à l'intégration d'un nouveau salarié. Il comprend les actions mises en place par une organisation pour intégrer ses nouveaux salariés. Il s'agit d'une étape stratégique incontournable pour les entreprises. Selon Gallup, co-entreprises de différents bureaux européens qui coordonne les activités de sondage en Europe, 88% des organisations n'ont pas encore trouvé leur formule idéale d'onboarding.

Le parcours d'intégration est présent dans la plupart des entreprises ayant répondu au questionnaire. Plus de la moitié des entreprises qui ont défini un parcours d'intégration, l'ont personnalisé en fonction de l'emploi.

Pour la moitié des entreprises, la durée du parcours d'intégration n'excède pas 1 mois. Selon Hey Team, spécialisé dans la problématique RH de l'intégration de nouveaux collaborateurs, la durée moyenne d'un onboarding efficace est de 9 mois pour une intégration complète (maîtrise du poste, appropriation de la culture d'entreprise, tissage de liens solides avec l'équipe de travail, etc.). George Bradt & Mary Vonnegut explorent dans leur livre *Onboarding : How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*¹, des stratégies pratiques pour accélérer l'intégration des employés.

Lorsqu'il existe, le parcours d'intégration est efficace pour 2/3 des entreprises ayant répondu au questionnaire. Un parcours d'intégration efficace est composé de tâches collaboratives dans un planning précis qui concerne les catégories suivantes : formalités administratives, poste de travail, aspect social, le mangement, la culture d'entreprise, la formation et l'environnement de travail.

Les raisons (plusieurs réponses possibles) :	
Structuré	11
pas de réponse	5
tous sensibilisés	3
feedback positif des candidats	2
ok mais seulement parcours de formation	2
rencontre avec tous les services	2
Pas de parcours d'integration défini	2
adapté aux différents sites	1
comprend différents formats d'activités (présentation en live avec des ice-breakers, formations en ligne, activités culturelles dans les bureaux...)	1
crée sentiment d'appartenance	1
ok mais pas suffisamment structuré	1
car en présentiel	1
ok mais pas individualisé	1

¹ Edité par John Wiley and sons, 2009.

Pour presque la totalité des réponses, le parcours d'intégration ne comprend pas d'innovations technologiques. Or, afin de le rendre plus efficient et moins chronophages, certains outils existent, tels que :

- ✓ TALMUNDO, pour l'automatisation du processus d'intégration des employés
- ✓ WORKELO pour l'expérience interactive pour les nouvelles recrues
- ✓ ENBOARDER pour l'approche interactive et humaine
- ✓ DOTMAP pour réussir l'intégration des salariés « Génération Z »

Ce type d'outil peut être associé à du Learning Management System (LMS) & E-learning :

- 360Learning : Formation collaborative et interactive
- TalentLMS : plateforme de formation

Il peut être tentant de créer son propre outil. Toutefois, Il faut savoir que cela reste consommateur de temps, dans sa création ainsi que dans la maintenance du produit et de ses mises à jour.

Travailler sur l'individualisation du parcours, dans la mesure du possible, reste à privilégier pour rendre plus efficient le parcours d'intégration. En effet, la personne « onboardée » a besoin d'être guidée à ses débuts pour se familiariser à son poste, son environnement et s'intégrer dans l'organisation. La personnalisation de l'onboarding est alors primordiale et doit s'ajuster selon les missions du poste, l'expérience de la personne notamment, mais également par des moments informels qu'il va falloir créer avec ses collègues pour faciliter le sentiment d'appartenance.

Lors de ses travaux de recherche, effectués en 2004, sur la compréhension de la socialisation organisationnelle et de l'intégration des employés, Frédérique Chédotel, Professeure en sciences de gestion à l'IAE d'Angers, a étudié le lien entre le sentiment d'appartenance à une équipe et l'intégration de ses salariés². Elle explique comment le processus de socialisation organisationnelle bien structuré permet une meilleure adaptation du nouvel arrivant, en lui permettant de comprendre son rôle, de bien intégrer une équipe en créant parallèlement un sentiment d'appartenance, et ainsi, de réduire son anxiété.

Les managers de la moitié des entreprises ayant répondu au questionnaire sont formés au parcours d'intégration. Une stratégie restera inefficace si elle n'est pas correctement déployée sur le terrain. Un bon onboarding implique plusieurs personnes : certes les RH, le Manager, la direction, mais également les collègues avec éventuellement désignation d'un-e parrain/marraine.

² Chédotel, F. (2004). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. Management & Avenir, 1, 59-75.

Plus de 3/4 des entreprises concernées, ont mis en place un retour d'expérience sur leur processus d'intégration. C'est effectivement une nécessité pour travailler à l'amélioration continue du processus. Au-delà du retour d'expérience en fin de parcours d'intégration, l'enjeu, afin d'éviter les incompréhensions, les mal-être au travail voire les ruptures de contrat, est de recueillir des feedbacks à chaque étape de l'onboarding. Ces retours se planifient à l'arrivée dans le planning d'intégration établi en amont et présenté / discuté entre collaborateur et manager direct le 1er jour. Le processus d'intégration doit être à améliorer continuellement.

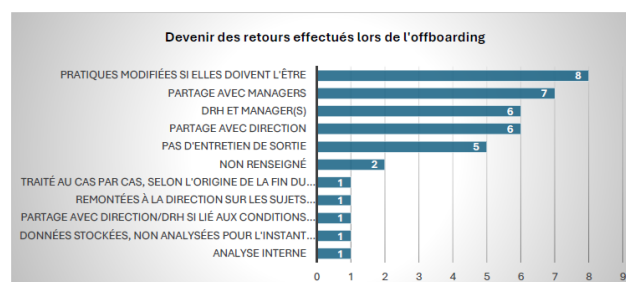
4. La phase d'« offboarding »

L'offboarding est un processus stratégique pour gérer le départ d'un collaborateur, vise à maintenir une relation saine tout en préservant la réputation et l'image de marque de l'entreprise.

Pour ces entreprises (17 sur 27), les données sont récoltées de la manière suivante :

- ✓ Echanges avec Manager + Entretien de départ formalisé avec les RH
- ✓ Échanges entre RH et salarié avant le départ
- ✓ Échanges entre RH et salarié avant le départ + parcours fléché à suivre avant sortie
- ✓ Échanges entre RH/ Manager et salarié avant son départ
- ✓ Echanges informels
- ✓ Echanges informels lors de l'annonce du départ + entretien de sortie avant départ
- ✓ Echanges informels ou entretien de sortie
- ✓ Entretien de sortie avant départ
- ✓ Entretien de sortie non formel
- ✓ Réponse à une enquête + entretien de sortie avant départ

La forme de l'entretien de sortie est privilégiée dans plus de la moitié des entreprises ayant répondu au questionnaire, même si parfois il n'est pas réalisé systématiquement. Lorsqu'il y a recherche de retours par les entreprises, ces dernières les partagent voire les transmettent aux managers concernés.



Ont participé à la réalisation de cette fiche For Libra : Valentin Bourgeois, Léa Bourgue, Elodie Charbonnet, Angèle Demarquilly, Cécile Desroches, Valentin Dumarest, Sandrine Dupré (Master 2 RH 2025), et Christian Defélix (Grenoble IAE-INP).

For LIBRA

BY FONDATION GRENOBLE INP

Chaire For LIBRA

Hebergée à Grenoble IAE

Campus de Grenoble

525 Avenue Centrale

38400 SAINT-MARTIN D'HÈRES

www.fondation-grenoble-inp.fr