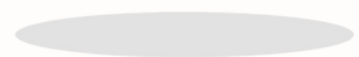


**Le  
onboarding:  
Conseils pour  
une arrivée en  
douceur des  
nouveaux  
employé(e)s?  
openup**



# Introduction

Embaucher et intégrer de nouvelles personnes est un processus formidable, mais aussi l'un des plus grands défis pour les professionnel(le)s des RH. Lorsque vous avez trouvé le candidat idéal pour le poste, souvent après une longue recherche, cela ne signifie pas que vous êtes au bout de vos peines.

La première phase d'intégration des nouveaux employé(e)s au sein de l'organisation est cruciale et la qualité de l'approche revêt une importance toute particulière. Si cela n'est pas fait dans les règles de l'art, il y a de fortes chances que le talent fraîchement embauché recherche un autre poste en un rien de temps. Perdre des gens lors de cette phase coûte non seulement du temps et de l'énergie, mais aussi beaucoup d'argent.

Mettre en place une bonne stratégie d'intégration peut être complexe. Cela nécessite de prendre en compte les aspects pratiques, mais également de développer une excellente compréhension de la psychologie des personnes au cours de cette étape initiale. Quels sont les effets de ce nouvel emploi et de la période d'intégration sur l'individu concerné ? Et comment utiliser ces connaissances pour développer un processus d'intégration optimal, même en travaillant à distance ?

Dans cet e-book, les experts d'OpenUp analysent pour vous l'aspect psychologique de cette démarche. Ils vous fournissent également des conseils pratiques pour aider les nouveaux employé(e)s à s'intégrer le plus facilement possible dans l'entreprise.

# La première phase est cruciale

Commencer un nouvel emploi est un challenge pour tout le monde. La plupart des gens éprouvent de l'incertitude, du stress et de la nervosité le premier jour de travail. Voir ces sentiments émerger est parfaitement normal : cet événement représente un grand changement, et tout est nouveau. Il faut du temps pour se sentir à l'aise et en sécurité dans une situation inconnue.

En tant que professionnel(le) des RH, vous souhaitez être disponible tout au long de ce processus. L'intégration et la fidélisation des nouveaux collaborateurs font partie des enjeux majeurs pour de nombreuses entreprises. Sans un programme d'accueil solide, 20 % des employé(e)s partent dans les six semaines suivant leur arrivée, et près d'un(e) salarié(e) sur trois quitte l'entreprise (volontairement ou involontairement) avant la fin de la première année. D'après une étude du cabinet d'audit Deloitte 4 % affirment même avoir renoncé à leur poste après un premier jour "désastreux". Remplacer un(e) salarié(e) coûte en moyenne à une société entre 50 et 150 % de la rémunération annuelle. C'est une dépense que vous préféreriez sans doute éviter.

## L'importance d'une bonne intégration

Avec un processus d'accueil bien conçu, les nouveaux employés se sentent plus vite intégrés à votre entreprise. Grâce à une première expérience agréable et une bonne insertion, ils sont plus motivés, productifs et impliqués. Ils se montrent également moins susceptibles de partir. Ceci est bénéfique, à la fois pour l'employé désireux d'être performant le plus tôt possible, et pour les procédures et les objectifs de l'entreprise.

Une intégration réussie produit aussi un effet positif sur l'image de marque de la société. Dans les premières semaines suivant l'embauche, le réseau personnel du salarié récemment engagé, amis, famille aux anciens collègues, sera informé de son expérience. Vous voulez de toute évidence laisser une bonne carte de visite. En véhiculant l'image d'un lieu où il est agréable de travailler, votre entreprise semblera plus attrayante pour les jeunes talents.

# La psychologie derrière l'intégration

Bien sûr, l'intégration commence par des questions pratiques telles que la mise à disposition du matériel de travail, des informations de connexion et des explications sur les systèmes avec lesquels vous travaillez. Néanmoins, le processus implique plus qu'une journée ou une semaine de formation. Un nouvel employé doit trouver sa voie au sein de l'entreprise, et appréhender sa vision et sa mission, mais surtout sa culture.

Le nouveau collaborateur doit se sentir complètement chez lui et à sa place. Il n'y a pas de durée déterminée pour cela, mais en tant que professionnel(le) des RH, vous pouvez faciliter ce parcours en vous concentrant sur les aspects psychologiques liés à cette première phase.

## Le besoin d'appartenance

La meilleure façon de voir le processus d'intégration est à travers le regard de Maslow et sa hiérarchie des besoins. Après les besoins physiologiques de base d'un être humain (comme la nourriture et le sommeil) et le besoin de sécurité (comme l'argent et un toit au-dessus de sa tête), l'acceptation sociale est la contribution la plus importante à notre bien-être. Nous avons tous un « besoin d'appartenance », un besoin d'appartenir à un groupe.

Quand nous avons un sentiment d'appartenance, nous travaillons pour le bien du groupe plutôt que pour nous-mêmes. On voit alors se développer des comportements différents, adaptés à la culture, aux valeurs et aux règles communes. Favoriser ce sentiment d'adhésion lors du processus d'intégration est donc important. Vous pouvez y parvenir au niveau de l'entreprise et de l'équipe.

# Piramide Maslow

Dans la pyramide des besoins selon Maslow, les besoins individuels sont schématiquement représentés par ordre de priorité. Ci-dessous, la pyramide de Maslow est utilisée pour représenter l'intégration d'un nouveau collaborateur.

## Besoin de s'accomplir

Le collaborateur se sent libre et confiant pour prendre des initiatives et être créatif sur son poste.

## Besoin d'estime

La reconnaissance entraîne une plus grande performance. Être attentif à la socialisation d'un nouveau collaborateur en fait partie.

## Besoin d'appartenance

Cela se met en place en impliquant toute l'organisation dans l'intégration du nouveau collaborateur.

## Besoin de sécurité

Le collaborateur se sent bien dans son environnement de travail.

## Besoin physiologique

Les ressources physiques et technologiques dont le collaborateur a besoin pour effectuer ses missions.



# 6 Conseils pour une bonne intégration

Il n'y a pas de parfaite manière d'effectuer une intégration, cela dépend toujours de la taille et de la culture de l'entreprise. Néanmoins, certains principes de base peuvent aider. Voici six conseils que l'on peut appliquer à tous les programmes d'intégration.

## 1 Veillez À offrir un accueil chaleureux



Commencer un nouveau travail est un défi. Un accueil chaleureux contribue à ce que le nouvel employé prenne confiance, à la fois en lui-même mais aussi dans l'organisation. Nous voulons tous bien faire et nous intégrer ; nous éprouvons ce besoin. L'image que l'on se fait d'un accueil chaleureux sera évidemment différente selon que l'on reçoive le salarié sur place ou qu'il prenne ses fonctions seul chez lui. Cependant, vous pouvez aussi faire la différence à travers un écran d'ordinateur.

Organisez une rencontre en tête-à-tête au début de la première journée, prenez votre temps. Établissez un contact visuel, souriez, montrez un intérêt sincère et posez des questions. Pensez aussi à votre tenue de travail, portez quelque chose qui correspond à la culture de l'entreprise. Planifiez également des réunions de présentation d'autres collègues, donnez au nouvel employé suffisamment d'occasions de créer de bonnes relations avec ses collègues et son responsable. Il se sentira ainsi plus rapidement intégré à l'organisation.

Visualisez votre premier jour idéal et proposez à votre collaborateur une expérience qui s'en rapproche. Voudriez-vous, par exemple, un cadeau de bienvenue ? Préférez-vous un programme de mentor ou de parrainage afin de construire tout de suite une relation proche avec vos collègues?

"Chaque nouveau collaborateur reçoit un courrier de bienvenue avec des goodies Picnic amusants. Par exemple des chaussettes Picnic qui sont généralement portées lors du premier jour de travail. Les nouveaux collaborateurs sont toujours mis en groupe et passent leur première journée ensemble. Comme ça, ils apprennent aussi à connaître des collègues en dehors de leur équipe de travail." - Elise Baeriswyl, People Partner, Picnic

## 2 Fournissez suffisamment de détails et d'informations



Un bon moyen pour que les nouveaux employés trouvent rapidement un certain équilibre est de partager des informations. Fournissez le planning d'intégration complet et la liste des tâches dès le départ. Précisez à quoi ressemblera le plan d'accueil et ce qui est attendu. Cela crée une vue d'ensemble et les employés savent ainsi exactement où ils en sont.

Partagez aussi des informations sur l'entreprise, telles que sa structure, sa vision, sa mission, ses objectifs, ses principaux développements et sa culture. De cette façon, vous offrez aux nouveaux employés la possibilité de s'identifier. Lorsque vous dévoilez ce type d'informations sans rien cacher, cela donne également confiance dans la transparence générale de l'entreprise.

Organisez quelques réunions pour discuter de l'avancement du programme et du ressenti des nouveaux employés. Demandez-leur s'ils ont des questions ou des problématiques. En fin de compte, chaque personne est différente et l'intégration nécessite d'être individualisée.

"Pour montrer toutes les facettes de l'entreprise aux nouveaux collaborateurs, ils passent quelques jours dans nos différents bureaux pendant les 3 premiers mois. Ils font de la livraison, de la préparation et ils assistent le service après-vente." - Elise Baeriswyl, People Partner, Picnic

## 3 Favorisez l'implication



L'implication des employé(e)s est essentielle à l'ambiance générale et à la santé de votre entreprise. L'engagement est le signe d'un travailleur heureux, et les collaborateurs heureux sont en meilleure forme et peuvent fournir des résultats supérieurs. La période d'intégration est le moment idéal pour favoriser l'implication, même si le processus est, de toute évidence, continu.

Outre le fait que la communication et la transparence entraînent un effet positif sur l'investissement personnel, il est également bon de compter sur l'autonomie des nouveaux employés : leur influence individuelle et leur liberté de faire les choses par eux-mêmes. Un sentiment de confiance est essentiel ici. La confiance en ses propres capacités, mais aussi l'impression d'avoir le droit de commettre des erreurs.

L'implication peut également être renforcée en demandant des retours. Donnez aux nouveaux employés la possibilité de réfléchir avec vous et de proposer des idées originales, pour l'entreprise, mais aussi sur la manière de rendre les choses encore plus agréables. Les événements d'équipe sont bien sûr parfaits pour créer des liens. Si vous organisez une rencontre en ligne, assurez-vous ensuite que chaque participant reçoive des boissons à son domicile. De cette façon, tout le monde vit la même expérience et cela renforce les relations.

# 4

## Optimisez le processus

Quelle que soit la qualité de votre planning, tout ce qui compte c'est la façon dont les nouveaux employés vivent le processus. Demandez-leur ce qu'ils aiment, ce qui pourrait être amélioré ou s'ils ont besoin d'aide. Prenez cette initiative assez tôt pendant le programme d'intégration : dans les premières semaines. De cette façon, vous aurez la possibilité de procéder à des ajustements si besoin, et vous éviterez que vos nouvelles recrues cherchent éventuellement un autre employeur.

Demandez des retours par le biais de conversations individuelles ou lors d'une réunion d'équipe. Ces dernières doivent se dérouler dans un cadre ouvert, avec une confiance suffisante. Un autre excellent moyen de recueillir des commentaires consiste à remplir un formulaire en ligne. Si cela vous semble plus judicieux, faites-le de manière anonyme pour vous assurer que les nouveaux employés se sentent libres de répondre aux questions avec sincérité et honnêteté.

Montrez-leur que l'entreprise écoute et réagit à leurs commentaires, en ajustant les processus si nécessaire. Lorsqu'un travailleur constate que son opinion compte, cela ne fait qu'accroître son implication.

**“Après le premier mois d'un nouveau collaborateur, nous organisons un temps de réflexion pour améliorer nos processus internes. Comment ce nouveau collaborateur a ressenti ce premier mois parmi nous ? Qu'a-t-il aimé et qu'aimerait-il changé? Et ça ne concerne pas uniquement le processus d'intégration, mais aussi tous les processus internes. Grâce à ça, on continue à grandir en tant qu'entreprise.” - Sara Albisser, Operations Manager Spryng**



## 5 Fixez-vous un objectif et prenez le temps



Trouver sa place dans une nouvelle entreprise prend du temps, personne ne peut le nier. Il y a toujours une période nécessaire pour qu'un nouvel employé se sente bien dans le groupe et maîtrise la culture d'entreprise. C'est aussi la raison pour laquelle un programme de familiarisation d'une semaine n'est pas suffisant ; une bonne intégration demande de la patience et de l'attention.

Réfléchissez bien à ce que vous espérez accomplir lorsque quelqu'un rejoint l'équipe. Quelles informations, valeurs et règles souhaitez-vous qu'un nouvel arrivant emporte avec lui ? Quelle première expérience au sein de l'entreprise voulez-vous lui donner ? Indiquez clairement sur le papier quel est l'objectif du programme d'accueil et comment vous allez l'atteindre.

On ne se familiarise pas avec une culture du jour au lendemain, alors prévoyez régulièrement d'en discuter avec les nouveaux employés. La constance du planning d'intégration est importante. Au début, vous vous voyez de manière intensive, mais prévoyez également des rencontres après les premières semaines, en laissant le processus se poursuivre pendant les cent premiers jours (trois mois) par exemple.

## 6 Opportunité pour penser différemment

L'intégration est le moment idéal pour établir une nouvelle norme, penser à une éthique de travail différente et à la façon dont les gens collaborent. La culture est la personnalité de l'entreprise ; on ne peut pas l'imposer à n'importe qui et on ne peut pas la changer en claquant des doigts. Ce que vous pouvez influencer, en revanche, c'est le comportement des employé(e)s. La manière d'agir des gens est encore plus importante que ce qu'ils pensent ou disent. Commencez par l'attitude et la culture suivra automatiquement.



Quand de nouveaux employés arrivent, ils se mettent à observer les autres et à les prendre comme référence pour eux-mêmes. C'est donc précisément le comportement des anciens et des directeurs qui mérite de l'attention dans un processus d'intégration. N'essayez pas d'en faire trop lorsque vous voulez effectuer des ajustements et des améliorations de la culture d'entreprise. Concentrez-vous plutôt sur un certain nombre de changements de comportement plus petits, mais essentiels. Ce sont précisément ces modestes modifications qui ont un grand impact si elles sont mises en pratique par de nombreuses personnes.

Assurez-vous de l'implication de tous les managers et montrez le plus rapidement possible les retombées positives des changements de comportement, par exemple en matière d'objectifs commerciaux, d'ambiance de travail et d'implication du personnel. Partagez les succès en interne et via les réseaux sociaux ; affichez ce que vous représentez!

# Témoignages OpenUp

Les entreprises qui prêtent attention au bien-être de leurs salariés dans la première phase de leur intégration, mais également par la suite, ont des collaborateurs plus satisfaits, impliqués et productifs. De plus, les employé(e)s qui se sentent bien dans leur peau créent une meilleure atmosphère sur leur lieu de travail.

Chez OpenUp, nous discutons régulièrement de questions liées aux activités professionnelles. En particulier, les premiers jours d'un nouvel emploi qui peuvent être très déstabilisants pour beaucoup. Les réflexions qui reviennent souvent lors des conversations avec les psychologues d'OpenUp sont:

"Parce que je viens de commencer et que je travaille principalement à distance, le lien avec l'équipe me manque."

"J'ai l'impression de ne pas (encore) faire partie de l'équipe."

"J'ai peur de devoir en faire plus, car sinon je ne serai pas vu."

"J'ai du mal à me présenter à distance."

"Je ne sais pas comment me situer dans l'entreprise."



Les questions sur la santé mentale ne peuvent pas attendre. Plus tôt on en parle, moins il y a de risques que quelqu'un ait vraiment des problèmes et même démissionne. En donnant aux employés un accès rapide à des solutions à leurs questions sur le plan de la santé mentale, vous leur donnez la possibilité de trouver eux-mêmes la réponse à leurs questions avant qu'il ne soit trop tard.

# Témoignages OpenUp

En montrant aux collaborateurs qu'il est normal de partager des incertitudes, de poser des questions et de pouvoir discuter naturellement, vous, en tant que professionnel(le) des RH, contribuez à une bonne intégration, et en fin de compte, à ce que les nouveaux salariés soient heureux au sein de l'entreprise.

Chez OpenUp, les employé(e)s peuvent obtenir en 24 heures une consultation individuelle avec un(e) psychologue. Ils ont aussi accès à des webinaires, des programmes en ligne, des enquêtes et bien d'autres ressources.

**55%**

des employés indiquent n'avoir jamais été en contact avec un psychologue auparavant.

**95%**

des cas, nous résolvons la demande d'aide.

**97%**

des employés recommandent OpenUp à leurs collègues.

**9.6**

Les employés donnent aux séances avec un psychologue une note moyenne de 9,6.

**8/10**

Plus de 80 % indiquent que les séances leur ont permis de résoudre une situation difficile.

+

"C'était agréable de pouvoir parler à quelqu'un de manière indépendante du travail et de la façon de gérer la situation de travail actuelle à la maison. J'ai reçu d'excellents conseils et astuces pour retrouver la motivation et la concentration."

+

"Pour tout dire, ce n'était pas n'importe quoi mais concret, et sans tomber immédiatement dans les solutions faciles."

**DECATHLON**



**asics**



# Let's OpenUp

Faire attention à la santé mentale des employés est plus important que jamais. Les employés recherchent également de plus en plus des moyens pour s'en occuper eux-mêmes. Nous sommes prêts à vous aider. Appelez ou envoyez un courriel à notre responsable des partenariats, Marion Bouchet, pour voir ce qu'OpenUp peut faire pour votre organisation.



**Marion Bouchet**

[marion@openup.com](mailto:marion@openup.com)

+31 6 1907 6436