

FOCUS

« Onboarding » : vos nouveaux collaborateurs sont-ils tous bien à bord ? 🐦

Un salarié nouvellement recruté sur deux admet avoir songé à quitter son entreprise lors de sa période d'essai. Une intégration mal ficelée peut coûter cher, très cher, à l'entreprise.



Principal levier de l'expérience collaborateur, l'intégration des nouvelles recrues est un sujet central au sein des organisations. (iStock)

Publié le 23 avr. 2023 à 8:46 | Mis à jour le 23 avr. 2023 à 23:49

Un salarié nouvellement recruté sur deux admet avoir songé à quitter son entreprise lors de sa période d'essai. Une intégration mal ficelée peut coûter cher, très cher, à l'entreprise.

Principal levier de l'expérience collaborateur, l'intégration des nouvelles recrues est un **sujet central au sein des organisations**. Bien souvent, les entreprises concentrent leurs efforts sur le processus de recrutement, négligeant la phase cruciale qui lui succède :

« l'onboarding », cette période de formation et d'introduction aux usages et valeurs maison investie en faveur de la productivité du collaborateur. Une phase essentielle pour le maintien, à terme, de la productivité et des performances de l'entreprise.

Résultat : l'intérêt porté au candidat, devenu salarié, tend à s'étioler dès son arrivée et durant la période d'essai. Cette erreur stratégique **favorise les départs précipités** et une rotation des effectifs (turnover) non désirée. Pis, vous pourriez en payer les pots cassés !

Donnée marquante, PayFit évalue à 7.000 euros en moyenne le coût d'une « intégration ratée » (salaire, investissement des équipes, matériel mis à disposition...). « 50 % des employés ont admis avoir songé à quitter leur entreprise actuelle lors de la période d'essai », déplore Clotilde Onfray, responsable RH de l'entreprise.

« Il est moins onéreux de faire évoluer des collaborateurs en poste et de garantir leur épanouissement au sein de la maison que de miser sur le recrutement externe », certifie Julien Poron. Ce responsable recrutement chez DHL Express France - pour qui investir dans l'onboarding est vital (DHL comptabilise plus de 500 entrées par an) - évalue les coûts de recrutement jusqu'à 3.000 à 4.000 euros, selon les postes.

Un onboarding raté peut avoir des conséquences néfastes au plan financier et en termes d'image employeur ! A l'heure où le recrutement et la fidélisation des collaborateurs sont clés pour les entreprises, 3 conseils pour un onboarding réussi.

1. Le premier jour donne le ton

Si le succès du **recrutement** ne garantit pas la réussite de l'onboarding, les deux processus sont néanmoins étroitement liés. Il est essentiel de ne pas relâcher le lien avec la nouvelle recrue.

« Le recrutement est une phase de séduction entre le candidat et l'entreprise, qui doit devenir une relation durable grâce à la période d'onboarding », soutient Catherine Brennan. Reprenant une métaphore empruntée au milieu du rugby, elle martèle « qu'il faut que l'essai se transforme »! Communiquer activement avec le collaborateur est essentiel, a fortiori par mails, sur toute la période qui suit le dernier entretien et précède le premier jour en poste.

LIRE AUSSI :

- **ANALYSE - Talents : les codes du recrutement ont changé**

- **DECRYPTAGE - Marque employeur : réduire les irritants de l'entretien d'embauche**

Les entreprises mettent donc à disposition des nouvelles recrues, dès le premier jour de leur prise de poste, des « kits de bienvenue » assortis d'une « feuille de route », explique Catherine Brennan, directrice des opérations chez Birdeo. Une panoplie d'accueil parfois agrémentée de goodies comme chez DHL. Le principal est d'y trouver a minima des informations sur les aspects matériels (ordinateur, logiciels de travail, bureaux...) et administratifs de la prise de poste.

Automatisation des tâches administratives chronophages, personnalisation de l'expérience d'onboarding, suivi digital du processus d'intégration... Les entreprises déploient de nombreux efforts dans la modernisation des processus d'intégration. Birdeo entend même faire du nouvel arrivant un acteur de son propre onboarding : à travers un « rapport d'étonnement », le collaborateur est invité à partager son expérience, ses attentes, ses déceptions, ses axes d'amélioration... Encore faut-il oser!

2. Trop de digital tue la relation

Les plateformes telles que Teams, Webex, Zoom ou encore Google Meet ont révolutionné la communication en entreprise en sachant répondre aux **contraintes sanitaires**. Des e-coffees, en amont du premier jour de travail, et des sessions d'encadrement personnalisées permettent de « remplacer la machine à café » à l'heure du télétravail, ironise Catherine Brennan. Néanmoins, « rien ne remplace la rencontre en personne », affirme-t-elle, en soulignant la nécessaire familiarisation avec les équipes et l'environnement de travail.

Ainsi, DHL impose des sessions d'introduction à ses pratiques et valeurs dès la première semaine, **le tout en personne**, décrit Julien Poron. Ces formations où livreurs, commerciaux et exécutifs se côtoient permettent une initiation aux différents métiers et raisons d'être de l'entreprise (fidélisation client, commerce international...).

La société de logistique allemande va même plus loin : lors de leur première année chez DHL, les collaborateurs n'ont pas automatiquement droit à des jours de télétravail (sans accord managérial). L'entreprise entend ainsi favoriser les relations entre employés et leur bonne insertion au cadre de travail.

3. N'oubliez pas le mentoring

Un ordinateur et une visite des locaux, et l'affaire est jouée ? Eh bien, non ! Il ne faut surtout pas oublier un aspect clé de l'onboarding réussi : contribuer à l'épanouissement du collaborateur.

La rencontre avec le manager et les équipes est essentielle ; et le plus tôt possible ! Qui de mieux que les « PayFitters » eux-mêmes pour partager les valeurs maison que sont « la bienveillance, l'excellence, la passion et l'humilité »? lance Clotilde Onfray.

LIRE AUSSI :

- **ANALYSE - Pourquoi se passer de managers de proximité est une erreur**
- **TRIBUNE - Les jeunes talents cherchent un nouveau bien-être au travail**
- **DECRYPTAGE - Onboarding du cadre dirigeant : les cabinets veillent**

Nombreuses sont les entreprises qui ont le souci de désigner un parrain, du « buddy », du « facilitateur », qui rassure, informe et accompagne les premiers pas des nouvelles recrues. Chez Kellogg, le programme « buddy » permet à chaque arrivant d'être « accompagné par un collaborateur, pour qu'il puisse répondre à toutes ses questions et l'initier à la culture de l'entreprise », atteste Camille Felician, HR Business Partner (ressources humaines) pour Kellogg France.

Sélectionnés, chez DHL, pour leurs talents pédagogiques, expression orale et esprit de synthèse, ou choisis sur la base du volontariat, ces encadrants mettent leur expérience au service des néophytes.

Dans un contexte de travail flexible, où le « télétravail peut isoler les nouveaux entrants », soutient Camille Felician, un mentor n'est pas de trop pour aider à naviguer sur les pratiques et usages d'une entreprise - formels comme informels (code vestimentaire, horaires d'arrivée et de départ, vocabulaire...).

Inès Le Chatelier