

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La fidélisation dès l'onboarding

Une approche par la reconnaissance

Auteur : Carlier Robin
Promoteur : Taskin Laurent
Lectrice : Aust Ina
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

« La personne humaine est irréductible, elle constitue une fin en soi et ne peut pas être réduite à un moyen, une entité instrumentale pour l'entreprise »

(Kant, 1785; Mounier, 1936; Weil, 1949, cité dans Taskin et Dietrich, 2024)

Ce mémoire marque l'aboutissement de cinq années d'études et me permet de remercier les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon promoteur académique, le Professeur Laurent Taskin, pour sa compréhension, sa grande disponibilité, son temps, sa réactivité, ainsi que la confiance incommensurable qu'il m'a accordée. Son soutien a été inestimable et je lui en suis infiniment reconnaissant. Ce professeur a éveillé en moi une réelle passion pour les ressources humaines dès ma troisième année de bachelier, et je me souviens encore des précieux conseils qu'il m'a transmis à la fin de ses cours de Management Humain.

Je remercie également ma famille. Ma maman, qui m'a élevé seul, m'a toujours soutenu dans mes projets, et a fait en sorte que je devienne quelqu'un de bien malgré les nombreuses épreuves que nous avons traversées. Ma marraine, ma tante, mon oncle et mon parrain pour leur compréhension, leurs précieux conseils, et leur soutien constant durant cette aventure académique.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude à Frédéric Depont, un grand ami de la famille, dont l'aide précieuse m'a accompagné du début de mes études jusqu'à la réalisation de ce mémoire, peu importe l'heure et sa localisation géographique.

Je n'oublie pas mes amis, dont les mots réconfortants ont été des lumières dans les moments d'hésitation. Leur présence et leurs encouragements ont rendu cette période plus supportable et joyeuse. Je pense particulièrement à Anass, fidèle à mes côtés depuis plusieurs années.

Je souhaite également remercier Nicolas pour la place importante qu'il occupe à mes côtés depuis un certain temps, pour l'intérêt qu'il a manifesté dans ce mémoire en le relisant et en me conseillant, et pour sa patience durant mes nombreux moments d'incertitude.

C'est dans les moments de doute, comme ceux que j'ai inévitablement connus lors de la rédaction de ce mémoire, que je regrette de ne pas avoir les précieux conseils et les paroles de motivation de mes grands-parents maternels. Néanmoins, leurs voix résonnaient en moi, et leurs pensées m'ont soutenu tout au long de cette épreuve. Pour cette raison, je leur dédie ce mémoire.

Table des matières

Introduction	1
Contexte et justification du sujet.....	1
Problématique de recherche	2
Objectifs du mémoire	3
Partie I : Revue de la littérature.....	4
Chapitre 1 : Le processus d'intégration (onboarding)	4
1.1 Définition de l'onboarding	4
1.2 Étapes et concepts clés	4
1.3 Les différents niveaux et phases	6
1.4 Les approches d'intégration : formelle et informelle.....	7
1.5 Pourquoi un processus d'intégration ?.....	9
1.6 Durée de l'onboarding	10
1.7 Les acteurs de l'onboarding	11
1.8 Facteurs de réussite du processus d'intégration	12
1.9 Les méthodes et pratiques de l'onboarding	13
Chapitre 2 : La fidélisation	16
2.1 Définition de la fidélisation des employés	16
2.2 Mesures et indicateurs de la fidélisation	19
2.3 Politiques en gestion des ressources humaines visant la fidélisation	20
2.4 Facteurs influençant la fidélisation	21
Chapitre 3 : La reconnaissance	27
3.1 La reconnaissance dans l'entreprise.....	27
3.2 Le management humain et la reconnaissance	28
3.3 La reconnaissance « humaine »	36
3.4 La reconnaissance organisationnelle	38
3.5 Les pratiques de reconnaissance.....	39
Chapitre 4 : Onboarding, reconnaissance et fidélisation	44
A) État des lieux : interconnexion des notions	44
B) Manquements dans la littérature scientifique actuelle	46
Partie II : Partie empirique	48
Chapitre 5 : Méthodologie de recherche.....	48
5.1 Description de la méthode de recherche qualitative utilisée	48
5.2 Sélection des participants et collecte des données	50
5.3 Méthodes d'analyse qualitative des données	53

Tableau d'analyse	55
Chapitre 6 : Résultats	57
1. Onboarding.....	57
2. Reconnaissance.....	59
3. Fidélisation.....	60
4. Intégration des Concepts.....	61
5. Suggestions et Recommandations.....	62
Conclusion.....	62
Chapitre 7 : Analyse	63
7.1 Analyse des résultats.....	63
7.2 Discussion.....	68
7.3 Éléments « inattendus » et lacunes dans les processus d'intégration	68
Conclusion	72
A) Résultats obtenus.....	72
B) Implications pour les Organisations.....	73
C) Limites de cette recherche.....	75
D) Suggestions pour de futures recherches.....	76
Bibliographie	79
Annexes.....	103
Annexe 1 : guide d'entretien	103
Annexe 2 : tableau d'analyse.....	105

Introduction

Contexte et justification du sujet

D'après certaines recherches, la fidélisation des collaborateurs semble jouer un rôle déterminant pour les entreprises belges, surtout dans un marché concurrentiel (Anseel et al., 2007, Buyens et al., 2001, Cappeli, 2000, Collings et al., 2009). Une étude de Statbel (2023) montre que 45% des employés belges ont changé d'employeur au moins une fois au cours des cinq dernières années, sans changer de secteur d'activité. Cette mobilité intra-sectorielle souligne l'importance pour les entreprises de fidéliser leurs collaborateurs afin de maintenir une main-d'œuvre engagée et performante. Cette recherche examine comment une stratégie de reconnaissance dès l'onboarding peut initier et soutenir cette fidélisation.

Les entreprises mettent en place des pratiques favorisant l'engagement, la motivation et la rétention des employés, réduisant le turnover et optimisant la productivité (Gallup, 2023). Selon certaines recherches, un onboarding réussi faciliterait l'intégration sociale, l'appropriation de la culture d'entreprise et le développement des compétences, influençant potentiellement la fidélisation (Boubakari, 2019). Toutefois, les limites des recherches existantes doivent être prises en compte : elles ne traitent souvent pas en profondeur de l'impact spécifique de la reconnaissance sur la fidélisation dès l'onboarding.

D'après Gallup (2023), la reconnaissance valoriserait le travail des employés, exprimerait de la gratitude et motiverait les collaborateurs, augmentant leur engagement et fidélité. Une étude de Gallup (2023) révèle que le manque de reconnaissance est une cause majeure de désengagement : 67% des employés qui se sentent reconnus sont moins susceptibles de quitter leur employeur dans les 12 mois suivants. En offrant un accueil chaleureux et en reconnaissant les premières réalisations des nouveaux employés, les entreprises instaurent un climat de confiance et d'engagement dès le début (Zaros, 2023). Mais quelles sont les formes de reconnaissance les plus efficaces et comment doivent-elles être intégrées dès l'onboarding ? Ce sont des questions encore en suspens.

Dans les études contemporaines, il semblerait que la fidélisation dès l'onboarding joue un rôle déterminant dans la gestion des ressources humaines. Cependant, la littérature actuelle ne détaille pas suffisamment les mécanismes précis par lesquels la reconnaissance influence la fidélisation.

Ainsi, il semble que l'onboarding joue un rôle prédictif dans la fidélisation des employés, et que la reconnaissance soit cruciale dans cette dynamique. Cependant, les modalités spécifiques d'un onboarding efficace pour générer de la reconnaissance, et les conditions nécessaires à cette efficacité pour soutenir la fidélisation, demeurent des interrogations essentielles. Ces questions centrales constituent le fondement de cette recherche axée sur les clés pour une stratégie d'onboarding réussie et axée sur la reconnaissance.

Problématique de recherche

Selon les recherches de Gallup (2023), la fidélisation des collaborateurs semble jouer un rôle significatif dans la stabilité et la productivité des entreprises. Les employés fidèles se montrent non seulement plus engagés, mais aussi plus productifs (Gallup, 2023). Une stratégie de reconnaissance dès l'onboarding serait une méthode efficace pour y parvenir (Gallup, 2023). Cette fidélisation repose sur une relation positive entre l'individu et l'organisation, promouvant ainsi l'engagement et la loyauté (Zaros, 2023). Toujours d'après les recherches de Gallup (2023), la reconnaissance semble jouer un rôle déterminant dans la valorisation et la motivation des collaborateurs dès leur intégration. Un défi majeur est d'offrir une reconnaissance efficace dès l'onboarding, influençant significativement la perception et l'engagement des nouveaux collaborateurs (Boubakari, 2019).

Bien que la reconnaissance dès l'onboarding semble être une méthode prometteuse, il reste des questions sur la manière de la mettre en œuvre efficacement et sur son impact réel sur la fidélisation. Cette recherche cherche à répondre à la question : « ***La fidélisation dès l'onboarding : une approche par la reconnaissance*** ».

Comprendre les attentes et besoins des nouveaux collaborateurs en termes de reconnaissance semble être essentiel dans le cadre de cette étude. Nous pourrions ainsi identifier ce qui est important pour eux, comment ils souhaitent être reconnus et les types de reconnaissance les plus significatifs, qui varient selon les valeurs, la personnalité et les expériences antérieures.

La fidélisation des collaborateurs grâce à la reconnaissance lors de l'onboarding est complexe. Elle nécessite de comprendre les attentes des nouveaux collaborateurs, d'identifier les facteurs influençant la reconnaissance perçue, d'analyser son impact sur la fidélisation et de proposer des stratégies efficaces pour l'onboarding. Aborder ces questions fournira des éclairages précieux pour les entreprises cherchant à améliorer leur fidélisation dès le début du parcours professionnel des collaborateurs.

Objectifs du mémoire

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer le rôle joué par la reconnaissance dans le processus d'onboarding et de fidélisation des employés. Nous cherchons à comprendre comment les dispositifs d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs affectent leur fidélisation.

Pour atteindre cet objectif, nous commencerons par une revue de la littérature sur la fidélisation, l'onboarding et la reconnaissance, afin de comprendre les facteurs pertinents et les recherches antérieures. Ensuite, nous analyserons les pratiques d'onboarding des entreprises, en mettant l'accent sur l'intégration de la reconnaissance. Nous identifierons les éléments qui contribuent à un environnement propice à la reconnaissance, tels que la clarté des attentes, la qualité des interactions, l'accès à l'information, les opportunités de formation et la participation à des projets stimulants. Nous analyserons comment la reconnaissance perçue durant l'onboarding influence l'engagement, la motivation et la rétention des collaborateurs, en évaluant son effet sur l'attachement à l'entreprise, la satisfaction, l'implication dans le travail et l'intention de rester. Enfin, nous proposerons des recommandations pratiques pour améliorer les processus d'onboarding en mettant l'accent sur la reconnaissance. Ces recommandations aideront les responsables des ressources humaines et les managers à développer des stratégies efficaces pour fidéliser les collaborateurs dès leur intégration.

Cette étude vise à fournir des contributions théoriques et pratiques, en offrant des perspectives et des outils concrets pour les entreprises souhaitant améliorer leur onboarding et renforcer la fidélisation de leurs employés.

Partie I : Revue de la littérature

Chapitre 1 : Le processus d'intégration (onboarding)

1.1 Définition de l'onboarding

L'onboarding, processus clé d'intégration des nouveaux employés dans une entreprise, vise à faciliter leur adaptation rapide à la culture organisationnelle. Selon Bauer (2010), il s'agit de familiariser le nouvel arrivant avec ses responsabilités, d'établir des relations positives et réduire le turnover, favorisant ainsi la satisfaction et l'engagement à long terme des employés. Allen et Meyer (1990) soulignent que l'onboarding ne doit pas être un événement isolé, mais plutôt une démarche continue. Ils mettent en avant une adaptation structurée qui renforce l'attachement émotionnel et le sentiment d'obligation envers l'organisation.

Boyer (2013) insiste sur l'aspect relationnel de l'accueil, tandis qu'Eby et al. (2008) décrivent le processus comme une série de transitions critiques nécessitant une gestion attentive pour éviter des impacts négatifs.

Lacaze (2007) et Perrot (2009) définissent l'intégration comme l'adaptation aux attentes de l'entreprise et la socialisation efficace pour ajuster le nouvel employé à son rôle et à ses responsabilités, comme soutenu par Dudezert et al. (2008).

En somme, dans le cadre de notre recherche, nous retiendrons la définition suivante de l'onboarding. **L'onboarding est un processus stratégique de socialisation organisée guidant les nouveaux collaborateurs à travers diverses phases d'adaptation, répondant aux besoins spécifiques de leur développement professionnel et personnel. Il contribue à aligner les attentes entre l'entreprise et ses employés, assurant une intégration harmonieuse et productive dans la dynamique organisationnelle grâce à des pratiques structurées et des interactions sociales efficaces** (Krugielka et al., 2023).

1.2 Étapes et concepts clés

Étapes clés de l'onboarding

L'onboarding englobe plusieurs étapes importantes. D'abord, l'**accueil physique et logistique** (Klein et al., 2015; Bauer et Erdogan, 2011), incluant la remise des badges, l'installation au bureau et l'accès aux outils de travail. Ensuite, l'**intégration opérationnelle** (Saks et Gruman, 2011; Wanberg, 2012) comprend la formation sur les tâches et responsabilités spécifiques du poste. L'**intégration sociale** (Morrison, 2002; Korte, 2009) favorise les relations interpersonnelles, la confiance et l'appartenance à l'équipe. L'**intégration culturelle** (Schein,

2010; Cable et al., 2013) assure la compréhension et l'adhésion à la culture d'entreprise, prévenant ainsi les conflits potentiels.

Concepts clés de l'onboarding

Selon Bauer (2010), une compréhension approfondie du processus d'onboarding est essentielle. L'onboarding va au-delà de l'accueil des nouveaux employés et inclut des pratiques et stratégies visant à leur intégration complète dans l'organisation. Aborder les concepts clés fournit une vue détaillée de ce processus complexe et facilite une meilleure compréhension des mécanismes en jeu. Wanous et Reichers (2000) ajoutent que l'onboarding efficace dépasse l'orientation initiale, impliquant une intégration sociale et culturelle cruciale pour l'adaptation des nouveaux employés.

Explorer les dimensions de l'onboarding permet d'identifier les pratiques significatives pour une intégration réussie et d'analyser comment chaque aspect contribue à créer un environnement de travail accueillant et motivant, propice à la rétention des talents (Allen et Shanock, 2013). Comprendre ces concepts est utile pour évaluer l'impact des pratiques d'onboarding sur la fidélisation des employés. Cela est directement lié à l'objectif de cette recherche : explorer le rôle de la reconnaissance dans la fidélisation des employés. En détaillant les éléments de l'onboarding, nous comprenons mieux comment la reconnaissance s'intègre et peut être optimisée pour renforcer l'engagement et la loyauté des collaborateurs dès leur arrivée.

En somme, aborder les concepts clés de l'onboarding permet de comprendre en profondeur son influence sur la fidélisation des employés et le rôle essentiel de la reconnaissance. Cela nous aidera à développer des stratégies d'onboarding efficaces et adaptées pour favoriser la rétention des employés (Meyer et Allen, 1991). Ci-dessous, se trouve une liste non exhaustive des concepts clés de l'onboarding, accompagnés de leurs définitions.

Concepts Clés	Explications	Sources
Adéquation personne- organisation	Évalue la compatibilité entre les valeurs et les objectifs de l'employé et ceux de l'organisation. Une adéquation élevée favorise l'engagement et la satisfaction.	Kristof-Brown et al. (2005)
Socialisation organisationnelle	Processus par lequel les nouveaux employés acquièrent les compétences, les connaissances et les comportements nécessaires pour devenir des membres efficaces de l'organisation.	Bauer et Erdogan (2011)

Support social	Aide et soutien offerts par les collègues, les mentors et les supérieurs, essentiels pour l'adaptation des nouveaux employés.	Allen et Shanock (2013)
Feedback et évaluation	Processus de communication des performances et des progrès des nouveaux employés, important pour leur développement et leur motivation.	Ashford et Cummings (1983)
Formation et développement	Activités de formation visant à améliorer les compétences et les connaissances des nouveaux employés pour leur rôle spécifique.	Saks et Gruman (2011)
Clarté des rôles	Degré auquel les nouveaux employés comprennent leurs responsabilités, attentes et objectifs. Une clarté élevée réduit l'anxiété et améliore la performance.	Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003)
Engagement organisationnel	Mesure de la connexion émotionnelle et de l'investissement des employés envers l'organisation. Un engagement élevé réduit le turnover.	Meyer et Allen (1991)
Réseautage	Création de relations professionnelles qui peuvent offrir du soutien, des informations et des opportunités de développement de carrière.	Higgins et Kram (2001)
Adaptation et ajustement	Capacité des nouveaux employés à s'ajuster aux nouvelles exigences et à l'environnement de travail.	Wanous et Reichers (2000)

1.3 Les différents niveaux et phases

Plusieurs niveaux d'onboarding

D'après les travaux de Bauer (2010), examinés par Kurgielka et ses collègues (2023), le processus d'intégration des nouveaux employés repose sur quatre niveaux de mise en œuvre ou degrés d'adaptation et d'intégration, désignés sous le nom des quatre C.

Tout d'abord, la **conformité** implique l'acquisition des codes à la fois formels et informels qui régissent le fonctionnement de l'organisation. Ensuite, la **clarification** consiste à clarifier et maîtriser les attentes mutuelles entre le nouvel employé et l'entreprise, facilitant ainsi une compréhension commune des rôles et des responsabilités. Par la suite, le niveau de **culture** nécessite une familiarisation avec l'histoire, les normes, les valeurs et les pratiques spécifiques de l'entreprise, permettant au nouvel employé de s'insérer efficacement dans le tissu

organisationnel. Enfin, le niveau de **connexion** vise à établir des relations à la fois formelles et informelles au sein de l'entreprise, favorisant l'intégration sociale et professionnelle.

Plusieurs phases d'onboarding

La littérature scientifique sur l'onboarding met en lumière quatre phases cruciales pour l'intégration des nouveaux employés. Les dimensions qui viennent d'être vues, structurent l'ensemble du processus d'onboarding, qui commence avant même l'arrivée physique du nouvel employé. La phase **pré-onboarding** débute dès l'acceptation de l'offre d'emploi (signature du contrat) et se prolonge jusqu'au premier jour de travail. Cette période représente une fenêtre stratégique pour le nouvel employé et l'entreprise afin de préparer efficacement l'intégration, en maximisant la préparation et l'ajustement mutuel des attentes (Ziden et al., 2020). Cette phase vise à réduire le stress initial en fournissant des informations détaillées sur l'entreprise et le rôle futur (Ziden et al., 2020; Krasman, 2015). Le **premier jour**, ou première impression, est essentiel pour instaurer un engagement fort grâce à un accueil structuré (Krasman, 2015; Boyer, 2013; Lacaze et Perrot, 2010; Kumar & Pandey, 2017). Pendant les trois premiers mois, la **période d'acclimatation** permet aux employés de s'adapter pleinement à leurs responsabilités et de développer un sentiment d'appartenance (Bauer, 2010; Ziden et al., 2020; Krasman, 2015; Baker & DiPiro, 2019).

Enfin, la **phase finale** souligne l'importance d'un soutien continu pour ajuster les attentes des employés et assurer une intégration durable (Bauer & Erdogan, 2011; Jeske & Olson, 2022; Lackner, 2019). Ces phases offrent un cadre stratégique pour optimiser l'intégration, réduire le stress initial et favoriser une adaptation efficace au sein de l'entreprise.

1.4 Les approches d'intégration : formelle et informelle

L'intégration permet aux nouveaux employés de s'impliquer dans l'organisation, de comprendre leur rôle, leur environnement de travail et de tisser des relations importantes. Les approches formelles peuvent être distinguées des approches informelles de l'intégration, et c'est ce que nous explorerons dans cette partie.

Approche formelle de l'intégration

Selon Bauer et al. (2007), l'approche formelle d'intégration s'appuie sur des structures, programmes et politiques spécifiques pour faciliter l'adaptation des nouveaux employés. Ces éléments formels fournissent des informations essentielles, orientent sur les procédures et les attentes, et favorisent une transition harmonieuse.

Les structures formelles incluent des séances d'orientation présentant l'histoire, la mission, les objectifs et les valeurs de l'entreprise, aidant les employés à s'identifier à la culture

organisationnelle. Les programmes formels offrent des formations sur les produits, services, processus internes et compétences clés comme la gestion du temps et la communication. Les politiques formelles couvrent les aspects pratiques de l'emploi, tels que les avantages sociaux, les congés, les règles de conduite et la sécurité, établissant des attentes claires entre l'organisation et les employés.

Approche informelle de l'intégration

En plus de l'approche formelle, Bauer et al. (2007) distinguent l'approche informelle qui joue également un rôle crucial dans le processus d'intégration. Cette approche se concentre sur les relations interpersonnelles et la culture d'entreprise, et repose sur des interactions moins structurées et plus spontanées entre les nouveaux employés et leurs collègues.

Les relations interpersonnelles jouent un rôle clé dans l'intégration réussie d'un nouveau collaborateur. Les employés établis de l'organisation peuvent jouer le rôle de mentors ou de parrains, en offrant un soutien, des conseils et des encouragements aux nouveaux arrivants. Ces relations permettent aux nouveaux employés de se sentir plus rapidement acceptés et inclus dans l'équipe, facilitant ainsi leur adaptation à la culture et au fonctionnement de l'organisation (Morrison, 2002, Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003).

La culture d'entreprise informelle est également un élément important du processus d'intégration. Elle englobe les valeurs, les croyances, les comportements et les traditions qui caractérisent une organisation (Schein, 2010). Les nouveaux employés ont besoin de temps pour s'adapter à cette culture et pour comprendre les normes informelles qui régissent les interactions quotidiennes au sein de l'entreprise (Feldman, 1981).

Pour favoriser une culture d'entreprise positive et inclusive, les organisations peuvent encourager des activités informelles telles que des déjeuners d'équipe, des événements sociaux, des séances de brainstorming et des sessions de mentorat informel (Louis, 1980). Ces interactions permettent aux nouveaux employés de tisser des liens avec leurs collègues, de se familiariser avec les codes informels de l'organisation et de se sentir intégrés dans la communauté de travail (Morrison, 2002).

Combinaison des Approches

La combinaison de l'approche formelle et de l'approche informelle permet de fournir une expérience d'intégration holistique et complète pour les nouveaux collaborateurs. Les structures, programmes et politiques formels fournissent les connaissances nécessaires pour réussir dans le rôle, tandis que les relations interpersonnelles et la culture d'entreprise informelle favorisent un sentiment d'appartenance et d'engagement vis-à-vis de l'organisation (Bauer et al., 2007).

1.5 Pourquoi un processus d'intégration ?

Les objectifs de l'onboarding

Selon Zaros, T. (2023), les objectifs de l'accueil peuvent être classés en trois catégories principales, qui interagissent entre elles.



Figure 1 – Objectifs du processus d'accueil (Zaros, T., 2023, p. 9)

Le processus d'intégration des nouveaux employés vise trois objectifs principaux interdépendants : faciliter leur adaptation à l'entreprise et à leur poste en clarifiant les attentes et en favorisant les interactions sociales dès le début (Bauer et Erdogan, 2011 ; Godelier, 2009 ; Wanberg et al., 2003), fidéliser ces employés en leur offrant une vision claire et positive de l'entreprise dès le départ (Bauer et al., 2007), et réduire l'incertitude et le stress initiaux par un soutien organisationnel approprié, favorisant ainsi une intégration efficace et minimisant les risques de départ prématuré (Louis, 1980 ; Scott et al., 2022).

Selon Bauer (2010) et Morgan et al. (2020), chaque programme d'onboarding est conçu pour répondre à des besoins spécifiques tout en poursuivant plusieurs objectifs généraux, notamment la rétention du personnel, la promotion du bien-être du nouvel arrivant, l'assurance de la qualité du travail, l'établissement d'une compréhension partagée des valeurs, la clarification des attentes mutuelles, le développement des compétences, la réduction du temps nécessaire pour atteindre la pleine productivité, et la transformation du processus de recrutement en avantage concurrentiel.

Bauer (2010) distingue les objectifs à court terme de l'onboarding, qui incluent le renforcement de la confiance en soi et des compétences du nouvel arrivant, la clarification du rôle attendu, la facilitation de l'intégration sociale, et la promotion de la compréhension et de l'alignement avec la culture organisationnelle. À moyen et long terme, les objectifs principaux visent la performance, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Les objectifs de l'onboarding convergent avec ceux de l'accueil, de l'intégration et de la socialisation organisationnelle, visant à préparer le nouvel arrivant à son environnement de travail, à faciliter son adaptation, à favoriser sa fidélisation, tout en réduisant le stress et l'incertitude liés à cette transition.

Importance de l'onboarding dans le cycle de vie de l'employé

L'onboarding joue un rôle crucial dans le cycle de vie des employés, impactant significativement leur fidélisation. Selon Bauer et Erdogan (2011), des processus bien structurés augmentent l'adaptation et l'attachement à l'entreprise, réduisant ainsi le turnover. Les études en psychologie organisationnelle et gestion des ressources humaines soulignent que l'onboarding permet aux employés de se sentir valorisés et compris dès le départ, renforçant leur sentiment d'appartenance. Allen et Meyer (1990) et Eisenberger et al. (1986) mettent en évidence l'importance de la reconnaissance et de la valorisation des nouveaux employés pour accroître leur engagement et leur performance.

Un onboarding efficace permet aux employés de devenir rapidement productifs et de s'adapter facilement à leur rôle, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cela nécessite des investissements en temps et en ressources pour planifier une communication claire, coordonner entre les parties prenantes et assurer un suivi régulier.

En adoptant une approche personnalisée et engageante, les entreprises peuvent établir un climat de confiance, renforcer le sentiment d'appartenance et promouvoir le bien-être des employés, favorisant ainsi des relations durables et une plus grande probabilité de fidélité à l'entreprise.

1.6 Durée de l'onboarding

Le processus d'onboarding, ou intégration des nouveaux employés, ne possède pas de durée universellement acceptée. La littérature scientifique et les sources spécialisées en gestion des ressources humaines montrent des variations significatives dans les approches et les opinions concernant la durée optimale de l'onboarding.

Processus court : 30 à 90 jours

Moscato et al. (2014) suggèrent que la phase critique de l'onboarding se situe entre 30 et 90 jours après l'embauche. Durant cette période, les nouveaux employés doivent acquérir une compréhension de base de leurs rôles, des attentes et des processus de l'organisation. Cette période est souvent suffisante pour que les employés commencent à être productifs et à s'adapter à leur environnement de travail immédiat.

Durée intermédiaire : 6 mois

Bauer (2010), dans son guide sur l'onboarding, souligne que bien que les premiers 90 jours soient critiques, un processus d'onboarding efficace devrait idéalement s'étendre sur environ six mois. Ce prolongement permet de renforcer l'apprentissage initial, d'encourager l'engagement à long terme et de fournir un soutien continu pour s'assurer que les nouveaux employés s'adaptent pleinement à la culture organisationnelle et aux exigences de leur rôle.

Processus long : jusqu'à 12 mois

Wanous et Reichers (2000) avancent que l'intégration complète des nouveaux employés peut prendre jusqu'à un an. Selon eux, cette durée permet de couvrir non seulement l'orientation initiale et l'apprentissage des tâches, mais aussi l'adaptation sociale et culturelle complète, la formation continue, et le développement de relations professionnelles solides. Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003) ajoutent que la socialisation organisationnelle et l'adaptation culturelle prennent du temps, et qu'une période prolongée permet aux employés de s'approprier pleinement leurs rôles et de maximiser leur contribution à l'organisation.

Les opinions divergent quant à la durée optimale de l'onboarding pour plusieurs raisons. Selon Bauer (2010), la nature du poste et de l'organisation joue un rôle essentiel : certaines positions, notamment celles à haute responsabilité ou très techniques, peuvent nécessiter un onboarding plus long pour permettre aux employés de maîtriser des compétences complexes et de s'intégrer dans des environnements très structurés. Les ressources disponibles influencent également la durée du processus : les entreprises avec des ressources limitées peuvent être contraintes à des programmes d'onboarding plus courts et plus intensifs, tandis que les grandes organisations peuvent investir dans des processus plus longs et plus détaillés (Moscato et al., 2014). La culture d'entreprise est un autre facteur déterminant : les entreprises ayant une culture forte et distincte peuvent avoir besoin de plus de temps pour que les nouveaux employés s'imprègnent de leurs valeurs et comportements, par opposition à des organisations plus flexibles où l'adaptation culturelle peut être plus rapide (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Ainsi, il n'existe pas de consensus strict sur la durée optimale du processus d'onboarding. Alors que certains auteurs préconisent une durée plus courte de 30 à 90 jours (Moscato et al., 2014), d'autres estiment que six mois à un an sont nécessaires pour une intégration complète et efficace (Bauer, 2010, Wanous et Reichers, 2000, Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Cette variation est influencée par divers facteurs, dont la nature du poste, les ressources disponibles et la culture de l'organisation. En fin de compte, chaque organisation doit évaluer ses propres besoins et capacités pour déterminer la durée d'onboarding qui lui convient le mieux.

1.7 Les acteurs de l'onboarding

Le rôle central des responsables de proximité et de la hiérarchie dans l'intégration des nouveaux collaborateurs est bien documenté. Ils supervisent l'onboarding, définissent clairement les attentes et objectifs, et ajustent le processus selon les besoins spécifiques (Lacaze & Perrot, 2010). Les collègues contribuent également significativement en favorisant un sentiment

d'appartenance par un accueil chaleureux et le partage d'informations pertinentes (Bauer, 2010 ; Lacaze & Perrot, 2010).

Le parrain agit comme mentor sur les plans relationnel et social, tandis que le tuteur guide le développement des compétences professionnelles (Bauer, 2010 ; Fredy-Planchot, 2007 ; Eisner, 2014). Les ressources humaines coordonnent l'intégration initiale et gèrent les aspects administratifs (Bauer, 2010 ; Maizeray et al., 2020).

Le nouvel arrivant lui-même influence son onboarding en exprimant ses attentes et en adoptant une approche proactive, soulignant l'importance des interactions sociales pour une intégration réussie (Lacaze, 2005).

1.8 Facteurs de réussite du processus d'intégration

Bauer et al. (2007) identifient trois indicateurs clés pour mesurer les résultats de l'intégration. Le premier est la performance du nouvel employé, influencée par la clarté des attentes et l'acceptation sociale. Le second concerne les attitudes professionnelles, où un bon soutien social réduit l'incertitude et améliore la satisfaction, l'engagement et la rétention des employés. Le troisième indicateur est le turnover, avec une intégration efficace associée à une fidélisation plus élevée. Ces indicateurs, également soutenus par Feldman (1976), convergent sur trois dimensions essentielles : bien-être, performance rapide et fidélisation. Dans les deux études, ces concepts sont fondamentaux pour assurer une intégration réussie des nouveaux collaborateurs au sein de l'organisation.

Causes majeures d'échec de l'onboarding

Ross et al. (2014) ont identifié les principales causes d'échec dans l'onboarding et d'augmentation du turnover des nouveaux employés. Ces facteurs incluent un manque d'adéquation culturelle et de valeurs avec l'organisation, des difficultés relationnelles internes, un manque de clarté sur les objectifs et les attentes, des compétences insuffisantes sur le système politique interne, l'absence de processus formel d'onboarding, et l'impact négatif des nouveaux collègues sur l'adaptation. Ces aspects soulignent l'importance cruciale des relations interpersonnelles et d'un onboarding structuré pour une intégration efficace et une fidélisation optimisée.

Ces facteurs d'échec pourraient être liés à la reconnaissance, un aspect que nous explorerons plus en détail par la suite.

1.9 Les méthodes et pratiques de l'onboarding

Lacaze et Perrot (2010), se basant sur les études en socialisation organisationnelle, distinguent la socialisation institutionnelle, caractérisée par une intégration collective et une formation structurée, de la socialisation individualisée, favorisant une intégration personnalisée et une formation pratique.

Guerfel-Henda et al. (2012) notent que la socialisation institutionnelle offre un cadre rassurant avec des pratiques formelles et stables, tandis que la socialisation individualisée est plus informelle et variable, ce qui peut accroître le stress perçu par les nouveaux arrivants.

A) Les phases essentielles de l'onboarding

Le modèle de Bauer (2010) identifie six dimensions de pratiques visant à influencer les ajustements nécessaires pour l'intégration des nouveaux employés, notamment les « quatre C ».

Le **recrutement** permet d'évaluer la correspondance avec la culture organisationnelle, suivi de la **préparation de l'arrivée** organisant logistiquement l'intégration (Lacaze & Perrot, 2010).

L'**orientation** introduit officiellement les normes, valeurs et structure de l'entreprise (Bauer, 2010 ; Lacaze & Perrot, 2010). Les **outils et processus d'assistance**, tels que les roadmaps, les listes de vérification et les systèmes informatisés, jouent un rôle clé en structurant le processus d'intégration et en introduisant les principales personnes impliquées dans l'arrivée du nouvel employé (Bauer, 2010).

L'**accompagnement et le support** clarifient les attentes via des modèles et des exemples (Lacaze & Perrot, 2010). La **formation** est une étape cruciale pour fournir au nouvel employé les compétences techniques, comportementales et adaptatives nécessaires à son rôle, avec divers formats et objectifs possibles (Lacaze & Perrot, 2010). Le **feedback** bidirectionnel enrichit l'intégration via des échanges formels et informels (Lacaze & Perrot, 2010).

B) Les différentes pratiques d'intégration

L'orientation et la formation initiale sont essentielles pour intégrer les nouveaux collaborateurs en leur fournissant une compréhension approfondie de l'entreprise, de sa culture et des procédures, facilitant leur adaptation et clarifiant leur rôle (Schein, 2010, Kotter, 1996). La formation développe les compétences nécessaires, renforçant la confiance et l'engagement à long terme (Herzberg, 2003, Senge, 1990). Le mentorat et le parrainage offrent un soutien continu (Clutterbuck, 2014, Ibarra, 1999, Brett & Goldberg, 1993), tandis que l'intégration culturelle et sociale par des activités informelles renforce le sentiment d'appartenance (Schein, 2010, Putnam, 2000).

Les outils d'onboarding facilitent l'accès à l'information et aux formations (Watkins, 2013, Bauer et al., 2011, Cable et al., 2003), favorisant une intégration personnalisée et une communication efficace entre les employés et leurs superviseurs (Kotter, 1996, Schein, 2010).

Synthèse du chapitre 1 – L'onboarding

Pour remettre en perspective ce chapitre, il semble nécessaire de rappeler notre question de recherche, qui est la suivante : « La fidélisation dès l'onboarding : une approche par la reconnaissance ». Dans ce chapitre, nous nous sommes attachés à définir l'onboarding comme une série structurée de phases visant à faciliter l'acclimatation des employés à la culture, aux responsabilités et aux attentes de l'entreprise. Nous nous sommes également attardés à étudier les facteurs essentiels de ce processus.

Premièrement, nous avons vu que l'onboarding ne se limite pas à un simple accueil initial, mais s'étend à une série d'étapes stratégiques : l'accueil physique et logistique, l'intégration opérationnelle, sociale et culturelle. Ces phases sont conçues pour minimiser le turnover, renforcer l'engagement des employés, et aligner leurs objectifs avec ceux de l'organisation (Bauer, 2010; Wanous et Reichers, 2000).

Ensuite, nous avons développé les concepts clés comme l'adéquation personne-organisation, la socialisation organisationnelle, le support social, et la clarté des rôles. Ces concepts sont nécessaires pour comprendre comment l'onboarding influence la fidélisation des employés (Allen et Shanock, 2013). Nous avons étudié les niveaux et phases de l'onboarding, allant de la conformité à la connexion, et englobant des approches formelles et informelles. Cette combinaison permet une intégration holistique des nouveaux employés, favorisant leur adaptation rapide et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise (Bauer et al., 2007).

Nous avons également différencié les approches formelles et informelles de l'onboarding, en soulignant comment ces deux approches se complètent. L'onboarding formel, à travers des formations structurées et des processus établis, s'associe à l'onboarding informel, qui inclut des interactions sociales spontanées et le soutien par les pairs, pour une intégration plus complète et personnalisée.

Nous avons ensuite montré que les objectifs de l'onboarding incluent la réduction du stress initial, la promotion d'une vision positive de l'entreprise, et la facilitation de l'adaptation professionnelle et sociale. La durée optimale du processus s'est montrée variable selon les besoins spécifiques de l'organisation, influencée par la nature du poste, les ressources disponibles et la culture d'entreprise (Bauer, 2010; Wanous et Reichers, 2000). Nous avons

également présenté les acteurs clés de l'onboarding, qui incluent les responsables de proximité, les collègues, les parrains et les ressources humaines, chacun jouant un rôle crucial dans la supervision et le soutien des nouveaux employés tout au long du processus (Lacaze & Perrot, 2010).

En outre, nous avons mis en avant que le contexte organisationnel, y compris la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, influence les pratiques d'onboarding. Une approche personnalisée, tenant compte de l'expérience antérieure des employés et des spécificités de leur rôle, est également essentielle pour maximiser l'efficacité de l'intégration.

Enfin, nous avons montré qu'une mise en œuvre efficace de l'onboarding nécessite une approche intégrée, combinant à la fois des pratiques structurées et des interactions sociales pour assurer une transition harmonieuse et productive des nouveaux employés dans leur environnement de travail. Nous avons souligné l'importance de la reconnaissance dans ce processus, que ce soit à travers des feedbacks réguliers, des célébrations de petites victoires, ou la valorisation des compétences des nouveaux employés, afin de renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement à long terme.

En somme, malgré ses avantages documentés, un onboarding inefficace peut conduire à un turnover élevé, principalement en raison d'une mauvaise adéquation culturelle, de relations difficiles, et d'un manque de clarté des objectifs et attentes (Ross et al., 2014). Ce premier chapitre nous permet de mettre en lumière les enjeux de l'onboarding qui touchent spécifiquement à la fidélisation et à la reconnaissance des employés. Ces enjeux, semblent toucher spécifiquement à la reconnaissance (support social, feedback et évaluation, engagement organisationnel, etc.), ainsi qu'à la fidélisation (réduction du turnover, satisfaction et engagement, alignement culturel, support social et relationnel, adaptation continue, etc.).

Un onboarding efficace ne se limite pas à l'intégration des nouveaux arrivants, mais joue également un rôle essentiel dans la création d'un sentiment d'appartenance et de reconnaissance, qui, comme nous l'avons vu, sont des leviers majeurs pour la fidélisation. En instaurant dès le départ une relation de confiance et en valorisant les compétences des nouveaux employés, l'onboarding contribuerait à renforcer l'engagement des employés à long terme au sein de l'entreprise.

Ainsi, dans le chapitre suivant, nous approfondirons le second concept clé de notre recherche : la fidélisation.

Chapitre 2 : La fidélisation

2.1 Définition de la fidélisation des employés

Définitions de la fidélisation

La fidélisation des employés est un concept central en gestion des ressources humaines, englobant diverses définitions selon les perspectives des chercheurs. Elle est souvent décrite comme l'ensemble des pratiques mises en place par une organisation pour retenir ses employés et réduire le taux de turnover volontaire (Allen, Bryant et Vardaman, 2010). Certains auteurs la définissent comme les efforts délibérés d'une entreprise pour maintenir un environnement de travail favorable afin de garder ses employés motivés et engagés sur le long terme (Eisenberger et al., 2002). D'autres voient la fidélisation en ressources humaines comme les stratégies et les politiques adoptées par une entreprise pour encourager ses employés à rester au sein de l'organisation et à y développer leur carrière (Hausknecht et al., 2009). Une autre définition met en avant le processus par lequel une entreprise s'assure que ses employés restent avec elle en leur offrant des incitations, des opportunités de développement et un environnement de travail positif (Meyer et Allen, 1991). Enfin, la fidélisation peut être vue comme l'art de conserver ses talents au sein de l'entreprise en développant un cadre de travail qui favorise la satisfaction et l'engagement des employés (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ces différentes définitions montrent que la fidélisation des employés englobe un large éventail de pratiques et de stratégies visant à créer un environnement de travail propice à la rétention des talents.

Selon Appelbaum (2001), **la fidélisation des employés est une approche stratégique qui a pour objectif de construire un environnement de travail où les employés se sentent appréciés, impliqués et stimulés, les encourageant à rester plus longtemps au sein de l'entreprise. Ce processus comprend des aspects tels que la gestion des talents, le développement professionnel continu, la reconnaissance des performances et la satisfaction des besoins des employés** (Appelbaum, 2001). Pour notre recherche, nous retiendrons cette définition, qui nous paraît la plus exhaustive et qui intègre la plupart des concepts abordés par les auteurs précédemment mentionnés.

Proximité avec d'autres concepts

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et dans le cadre de notre recherche, il est nécessaire de distinguer les divers concepts qui entourent la fidélisation des employés, car ces distinctions permettent d'affiner les stratégies de rétention et d'améliorer la performance organisationnelle. Les notions de fidélisation, d'engagement, de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel, de gestion des talents et de motivation des employés sont

souvent interconnectées, mais chacune d'elles possède des nuances distinctes qui méritent une attention particulière. Comprendre ces distinctions et leurs limites est essentiel pour éviter les confusions qui peuvent mener à des approches inefficaces ou mal ciblées.

- a. La **fidélisation et l'engagement** des employés permettent de maintenir des équipes motivées et performantes (Meyer et Allen, 1991 ; Ryan et Deci, 2000). La fidélisation vise à réduire le turnover en créant un environnement de travail attractif et en offrant des opportunités de développement professionnel (Allen et al., 2010 ; Hausknecht et al., 2009). De son côté, l'engagement se caractérise par une implication émotionnelle forte et une motivation élevée, ce qui aide à atteindre les objectifs organisationnels (Kahn, 1990 ; Schaufeli et al., 2004). Les deux concepts cherchent à préserver les talents à long terme et à maximiser leur contribution. En adoptant des politiques de rémunération compétitives et des programmes de développement pour la fidélisation (Meyer & Allen, 1991) ainsi que des environnements de travail stimulants et des initiatives de reconnaissance pour l'engagement (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Eisenberger et al., 2002), les organisations renforcent leur stabilité et favorisent une croissance durable.

Cependant, la fidélisation et l'engagement présentent des limites importantes. La fidélisation, en se concentrant sur la réduction du turnover par des mesures telles que la rémunération et les opportunités de développement, peut ne pas garantir une réelle implication émotionnelle ou une satisfaction durable des employés. L'engagement, malgré son rôle jugé déterminant dans certaines recherches, peut également être insuffisant pour résoudre des problèmes plus profonds tels que des lacunes dans la culture organisationnelle ou un leadership défaillant (Kahn, 1990 ; Schaufeli et al., 2004). En isolant ces concepts, nous risquons d'ignorer des aspects plus globaux de la dynamique organisationnelle.

- b. La **satisfaction au travail** est un facteur clé du bien-être des employés (Locke, 1976), mais elle diffère de la fidélisation en ne couvrant pas tous les aspects nécessaires pour retenir les talents, comme les opportunités de développement et la reconnaissance adéquate des performances (Judge et al., 2001).

Bien que la satisfaction soit souvent vue comme un indicateur de bien-être, elle reste unidimensionnelle et ne prend pas toujours en compte des éléments critiques tels que les perspectives de carrière ou la reconnaissance des performances (Judge et al., 2001). Une satisfaction élevée ne reflète pas toujours un engagement ou une fidélité véritable, ce qui peut donner une image partielle de la situation réelle (Locke, 1976).

- c. L'**engagement organisationnel**, qui repose sur le lien psychologique entre l'employé et l'entreprise, se mesure par les dimensions affectives, normatives et continues (Meyer et Allen, 1991). Bien que cet engagement semble être déterminant pour la stabilité des effectifs, il ne constitue qu'une partie de la fidélisation, qui inclut également des actions concrètes pour retenir les employés.
Ce concept, bien que précieux, peut être limité en ne tenant pas compte des facteurs externes comme le marché du travail ou les influences culturelles, et peut omettre des aspects pratiques de la fidélisation, tels que les conditions de travail et les politiques de gestion des ressources humaines (Meyer et Allen, 1991).
- d. La **gestion des talents** englobe un ensemble plus large de processus visant à recruter, développer, retenir et optimiser les talents dans une organisation (Lewis et Heckman, 2006). D'après les recherches de Collings et Mellahi (2009), bien que la fidélisation soit un objectif clé de cette gestion, elle couvre l'ensemble du cycle de vie des employés. Cependant, la portée étendue de la gestion des talents peut parfois diluer l'attention portée à des aspects spécifiques de la fidélisation et de l'engagement, négligeant des initiatives ciblées nécessaires pour résoudre des problèmes particuliers de rétention (Collings et Mellahi, 2009).
- e. La **motivation des employés** est un facteur clé influençant leur engagement et leur performance (Ryan et Deci, 2000). Bien qu'elle soit essentielle pour stimuler les employés, elle se distingue de la fidélisation, qui nécessite des stratégies spécifiques pour retenir les talents et améliorer la performance organisationnelle (Locke et Latham, 2004). D'après les recherches de Ryan et Deci (2000), la motivation, bien que fondamentale pour le rendement, ne garantit pas une fidélisation à long terme, car elle ne prend pas directement en compte les aspects de l'environnement de travail ou les politiques organisationnelles influençant la rétention. En outre, la motivation ne considère pas les facteurs contextuels ou organisationnels qui peuvent affecter la fidélisation, limitant son efficacité comme outil isolé pour améliorer la performance organisationnelle (Locke et Latham, 2004).

Ces concepts interconnectés contribuent à une compréhension approfondie des pratiques de gestion des ressources humaines visant à assurer la fidélisation des talents et à promouvoir un environnement de travail productif et satisfaisant pour les employés.

Les confusions entre ces concepts peuvent découler de leur interdépendance et de la manière dont ils sont souvent abordés de manière globale plutôt que spécifique. Les distinctions entre les concepts de fidélisation, d'engagement, de satisfaction au travail, d'engagement

organisationnel, de gestion des talents et de motivation des employés sont souvent floues, conduisant à des amalgames dans la littérature et la pratique. Par exemple, Allen et al. (2010) discutent des différentes dimensions de la rétention des employés et soulignent les confusions fréquentes entre ces notions. Meyer et Allen (1991) ont également mis en lumière les distinctions entre divers types d'engagement organisationnel, tandis que Judge et al. (2001) ont abordé la différence entre la satisfaction au travail et d'autres concepts liés à la rétention et à la motivation. Kahn (1990) a exploré l'engagement au travail, en expliquant comment il est souvent confondu avec d'autres aspects de la motivation et de la fidélisation. De plus, Lewis et Heckman (2006) et Collings et Mellahi (2009) ont respectivement examiné la gestion des talents, en soulignant les confusions fréquentes avec d'autres dimensions de la gestion des ressources humaines. Ces références montrent que les chercheurs et praticiens peuvent parfois amalgamer des notions distinctes, ce qui peut mener à des stratégies de gestion des ressources humaines inefficaces. Par conséquent, il est crucial de clarifier ces distinctions pour développer des interventions plus ciblées et efficaces, favorisant ainsi une fidélisation durable et une amélioration globale des performances organisationnelles.

2.2 Mesures et indicateurs de la fidélisation

Taux de rétention

Cascio (2019) définit le taux de rétention comme le pourcentage d'employés restant dans l'entreprise à la fin d'une période, comparé à ceux présents au début de la même période. Un taux élevé indique une gestion efficace des ressources humaines, une satisfaction et un engagement élevés, clés pour retenir les talents. En revanche, un taux faible peut signaler des problèmes comme le manque de satisfaction au travail, des lacunes en développement professionnel ou des défis culturels (Cascio, 2019). Meyer et Allen (1997) ajoutent que mesurer l'engagement des employés selon ses dimensions affective, de continuité et normative permet de prédire leur intention de rester dans l'organisation, en évaluant leur attachement émotionnel, les coûts perçus de départ et leur loyauté envers l'entreprise. Saks (2006) souligne que des niveaux élevés d'engagement sont liés à une réduction du turnover et à une meilleure performance, insistant sur l'importance de mesurer précisément l'engagement pour orienter les stratégies de gestion efficaces (Saks, 2006).

Intégrer l'analyse du taux de rétention et des mesures d'engagement permet aux organisations de renforcer leur capacité à retenir leurs talents, assurant une main-d'œuvre stable et performante. Une gestion proactive et des pratiques RH axées sur l'engagement et la satisfaction sont essentielles pour le succès à long terme de l'organisation.

Indices de satisfaction des employés

Les recherches de Spector (1997) recommandent les enquêtes de satisfaction anonymes pour évaluer la rémunération, le développement professionnel, les relations interpersonnelles et le climat de travail. Locke (1976) souligne l'importance des questionnaires structurés pour mesurer la satisfaction au travail, liée à la motivation, la performance et la rétention des employés. L'insatisfaction peut entraîner l'absentéisme et une baisse de productivité. Le Modèle des Caractéristiques du Travail de Hackman et al. (1980) identifie l'autonomie et le feedback comme cruciaux pour la satisfaction des employés, recommandant la conception d'emplois enrichissants pour réduire le turnover. Mesurer précisément la satisfaction des employés à travers le taux de turnover, l'absentéisme et la productivité est essentiel pour orienter les stratégies comme le développement professionnel, la reconnaissance des contributions et la gestion du travail-vie personnelle.

En intégrant ces perspectives et en utilisant des outils appropriés, les organisations peuvent améliorer la satisfaction, l'engagement et la rétention des talents, favorisant ainsi un environnement de travail durable et favorable.

Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel, selon Meyer et al. (1991), Mowday et al. (1979), Kahn (1990) et Saks (2006), est crucial pour maintenir un lien fort entre les employés et leur entreprise, favorisant leur motivation, leur productivité et leur fidélité. Pour le cultiver, les organisations utilisent des stratégies comme le développement des compétences, une communication transparente, une culture d'entreprise forte, des récompenses appropriées et un bon équilibre travail-vie personnelle (Schaufeli et al., 2004). Beer (2007) souligne l'importance de mesurer la satisfaction des employés à travers des systèmes de feedback et des évaluations pour renforcer cet engagement et favoriser la fidélisation.

Ainsi, l'engagement organisationnel est essentiel pour fidéliser les employés en renforçant leur lien avec l'entreprise. Améliorer cet engagement conduit à une meilleure satisfaction, une plus grande productivité et une main-d'œuvre stable et engagée à long terme.

2.3 Politiques en gestion des ressources humaines visant la fidélisation

La gestion des talents

La gestion des talents est cruciale pour optimiser la performance et assurer l'engagement durable des employés, selon plusieurs auteurs. Cappelli (2009) recommande une approche "just-in-time" favorisant le développement interne pour réduire le turnover et maintenir la stabilité. Lawler (2008) promeut une culture organisationnelle axée sur la reconnaissance et le

développement personnel pour renforcer l'engagement par des récompenses et des opportunités de croissance. Boudreau et Ramstad (2007) mettent en avant une approche analytique pour identifier et retenir les talents clés, optimisant ainsi les stratégies de rétention.

Programmes de bien-être et d'équilibre travail-vie personnelle

Pfeffer (2018) soutient l'importance des programmes de bien-être pour réduire le stress et renforcer l'engagement à long terme. Putnam (2015) souligne l'efficacité des initiatives structurées de bien-être pour améliorer la santé des employés et réduire le turnover, en insistant sur l'adaptation aux besoins individuels et l'équilibre travail-vie personnelle. Kaye et Jordan-Evans (2014) mettent en évidence l'impact stratégique de ces programmes pour attirer et retenir les talents, en créant un environnement de travail attrayant qui répond aux besoins personnels et professionnels des employés. Ces approches améliorent la satisfaction, renforcent l'engagement et réduisent le turnover en promouvant le bien-être général et l'engagement.

Intégration efficace

Pour Ulrich (1997) et Lencioni (2012), une intégration efficace serait également une politique visant la fidélisation des salariés. Nous aborderons cet aspect dans le chapitre 4 de notre revue de la littérature.

Culture de reconnaissance et d'appréciation

La culture de reconnaissance et d'appréciation représente une stratégie puissante pour fidéliser les parties prenantes au sein des organisations (Covey, 1989, Lencioni, 2012). En valorisant les succès, en appréciant les efforts et en promouvant des comportements alignés sur les valeurs, les entreprises renforcent l'engagement et motivent les individus à demeurer fidèles. Toutefois, pour être efficace, cette approche doit être mise en œuvre de manière transparente, équitable et intégrée à tous les niveaux de l'organisation (Blanchard, 2009, Nelson, 2005, Covey, 1989, Schein, 1985, Chapman et al., 2012, Kaye et al., 2014, Mosley et al., 2014, Lencioni, 2012). Nous analyserons également cet aspect dans le chapitre 4.

2.4 Facteurs influençant la fidélisation

Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est essentielle en gestion des ressources humaines, définissant les sentiments positifs des employés envers leur poste et leur environnement professionnel (Locke, 1976). Elle stimule la motivation, la performance et réduit le stress, renforçant la fidélité envers l'entreprise. Les conditions de travail, assurant la sécurité, une rémunération équitable et des avantages sociaux (Hackman et al., 1976; Greenberg, 1990), contribuent à un environnement valorisant. La reconnaissance par des félicitations, des récompenses ou des opportunités de

développement (Berger et al., 1985; Brun et al., 2008) augmente l'engagement des employés. Le développement professionnel, via la formation et la promotion interne (Noe et al., 1993; Maurer, 2001), renforce la satisfaction et la fidélité. L'équilibre travail-vie personnelle, soutenu par des politiques flexibles comme le télétravail, est crucial (Clark, 2000; Greenhaus et al., 2006). La culture organisationnelle, les relations avec les collègues et l'autonomie influencent aussi la satisfaction (Schein, 1984; Eisenberg et al., 1986).

Ainsi, en répondant aux besoins des employés, les organisations améliorent leur bien-être, leur engagement et leur fidélité.

Opportunités de développement professionnel

La gestion du développement professionnel est cruciale pour la fidélisation des employés, comme l'indiquent Maurer (2002), Tharenou et al. (2007), Scandura et al. (2004), Kirkpatrick et al. (2006) et Allen et al. (2007). Les opportunités de croissance professionnelle démontrent l'engagement de l'entreprise envers le développement de ses employés, favorisant ainsi le maintien des talents.

La formation continue, dispensée en interne par des experts ou en externe via des séminaires et cours spécialisés (Noe, 2010; Baldwin et al., 1988), permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de rester compétitifs sur le marché. Les programmes de mentoring, comme le soulignent Ragins et al. (2007), Allen et al. (2014) et Kram (1985), offrent aux employés la possibilité de bénéficier de l'expérience de leurs pairs plus expérimentés, renforçant ainsi leur réseau professionnel et leur développement personnel. Les opportunités de mobilité et d'avancement professionnel, selon Armstrong (2017), Dessler (2019) et Allen et al. (2010), stimulent l'engagement en offrant des perspectives de carrière évolutives et transparentes. La participation à des projets spéciaux, comme le mentionnent Locke et al. (1990), Edmonton (2012) et Galbraith (2014), permet aux employés de développer de nouvelles compétences et de contribuer activement aux objectifs organisationnels.

En investissant dans ces initiatives de développement professionnel adaptées aux besoins individuels, les organisations renforcent leur engagement envers leurs employés, améliorent la satisfaction au travail et favorisent une fidélisation durable, tout en s'adaptant aux évolutions des besoins organisationnels et individuels.

Reconnaissance et valorisation

Nous pourrions parler de la théorie des facteurs de motivation et d'hygiène (Herzberg, 1950) pour expliquer la satisfaction au travail. Celle-ci suggère que l'amélioration des facteurs de motivation peut augmenter la satisfaction au travail et réduire le turnover, tandis que négliger les facteurs d'hygiène peut causer de l'insatisfaction chez les employés. Cependant, dans le

cadre de notre recherche visant à comprendre les émotions et les sentiments, nous considérons cette théorie comme trop mécanique.

L'approche de Gostick et Elton (2007) nous semble plus pertinente dans le cadre de notre recherche. En effet, dans "The Carrot Principle" et "The Orange Revolution", les auteurs démontrent que la reconnaissance régulière et authentique des employés est essentielle pour améliorer l'engagement, réduire le turnover et augmenter la performance organisationnelle. Leur approche montre comment intégrer la reconnaissance dans la culture d'entreprise pour créer un environnement de travail positif et productif, favorisant la fidélité et le succès à long terme.

Ainsi, la reconnaissance et la valorisation des employés jouerait un rôle déterminant dans la rétention du personnel au sein des organisations contemporaines. Ces pratiques amélioreraient l'engagement des employés, leur performance et leur productivité en les faisant sentir valorisés et investis dans les objectifs de l'entreprise. Elles créeraient un environnement de travail positif, augmentant ainsi la satisfaction et réduisant la motivation à quitter l'entreprise. En renforçant le sentiment d'appartenance, elles favoriseraient une culture d'entreprise positive, attireraient et retiendraient les talents, et stimuleraient la croissance et le succès à long terme.

Ces éléments concernant la reconnaissance des employés restent peu étudiés à l'heure actuelle. Dans la suite de notre recherche, nous analyserons en détail ces questions en traitant « la reconnaissance » comme un thème à part entière dans le chapitre suivant (*chapitre 3*).

Synthèse du chapitre 2 – La fidélisation

Pour remettre en perspective ce chapitre, il semble nécessaire de rappeler notre question de recherche, qui est la suivante : « La fidélisation dès l'onboarding : une approche par la reconnaissance ». Dans ce chapitre, nous nous sommes attachés à définir la fidélisation des employés comme un ensemble de pratiques visant à diminuer le turnover en cultivant un environnement de travail favorable et motivant.

Les facteurs essentiels ont été les concepts tels que l'engagement des employés, vu comme conséquence d'un environnement de travail attractif et d'opportunités de développement, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la gestion des talents, la motivation des employés, etc. Les mesures et indicateurs de la fidélisation incluent le taux de rétention, défini par Cascio (2019) comme le pourcentage d'employés restant dans l'entreprise sur une période donnée. Meyer et Allen (1997) soulignent l'importance de mesurer l'engagement des

employés pour prédire leur intention de rester. Saks (2006) met en avant le lien entre l'engagement élevé et la réduction du turnover. Pour mesurer la satisfaction des employés, Spector (1997) recommande des enquêtes anonymes évaluant divers aspects du travail, tandis que Locke (1976) insiste sur l'importance des questionnaires structurés. Le Modèle des Caractéristiques du Travail de Hackman et al. (1980) identifie l'autonomie et le feedback comme cruciaux pour la satisfaction. L'engagement organisationnel est également mesuré par des stratégies de développement des compétences, de communication transparente et de reconnaissance (Meyer et al., 1991; Schaufeli et al., 2004).

Les politiques en gestion des ressources humaines visant la fidélisation incluent la gestion des talents, avec une approche "just-in-time" pour le développement interne (Cappelli, 2009), une culture axée sur la reconnaissance et le développement personnel (Lawler, 2008) et une approche analytique pour identifier et retenir les talents clés (Boudreau et Ramstad, 2007). Les programmes de bien-être et d'équilibre travail-vie personnelle sont également cruciaux (Pfeffer, 2018; Putnam, 2015). Ulrich (1997) et Lencioni (2012) soulignent l'importance d'une intégration efficace des salariés. Enfin, une culture de reconnaissance et d'appréciation, mise en œuvre de manière transparente et équitable, est essentielle pour renforcer l'engagement et la fidélité des employés (Covey, 1989; Lencioni, 2012).

La satisfaction au travail, définie par Locke (1976) comme des sentiments positifs envers le poste et l'environnement professionnel, stimule la motivation, la performance et réduit le stress. Les conditions de travail, assurant la sécurité, une rémunération équitable et des avantages sociaux (Hackman et al., 1976; Greenberg, 1990), contribuent à un environnement valorisant. La reconnaissance par des félicitations, des récompenses ou des opportunités de développement (Berger et al., 1985; Brun et al., 2008) augmente l'engagement des employés. Le développement professionnel, via la formation et la promotion interne (Noe et al., 1993; Maurer, 2001), renforce la satisfaction et la fidélité. L'équilibre travail-vie personnelle, soutenu par des politiques flexibles comme le télétravail, est crucial (Clark, 2000; Greenhaus et al., 2006). La culture organisationnelle, les relations avec les collègues et l'autonomie influencent aussi la satisfaction (Schein, 1984; Eisenberg et al., 1986). Ainsi, en répondant aux besoins des employés, les organisations améliorent leur bien-être, engagement et fidélité.

La gestion du développement professionnel semble déterminante pour la fidélisation des employés, comme l'indiquent Maurer (2002), Tharenou et al. (2007), Scandura et al. (2004), Kirkpatrick et al. (2006) et Allen et al. (2007). Les opportunités de croissance professionnelle

démontrent l'engagement de l'entreprise envers le développement de ses employés, favorisant ainsi le maintien des talents. La formation continue, dispensée en interne par des experts ou en externe via des séminaires et cours spécialisés (Noe, 2010; Baldwin et al., 1988), permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de rester compétitifs sur le marché. Les programmes de mentoring, comme le soulignent Ragins et al. (2007), Allen et al. (2014) et Kram (1985), offrent aux employés la possibilité de bénéficier de l'expérience de leurs pairs plus expérimentés, renforçant ainsi leur réseau professionnel et leur développement personnel. Les opportunités de mobilité et d'avancement professionnel, selon Armstrong (2017), Dessler (2019) et Allen et al. (2010), stimulent l'engagement en offrant des perspectives de carrière évolutives et transparentes. La participation à des projets spéciaux, comme le mentionnent Locke et al. (1990), Edmonton (2012) et Galbraith (2014), permet aux employés de développer de nouvelles compétences et de contribuer activement aux objectifs organisationnels. En investissant dans ces initiatives de développement professionnel adaptées aux besoins individuels, les organisations renforcent leur engagement envers leurs employés, améliorent la satisfaction au travail et favorisent une fidélisation durable, tout en s'adaptant aux évolutions des besoins organisationnels et individuels.

Nous pourrions parler de la théorie des facteurs de motivation et d'hygiène (Herzberg, 1950) pour expliquer la satisfaction au travail. Celle-ci suggère que l'amélioration des facteurs de motivation peut augmenter la satisfaction au travail et réduire le turnover, tandis que négliger les facteurs d'hygiène peut causer de l'insatisfaction chez les employés. Cependant, dans le cadre de notre recherche visant à comprendre les émotions et les sentiments, nous considérons cette théorie comme trop mécanique. L'approche de Gostick et Elton (2007) nous semble plus pertinente dans le cadre de notre recherche. En effet, dans "The Carrot Principle" et "The Orange Revolution", les auteurs démontrent que la reconnaissance régulière et authentique des employés est essentielle pour améliorer l'engagement, réduire le turnover et augmenter la performance organisationnelle. Leur approche montre comment intégrer la reconnaissance dans la culture d'entreprise pour créer un environnement de travail positif et productif, favorisant la fidélité et le succès à long terme. Ainsi, la reconnaissance et la valorisation des employés joueraient un rôle déterminant dans la rétention du personnel au sein des organisations contemporaines. Ces pratiques amélioreraient l'engagement des employés, leur performance et leur productivité en les faisant sentir valorisés et investis dans les objectifs de l'entreprise. Elles créeraient un environnement de travail positif, augmentant ainsi la satisfaction et réduisant la motivation

à quitter l'entreprise. En renforçant le sentiment d'appartenance, elles favoriseraient une culture d'entreprise positive, attireraient et retiendraient les talents, et stimuleraient la croissance et le succès à long terme. Ces éléments concernant la reconnaissance des employés restent peu étudiés à l'heure actuelle. Dans la suite de notre recherche, nous analyserons en détail ces questions en traitant « la reconnaissance » comme un thème à part entière dans le chapitre suivant (chapitre 3).

Ce chapitre aborde des enjeux qui touchent spécifiquement à la reconnaissance et à l'onboarding. Concernant l'onboarding, une intégration efficace joue un rôle déterminant pour fidéliser les nouvelles recrues dès le début de leur parcours. Un onboarding bien conçu permet aux employés de se sentir rapidement connectés à la culture d'entreprise, de comprendre leurs rôles et responsabilités, et de développer des relations positives avec leurs collègues. Cela réduit non seulement le stress initial, mais augmente également les chances que les nouveaux employés s'engagent durablement dans l'organisation. Une mauvaise intégration, en revanche, peut entraîner un désengagement précoce, un manque de productivité et une augmentation des départs précoces. Quant à la reconnaissance, celle-ci joue un rôle déterminant en renforçant l'engagement des employés, leur satisfaction et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Lorsqu'elle est bien intégrée dans la culture organisationnelle, elle contribue à créer un environnement de travail positif, où les employés se sentent valorisés et motivés à rester sur le long terme. En effet, une reconnaissance authentique et régulière peut non seulement améliorer la performance, mais aussi réduire les risques de turnover en faisant en sorte que les employés se sentent investis dans les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, ce chapitre met en lumière l'importance de la reconnaissance et de l'onboarding comme des stratégies clés pour créer un environnement de travail favorable, capable de retenir les talents et de renforcer la stabilité de l'organisation. Grâce à Gostick et Elton (2007), nous avons appris que la reconnaissance et la valorisation des employés sont essentielles pour améliorer l'engagement et réduire le turnover. Nous explorerons le sujet de manière approfondie dans le chapitre suivant, consacré à la reconnaissance (chapitre 3).

Chapitre 3 : La reconnaissance

3.1 La reconnaissance dans l'entreprise

D'après les recherches de Mercure et Vultur (2010, cité dans Taskin et Dietrich, 2024), la finalité du travail peut être double : **matérielle**, en ce sens que les individus recherchent un revenu suffisant, et **expérientielle**, où le travail devient un moyen de se sentir utile à la société et de créer des liens avec les autres. Cette dernière dimension est étroitement liée à la reconnaissance des employés, car se sentir utile et connecté aux autres contribue grandement à leur sentiment de valorisation et de reconnaissance dans le milieu professionnel, renforçant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail.

Importance de la reconnaissance pour l'engagement des employés

L'engagement des employés est essentiel pour la performance durable d'une organisation. Des employés engagés sont plus motivés, productifs et loyaux. La reconnaissance valorise leurs contributions, renforce leur sentiment d'appartenance et améliore leur satisfaction. Pink (2009) souligne que la reconnaissance, l'autonomie, la maîtrise et le sens du travail sont cruciaux pour maintenir l'engagement. Kruse (2012) définit l'engagement comme une émotion passionnée pour le travail, alimentée par la reconnaissance. Taskin et Dietrich (2020) vont plus loin en expliquant que la reconnaissance des efforts et des contributions des employés renforce non seulement leur engagement, mais aussi leur satisfaction au travail et leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Selon eux, cette approche humaniste de la gestion des ressources humaines est cruciale pour créer un environnement de travail positif et durable.

Selon le rapport de Gallup (2024), la reconnaissance est un facteur essentiel pour stimuler l'engagement des employés. Les organisations dont les employés sont engagés montrent une productivité et une rentabilité accrues, ainsi qu'un taux de rotation plus faible. Maslach et Leiter (1997) démontrent que la reconnaissance et le soutien, en prévenant l'épuisement professionnel et en favorisant un climat de travail positif, sont essentiels pour maintenir l'engagement et la fidélité des employés, créant ainsi un environnement de travail sain et productif. Enfin, Herzberg (1959) explique que la reconnaissance et les accomplissements sont des motivations intrinsèques qui augmentent la satisfaction et l'engagement, soutenant ainsi la performance organisationnelle durable (Hussainy, 2020). En conclusion, la reconnaissance est centrale pour l'engagement des employés et la performance durable des organisations, comme le soulignent les perspectives de Pink, Kruse, Taskin et Dietrich, Maslach et Leiter, Herzberg, et Gallup.

Types de reconnaissance (formelle, informelle, monétaire et non-monétaire)

Taskin et Dietrich (2020) décrivent la reconnaissance des employés sous diverses formes : formelle/informelle, et monétaire/non monétaire. La **reconnaissance formelle** est institutionnalisée et structurée, souvent intégrée dans les politiques RH de l'entreprise. Elle se manifeste par des programmes officiels, des évaluations de performance, ou encore des cérémonies de remise de prix. En revanche, la **reconnaissance informelle** est plus spontanée et se produit dans les interactions quotidiennes, comme des remerciements verbaux ou des gestes de gratitude non encadrés par des procédures officielles. Quant à la dimension financière, la **reconnaissance monétaire** inclut des récompenses telles que des primes, des augmentations de salaire ou des bonus, visant souvent à récompenser des performances exceptionnelles ou des résultats spécifiques. En opposition, la **reconnaissance non monétaire** comprend des formes de valorisation qui ne sont pas financières, comme des félicitations, des lettres de remerciement, des opportunités de formation ou de promotion, ou encore des distinctions honorifiques. Soulignant l'impact significatif des formes non monétaires sur la motivation et l'engagement, les auteurs recommandent un équilibre entre ces approches pour répondre aux besoins variés des employés. Intégrée dès l'onboarding, la reconnaissance renforce le sentiment d'appartenance, valorise les contributions individuelles et crée un environnement de travail positif, soutenant ainsi une culture organisationnelle basée sur l'appréciation mutuelle et le respect (Taskin et Dietrich, 2020).

3.2 Le management humain et la reconnaissance

Le management humain, qui vise à comprendre et à répondre aux besoins des employés, et met l'accent sur le respect, le soutien et la valorisation des employés, est intrinsèquement lié à la reconnaissance des employés (Drucker, 1954). Cette relation se manifeste de plusieurs façons essentielles et interconnectées. La reconnaissance est un moyen clé pour satisfaire ces besoins, et le management humain utilise celle-ci pour améliorer la motivation, l'engagement, la satisfaction et la rétention des employés, favorisant ainsi une croissance individuelle et organisationnelle (McGregor, 1960, Alderfer, 1969).

D'après les recherches de Taskin et Dietrich (2024), la question du sens nécessite à considérer l'engagement sous un angle processuel et intersubjectif. Ainsi, au lieu de se concentrer sur les motivations ou les implications, il s'agit de s'orienter, de manière plus incarnée et intersubjective, vers ce qui nous pousse à nous soucier de la qualité du travail bien fait. Il ne s'agit pas d'expliquer en cherchant à définir les stimuli adéquats pour obtenir un comportement attendu, mais plutôt de comprendre ce que Clot (2015, cité dans Taskin et Dietrich, 2024)

désigne comme « le travail à cœur », soulignant ainsi l'importance de la reconnaissance incarnée dans le travail comme un moteur central de l'engagement.

a) Définition de la reconnaissance en management humain

La reconnaissance est un concept polysémique qui a été étudié par différentes disciplines, telles que la philosophie, la psychologie et la sociologie. Dans un contexte de management humain, la reconnaissance des employés se définit comme **l'acte authentique et opportuniste de valoriser les contributions et les réalisations des individus au sein de l'organisation** (Gostick & Elton, 2009). Nous retiendrons cette définition pour la suite de notre recherche. Cette pratique va au-delà de simples félicitations en reconnaissant les efforts, les compétences et l'engagement des employés envers les objectifs de l'entreprise (SHRM, 2019). En intégrant des actions telles que le feedback positif, les récompenses symboliques ou monétaires, et les opportunités de développement, la reconnaissance vise à renforcer la motivation intrinsèque des employés et à promouvoir un climat de travail gratifiant (Korsgaard et al., 2002).

Dans le milieu professionnel, la reconnaissance peut se manifester de diverses façons, telles que les revendications liées aux salaires ou au statut, mais aussi par une exigence plus large de respect et de dignité, qui touche profondément à l'identité des individus (collectif, 2013, cité dans Taskin et Dietrich, 2024). Ainsi, comme le soulignent Taskin et Dietrich (2024), aborder la question de la reconnaissance implique de considérer non seulement les relations intersubjectives, mais également la communauté de travail au sein de laquelle ces interactions se développent et s'expriment.

b) La reconnaissance : créatrice de sens au travail

Selon Taskin et Dietrich (2024), la reconnaissance joue un rôle fondamental dans la création de sens au sein des organisations. Selon les auteurs, elle contribue à cette création de sens en **valorisant l'individu**, en renforçant son sentiment de respect et d'importance au sein de l'entreprise (Taskin et Dietrich, 2024). Lorsque les efforts et les accomplissements des employés sont reconnus, cela renforce leur sentiment d'appartenance et d'identité, les amenant à percevoir leur travail comme ayant un impact significatif. La reconnaissance agit également comme un **moteur de motivation**, en mettant en lumière les contributions positives et en incitant les employés à continuer à s'investir (Taskin et Dietrich, 2024). Elle donne du sens à leur travail en démontrant que leurs efforts sont remarqués et appréciés, ce qui constitue une source de satisfaction professionnelle. De plus, la reconnaissance favorise la **création de liens sociaux** au sein de l'organisation (Taskin et Dietrich, 2024). En reconnaissant le travail des autres, les membres de l'équipe construisent des relations fondées sur le respect et la collaboration, ce qui enrichit l'expérience professionnelle et contribue à un environnement de

travail plus positif et engageant. Enfin, la reconnaissance permet un **alignement entre les valeurs individuelles et les objectifs organisationnels** (Taskin et Dietrich, 2024). Lorsque l'organisation reconnaît les comportements et les performances en accord avec ses valeurs, elle aide les employés à trouver du sens dans leur travail en percevant que leurs actions contribuent à la fois à leurs propres objectifs et à ceux de l'entreprise dans son ensemble. Ainsi, la reconnaissance n'est pas seulement un moyen de récompenser, mais aussi un levier essentiel pour donner du sens au travail des individus, en les aidant à comprendre l'importance de leurs contributions au sein de l'organisation.

c) La reconnaissance : créatrice d'identité en organisation

Sainsaulieu et Osty (2003, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) ont développé une approche dite « identitaire », affirmant que la reconnaissance par autrui, exprimée dans divers contextes sociaux tels que le travail, le collectif et l'entreprise, constitue un levier essentiel pour construire l'identité individuelle.

En accord avec ces auteurs, Taskin et Dietrich (2024) parlent de la reconnaissance comme créatrice d'identité au sein des organisations. D'après leurs recherches, la reconnaissance semble jouer un rôle déterminant dans la construction et le renforcement de l'identité des individus en milieu professionnel. Lorsque les contributions, les compétences et les efforts d'un employé sont reconnus par ses supérieurs, ses collègues ou l'organisation dans son ensemble, cela valide et renforce son identité professionnelle (Taskin et Dietrich, 2024). La reconnaissance aide les individus à se définir en tant que professionnels compétents et à se situer dans l'organisation, en leur donnant un sentiment de valeur et d'appartenance (Taskin et Dietrich, 2024). Ainsi, d'après Taskin et Dietrich (2024), en étant reconnus pour leur travail, les employés intègrent ces expériences dans leur perception d'eux-mêmes, ce qui influence positivement leur identité professionnelle. Cette validation extérieure renforce leur confiance en eux et en leurs capacités, ce qui les pousse à s'investir davantage et à développer leur potentiel (Taskin et Dietrich, 2024). De plus, la reconnaissance permet aux individus de se distinguer par leurs compétences spécifiques et leurs réalisations, ce qui leur permet de se forger une identité unique au sein de l'organisation (Taskin et Dietrich, 2024).

Ainsi, d'après les deux recherches évoquées, la reconnaissance contribue à la construction de l'identité des employés en validant leur rôle, en renforçant leur sentiment de compétence et en les aidant à se percevoir comme des membres importants et respectés de l'organisation. Celle-ci joue ainsi un rôle clé dans le développement d'une identité professionnelle solide et positive (Sainsaulieu et Osty, 2003, Taskin et Dietrich, 2024).

d) Sens, identité au travail et reconnaissance

Andrew Brown (2017, 2022, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) met en lumière que les travailleurs sont constamment engagés dans un « travail identitaire » pour naviguer à travers les variations organisationnelles et relationnelles du monde professionnel. Cette dynamique leur permet de maintenir un sens dans leur quotidien professionnel. Selon Sainsaulieu (1977, cité dans Taskin et Dietrich, 2024), le concept d'identité repose sur la stabilité des moyens sociaux de reconnaissance et sur la capacité de l'individu à attribuer un sens durable à son expérience. L'individu, en quête de plénitude, trouve cette satisfaction en s'appuyant sur les cadres sociaux qui structurent son expérience, révélant ainsi que l'organisation sociale du travail influence non seulement les résultats économiques et techniques, mais aussi la construction et l'évolution de la personnalité des individus.

Le sens au travail est donc profondément lié à la dynamique identitaire, qui repose fondamentalement sur la reconnaissance de la valeur du travail et de l'identité professionnelle par les autres et les institutions (Taskin et Dietrich, 2024). Ainsi, la reconnaissance constitue le pilier central de la création de sens dans le milieu professionnel. Heidegren (2004, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) met en évidence l'importance cruciale de la reconnaissance dans les processus de socialisation et de construction identitaire.

Selon Taskin et Dietrich (2024), dans cette perspective, le Management Humain considère l'engagement au travail comme une question de reconnaissance, qui est fondamentalement intersubjective et collective, mettant en lumière la dimension sociale et partagée de la création de sens au sein du travail.

Tandis que les approches classiques se concentrent sur des aspects comme la nécessité de reconnaissance, la motivation, la satisfaction ou l'engagement, un « paradigme de la reconnaissance » développé par Guéguen et Malochet (2014) émerge, apportant une nouvelle perspective pour saisir les enjeux actuels liés à l'engagement et au sens au travail, et met en lumière l'importance croissante de la reconnaissance dans les relations sociales et professionnelles. Ce paradigme se distingue des approches traditionnelles en insistant sur le rôle central de la reconnaissance mutuelle entre les individus dans la construction de l'identité et du sens au travail. Contrairement aux perspectives instrumentales qui mettent l'accent sur la motivation, la satisfaction ou l'implication, ce paradigme considère que la reconnaissance est essentielle pour comprendre l'engagement des individus dans leur environnement professionnel. Guéguen et Malochet (2014) soulignent que la reconnaissance ne se limite pas à l'approbation ou à la valorisation de la performance, mais englobe également le respect de l'identité personnelle et professionnelle de chaque individu. Cela inclut la reconnaissance des compétences, du statut et des contributions de chacun, ainsi que la dignité et le respect qui leur

sont dus. Ce paradigme offre ainsi une nouvelle perspective pour comprendre les dynamiques de pouvoir, de justice sociale et de cohésion dans les organisations modernes.

e) Les différents types de reconnaissance en management humain

Dans la troisième édition de son livre "Management humain" Taskin et Dietrich (2024), les trois types de reconnaissance au travail sont décrits de manière détaillée : la reconnaissance anthropologique, la reconnaissance pratique et la reconnaissance rétributive.

- ◆ La **reconnaissance anthropologique** se focalise sur la personne elle-même, son existence, son autonomie et sa liberté (Taskin et Dietrich, 2024). Brun et Dugas (2002, 2005, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) expliquent que cette forme de reconnaissance repose sur une confiance fondamentale en l'humain et sur le potentiel des personnes et des collectivités. Ils soulignent l'importance de reconnaître la personne, son être, son caractère unique et distinct, son existence. Inspiré par Hegel, Axel Honneth (2000, 2004, 2015) développe une théorie de la reconnaissance montrant que la lutte pour être reconnu est essentielle à l'autonomie et à la liberté sociale. Il identifie trois niveaux de reconnaissance nécessaires pour atteindre une autonomie complète : les relations primaires (amour), les relations juridiques et sociales (égalité), et la sphère sociale (solidarité) (cité dans Taskin et Dietrich, 2024).
- ◆ La **reconnaissance pratique**, quant à elle, se concentre sur l'activité de travail, le "faire" (Taskin et Dietrich, 2024). Elle inclut la reconnaissance de la pratique elle-même et de l'effort consenti pour accomplir le travail. Christophe Dejours (2005, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) introduit les concepts de jugement d'utilité et de jugement de beauté, qui reconnaissent respectivement l'atteinte des objectifs et la qualité du travail bien fait selon les règles du métier. Gernet et Dejours (2009, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) expliquent que la reconnaissance porte sur les efforts des travailleurs pour contourner les prescriptions et réaliser le meilleur travail possible. Dans leur recherche, Taskin et Dietrich (2024) identifient des travaux ethnographiques, comme ceux de Ferreras (2007), Courpasson (2019), Terlinden (2023) et Jégou (2023), montrant que la reconnaissance doit porter sur la pratique de travail et les efforts entrepris par les travailleurs. Renault (2013, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) souligne l'importance de la reconnaissance interindividuelle dans l'activité professionnelle, qui dépend de la dimension coopérative du travail.
- ◆ Enfin, la **reconnaissance rétributive** se focalise sur le résultat du travail et la contribution de celui-ci à la performance de l'entreprise (Taskin et Dietrich, 2024). Brun et Dugas (2005, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) considèrent que la reconnaissance rétributive est une pratique de renforcement positif des actions et des gestes professionnels désirables par l'entreprise. Siegrist (1996, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) développe le modèle du

"déséquilibre effort-récompense", stipulant que l'engagement au travail est une question de réciprocité perçue entre la contribution de l'individu et la récompense reçue en retour. Les récompenses sont classées en termes d'argent, d'estime, et de sécurité et opportunités de carrière. Van Vegchel et al. (2005) ainsi qu'Antoine et al. (2017) approfondissent les types de récompenses et soulignent l'importance de la reconnaissance rétributive dans l'équilibre effort-récompense (cité dans Taskin et Dietrich, 2024).

Ces trois formes de reconnaissance sont essentielles pour comprendre la dynamique de l'engagement et du sens du travail dans les organisations modernes, comme le soulignent Taskin et Dietrich (2024).

f) Une approche intégrée

Les auteurs proposent une approche intégrée de la reconnaissance, soulignant qu'elle doit être considérée dans sa totalité, en combinant les différentes perspectives abordées (anthropologique, pratique et rétributive) pour une prise en compte globale des composantes du Management Humain concernées. Cette classification des formes de reconnaissance identifie des pratiques de management aptes à produire de la reconnaissance. Cependant, leur efficacité repose sur une mise en œuvre cohérente avec le management global de l'entreprise, et leur capacité à générer cette reconnaissance dépend des conditions dans lesquelles elles sont appliquées.

Approche de la reconnaissance	Caractérisation	Auteurs clés	Éléments du Management Humain concernés
Anthropologique	La reconnaissance anthropologique porte sur la personne elle-même. Elle est existentielle et porte sur la considération des personnes (e.a. leur voix et droit d'influencer les décisions). Elle vise l'autonomie des personnes.	Honneth (2000) Hegel (1807) Brun et Dugas (2005)	Réflexivité Travail subjectif
Pratique	La reconnaissance pratique porte sur le travail réel : la contribution individuelle et collective aux processus de travail et la manière dont celui-ci est réalisé.	Dejours (2005) Clot (2015) Ughetto (2018)	Travail subjectif Travail collectif
Rétributive	La reconnaissance rétributive porte sur le produit du travail et sa contribution à la performance de l'entreprise. Elle s'inscrit dans une relation « contribution-rétribution ».	Siegrist (1996)	Travail objectif

Tableau 3.2. – Les approches de la reconnaissance (Taskin et Dietrich., 2024, p. 149)

g) Les pratiques de reconnaissance

Taskin et Dietrich (2024) explorent les diverses pratiques de reconnaissance en milieu professionnel ainsi que les conditions nécessaires à leur mise en œuvre efficace. Ils soulignent l'importance de mobiliser un large éventail de pratiques de gestion et de modes d'organisation du travail pour offrir de la reconnaissance, en tenant compte du contexte organisationnel spécifique.

Brun et Laval (2018) expliquent que, bien qu'il puisse sembler que les employeurs ne mettent pas en place de politiques explicites de reconnaissance, un certain nombre de pratiques associées aux conditions de travail peuvent en réalité constituer des formes de reconnaissance. Par exemple, le télétravail, les cadeaux lors d'événements personnels, et l'octroi de jours de congés supplémentaires en fonction de l'ancienneté peuvent être perçus comme des pratiques de reconnaissance (cité dans Taskin & Dietrich, 2024). Ces pratiques se combinent souvent et peuvent concerner plusieurs approches. Le télétravail, par exemple, peut être vu comme une forme de reconnaissance anthropologique, car il consacre la confiance et l'autonomie. Il peut également être une forme de reconnaissance contributive s'il est réservé aux employés méritants, ou encore une reconnaissance du travail réel s'il permet de mieux travailler (Taskin & Dietrich, 2024).

Dans leur recherche, Chapman et White (2012) recommandent des pratiques de reconnaissance dans la gestion quotidienne, comme des mots d'affirmation (compliments verbaux, remerciements sincères), du temps de qualité (moments ensemble, réunions individuelles), des cadeaux significatifs, des actes de service (aide dans les tâches) et un toucher physique approprié (poignée de main, etc.). Kaye et Jordan-Evans (2014) préconisent un feedback régulier (retours constructifs), des opportunités de développement (formations, mentorat), la flexibilité (horaires de travail flexibles), la valorisation publique (reconnaître les succès en réunions) et des avantages personnalisés. Kruse (2012) propose des récompenses instantanées pour des accomplissements spécifiques, des réunions de reconnaissance (dédiées aux contributions des membres), le partage de succès (communiquer les réussites) et des encouragements continus (reconnaissance positive constante). Cameron et Quinn (2003) suggèrent de célébrer les succès (événements collectifs), de partager des histoires positives (réussites des employés), de créer un environnement de travail positif (culture de bienveillance) et d'encourager la reconnaissance peer-to-peer (remerciements entre collègues). Kanter (2009) recommande des projets significatifs (impact visible sur la société), l'empowerment des employés (autonomie et ressources), une communication transparente (ouverte et honnête) et la reconnaissance intégrée dans les pratiques quotidiennes. Gostick et Elton (2007, 2012) préconisent un programme de récompenses structuré (critères clairs), des cérémonies de récompenses (célébrer les réussites), la reconnaissance personnalisée (adaptée aux besoins des employés), un feedback positif régulier (retours fréquents et spécifiques) et une culture de reconnaissance (pratique quotidienne valorisée). En mettant l'accent sur la reconnaissance, un accueil personnalisé et chaleureux pour les nouveaux collaborateurs, des formations de qualité et des opportunités d'apprentissage, ainsi que des retours réguliers et constructifs, on crée un

environnement positif et motivant. Cela favorise la participation active, la valorisation et la fidélisation à long terme des employés, reflétant l'importance du management humain et de la reconnaissance.

h) Les conditions de mise en œuvre

D'après les recherches de Taskin & Dietrich (2024), commencer par un inventaire des pratiques existantes, ainsi qu'identifier les formes de reconnaissances les moins élaborées afin de les améliorer semble jouer un rôle déterminant dans le développement d'une politique de reconnaissance efficace. Cependant, d'après les auteurs, il ne suffit pas de choisir arbitrairement des pratiques de reconnaissance ; « au-delà de la pratique de reconnaissance, c'est la manière de la mobiliser qui importe » (Taskin & Dietrich, 2024).

Ainsi, dans leur recherche, Brun et Dugas (2005, cité dans Taskin & Dietrich, 2024) énoncent plusieurs **critères de qualité** pour que les pratiques de reconnaissance soient efficaces : la sincérité, la réactivité, la spécificité, la proximité hiérarchique, la légitimité, la variabilité et la cohérence. Ces critères soulignent que la reconnaissance doit être authentique et sincère, formulée rapidement après l'action valorisée, précise, et émaner de sources crédibles et proches hiérarchiquement. De plus, les formes de reconnaissance doivent être variées et cohérentes avec la culture et les pratiques organisationnelles (Taskin & Dietrich, 2024).

Former à la reconnaissance semble jouer un rôle déterminant. En effet, selon Brun et Laval, qui distinguent deux axes principaux pour une formation sur la reconnaissance destinée aux managers, la formation des managers en matière de reconnaissance doit couvrir à la fois les théories et leur application dans les pratiques managériales, ainsi que la manière de mettre en œuvre un programme de reconnaissance au travail (Brun et Laval, 2018, cité dans Taskin & Dietrich, 2024). Dans les recherches de Taskin & Dietrich (2024), les auteurs relèvent que « ces programmes de formation ont l'avantage de constituer un élément d'une politique explicite de reconnaissance, mais ils ne doivent pas se limiter aux managers – qui, eux aussi, doivent être reconnus et ne pas être seulement considérés comme les pourvoyeurs de reconnaissance pour les autres ». Ainsi, une formation en reconnaissance doit s'inscrire dans une politique globale qui inclut tous les niveaux de l'organisation.

Ainsi, reconnaître non seulement les efforts des employés, mais aussi ceux des managers, semble être déterminant dans la création d'un environnement de travail où la reconnaissance est perçue comme un échange réciproque et cohérent. Cette approche holistique, soutenue par Taskin et Dietrich (2024) et Brun et Laval (2018), semble avoir une influence fondamentale dans une mise en œuvre efficace et authentique des pratiques de reconnaissance.

D'après les recherches de Taskin et Dietrich (2024), le rôle du management est de créer des conditions permettant aux travailleurs de se sentir valorisés et reconnus, tant comme individus que comme membres actifs de leur communauté de travail. La reconnaissance est vue comme responsabilisante pour tous, y compris les managers (Taskin et Dietrich, 2024). Un management bienveillant, qui privilégie les relations respectueuses et le suivi de proximité, est essentiel (Taskin et Dietrich, 2024). Cette bienveillance, exigeante et courageuse, implique aussi de donner des retours constructifs, y compris négatifs, pour maintenir des normes élevées et favoriser l'amélioration continue (Taskin et Dietrich, 2024).

i) Le « déni » de reconnaissance

Les situations où la reconnaissance est niée sont de plus en plus souvent rapportées aujourd'hui, et, d'après les recherches contemporaines, il est maintenant bien reconnu que les employés recherchent du sens dans leur travail, tout en attendant d'être respectés et de voir leurs efforts et leur identité valorisés.

Les dénis de reconnaissance surviennent lorsque l'entreprise ne prend pas en compte la question de la reconnaissance à travers des politiques adaptées. Même avec des managers bienveillants, si l'évaluation des performances ne reflète que les résultats objectifs sans reconnaître le travail réel, les employés ressentiront un manque de reconnaissance. L'invisibilité sociale, la forme la plus sévère de ce déni, réduit les travailleurs à des chiffres, les déshumanisant. Renault (2004, cité dans Taskin et Dietrich, 2024) distingue deux formes de ce déni : la **reconnaissance dépréciative**, qui méprise l'utilité du travail ou de la personne, et la **méconnaissance**, où il y a un décalage entre la reconnaissance attendue et celle reçue, souvent liée à la différence entre le travail prescrit et le travail réel.

Abordé précédemment, le « paradigme de la reconnaissance » développé par Guéguen et Malochet (2014) montre également comment un manque de reconnaissance peut conduire à des formes de désengagement, de frustration et de conflits au sein des équipes, impactant à la fois la santé mentale des travailleurs et la performance globale de l'organisation.

Pierre et Jouvenot (2010, cité par Taskin et Dietrich, 2024) indiquent que le désengagement dû à un manque de reconnaissance peut se manifester de différentes façons, telles que la démission, l'absentéisme ou le retrait, et qu'il a des répercussions négatives tant sur la santé individuelle que sur le climat social au sein de l'entreprise.

3.3 La reconnaissance « humaine »

A) La reconnaissance du manager

♦ Rôle et impact du manager dans la reconnaissance des employés

D'après certaines recherches, notamment celles de Blanchard et Johnson (1982), Pink (2009) et Lencioni (2007), le rôle du manager dans la reconnaissance des employés semble jouer un rôle déterminant dans l'influence de leur motivation, engagement et rétention. Au-delà des récompenses matérielles, la reconnaissance implique une véritable appréciation du travail accompli et la valorisation des compétences (Blanchard & Johnson, 1982; Pink, 2009).

Pour instaurer une culture de reconnaissance, le manager doit sensibiliser régulièrement son équipe à son importance (Blanchard & Johnson, 1982; Pink, 2009) et encourager les membres à reconnaître les contributions de leurs pairs (Brown, 2018). Il doit également montrer l'exemple en pratiquant la reconnaissance au quotidien. La communication joue un rôle crucial : le manager doit fournir des feedbacks constructifs et reconnaître publiquement les succès des employés lors de réunions ou d'événements spéciaux, renforçant ainsi leur confiance en eux et leur sentiment d'appartenance (Scott, 2017).

Enfin, la reconnaissance individuelle est essentielle. Chapman et White (2012) soulignent l'importance d'adapter les pratiques de reconnaissance aux attentes spécifiques de chaque employé, en établissant des relations personnalisées pour une reconnaissance efficace.

♦ *Techniques et outils pour une reconnaissance efficace par les managers*

Les managers utilisent diverses techniques et outils pour une reconnaissance efficace des employés. Le feedback régulier et spécifique semble, selon Kouzes et Posner (2012), jouer un rôle déterminant dans la motivation des employés en reconnaissant leurs efforts et en offrant des conseils pour améliorer leur travail, comme le soulignent également Buckingham et Goodall (2019). Les programmes de récompenses, incluant des incitations financières et non monétaires, doivent être équitables et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise (Armstrong, 2006; Lawler, 2003). D'après les travaux d'Ulrich et Brockbank (2005) et Dessler (2017), la formation des managers en techniques de reconnaissance et en gestion des performances serait déterminante. Les outils technologiques comme les plateformes de gestion des performances et les applications de reconnaissance facilitent le processus en permettant un feedback en temps réel et en rendant les succès visibles (Grote, 2011; Welch, 2011). Cette reconnaissance contribue à la fidélisation des employés et à la performance globale de l'organisation, créant un environnement de travail positif et motivant.

B) Reconnaissance entre pairs

La reconnaissance entre pairs représente un levier puissant pour renforcer l'engagement des collaborateurs en favorisant un environnement de travail positif et collaboratif (Decenzo et Robbins, 2015). Ce type de reconnaissance se caractérise par l'appréciation et la valorisation des accomplissements, des compétences et des qualités des collaborateurs par leurs pairs (Jones

et George, 2019). Il permet aux individus de se sentir non seulement appréciés mais également respectés au sein de leur équipe, ce qui contribue à renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement envers l'organisation (Herzberg, 1966).

Pour promouvoir la reconnaissance entre pairs, plusieurs initiatives peuvent être mises en œuvre. Les programmes de reconnaissance formels encouragent les collaborateurs à nommer leurs pairs pour des accomplissements remarquables, avec des récompenses décernées publiquement aux lauréats (Dessler, 1994). Parallèlement, l'utilisation d'outils de communication internes tels que les plateformes collaboratives ou les réseaux sociaux d'entreprise facilite également la reconnaissance entre pairs, en permettant aux collaborateurs de partager et de commenter les succès et contributions de leurs collègues (Edmondson, 2018).

3.4 La reconnaissance organisationnelle

D'après les recherches contemporaines, la reconnaissance organisationnelle semble être un pilier fondamental pour la réussite des entreprises modernes, influençant directement la motivation, la performance, et l'engagement des employés.

En effet, selon Locke et Latham (2002), la reconnaissance joue un rôle déterminant en alignant les objectifs personnels des employés avec ceux de l'entreprise. Cette cohérence entre les aspirations des individus et les objectifs de l'organisation favorise non seulement une meilleure performance individuelle et collective, mais renforce également l'engagement des employés (Locke et Latham, 2002). En mettant en avant les contributions et réussites des membres, les entreprises cultivent un climat de travail positif qui stimule la créativité et l'implication. Powell (2001) appuie cette idée en soulignant que la reconnaissance est essentielle pour renforcer la motivation et améliorer la performance des employés. De plus, Wrzesniewski et Schwartz (2003) montrent que la reconnaissance influence la manière dont les employés adaptent leur travail pour mieux répondre à leurs besoins et aspirations, illustrant ainsi son impact sur la gestion quotidienne et l'évolution des rôles professionnels.

L'importance de la reconnaissance ne se limite pas aux succès majeurs ; Amabile et Kramer (2011) démontrent que la reconnaissance des petites victoires peut également engendrer de la joie et stimuler la créativité, soulignant ainsi l'impact positif de la reconnaissance continue sur le bien-être des employés.

Dessler (1994) met en avant le rôle crucial des stratégies de reconnaissance bien structurées, surtout lorsqu'elles sont mises en place par la direction et les responsables hiérarchiques. Il explique que des pratiques systématiques de reconnaissance favorisent la fidélisation des collaborateurs, en offrant stabilité et engagement. Kotter (2012) renforce cette perspective en

affirmant que les leaders influencent directement le moral et la fidélité des employés par leurs pratiques de reconnaissance, ce qui rend indispensable une approche reconnaissante de la part du leadership. Decenzo et Robbins (2015) ajoutent que la reconnaissance est un levier fondamental pour la motivation et la fidélisation des employés. Ils soulignent que des pratiques équitables et transparentes favorisent un climat de confiance et de respect mutuel, essentiel pour un environnement de travail harmonieux. Armstrong (2017) complète cette vision en affirmant que la reconnaissance doit être accessible à tous les niveaux hiérarchiques, avec des critères clairs et bien communiqués pour garantir une approche transparente et équitable. Cela renforce les liens entre les collaborateurs et l'organisation, contribuant à un environnement de travail positif et engagé (Armstrong, 2017)

Enfin, Herzberg et al. (1959) montrent que les aspects non financiers de la reconnaissance, tels que l'appréciation et le soutien, sont souvent plus efficaces à long terme pour le bien-être des employés. Ces éléments non financiers impactent profondément la satisfaction et l'engagement des collaborateurs (Herzberg et al., 1959)

Ainsi, d'après les recherches explorées, une reconnaissance organisationnelle bien appliquée et systématiquement intégrée joue un rôle déterminant dans la motivation et la fidélisation des employés, et contribue également à créer un climat de confiance et de respect, essentiel pour la réussite et la stabilité des entreprises (Locke et Latham, 2002, Powell, 2001, Dessler, 1994, Kotter, 2012, Decenzo et Robbins, 2015, Armstrong, 2017, Herzberg et al., 1959).

3.5 Les pratiques de reconnaissance

Dans cette partie, nous aborderons certaines pratiques de reconnaissance spécifiques. Il est important de noter que ces pratiques ne représentent qu'une partie de l'ensemble des approches disponibles. Notre objectif est donc de fournir un aperçu ciblé, tout en reconnaissant qu'il existe de nombreuses autres pratiques qui mériteraient également d'être explorées en profondeur.

Programmes et événements de reconnaissance

La reconnaissance au sein des organisations est facilitée par des programmes et événements dédiés, comme le souligne Dessler (2017). Ces initiatives comprennent des récompenses basées sur la performance telles que des primes et des promotions, ainsi que des avantages non monétaires comme des distinctions internes et des opportunités de développement professionnel. Les cérémonies annuelles de remise de prix, souvent recommandées par Nelson (2012), jouent un rôle essentiel en mettant en lumière les succès des collaborateurs, renforçant ainsi leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Cependant, selon Kotter (2012), la reconnaissance ne devrait pas se limiter à ces événements spécifiques. Elle doit être intégrée de manière continue dans la culture organisationnelle à travers des gestes informels tels que des remerciements sincères et du feedback positif. Cette approche, comme discutée par ces auteurs, contribue à créer un environnement de travail positif et stimulant où les collaborateurs se sentent valorisés et motivés au quotidien.

En conclusion, une reconnaissance bien gérée, intégrant une approche équitable et transparente ainsi que des programmes appropriés comme préconisé par ces experts, renforce l'engagement, la satisfaction et la fidélité des équipes.

Célébrations de succès

D'après les recherches de Cooper et Burke (2015), les célébrations de succès, qu'il s'agisse de la réalisation d'objectifs individuels ou collectifs, semblent jouer un rôle déterminant dans le renforcement du moral et l'engagement des employés. Cooper et Burke (2015) soulignent que les célébrations créent un environnement positif et sont des occasions de reconnaître publiquement les réussites, ce qui peut renforcer le sentiment d'appartenance et de valorisation. De plus, elles permettent de souligner les comportements et les performances qui correspondent aux valeurs et objectifs de l'organisation (Cooper et Burke, 2015). Les célébrations, qu'elles soient formelles ou informelles, favorisent également une culture de reconnaissance où les succès sont valorisés et partagés (Cooper et Burke, 2015).

Par exemple, les entreprises organisent souvent des cérémonies de remise de prix où les employés sont distingués pour leurs réalisations exceptionnelles, ce qui valorise publiquement leurs contributions. Un autre exemple courant est l'organisation de déjeuners ou dîners de célébration, où l'équipe se réunit pour marquer la fin d'un projet réussi ou l'atteinte d'un objectif clé. Certaines entreprises optent pour des fêtes d'entreprise, créant ainsi une ambiance festive pour célébrer des jalons importants, tels que l'anniversaire de l'entreprise ou le lancement d'un nouveau produit. La reconnaissance publique, via des messages sur l'intranet ou des bulletins d'entreprise, est également une méthode efficace pour féliciter des employés ou des équipes pour leur travail. D'autres pratiques incluent l'installation de tableaux d'honneur ou de murs des succès, où les réalisations des employés sont affichées pour que tous puissent les voir, ou encore l'organisation d'activités de team building qui permettent de célébrer un succès tout en renforçant la cohésion de l'équipe. Enfin, les entreprises peuvent aussi offrir des récompenses spéciales, comme des bonus, des journées de congé supplémentaires, ou même des voyages, pour marquer des performances exceptionnelles, créant ainsi un sentiment de reconnaissance durable parmi les employés.

Retour d'information régulier et constructif

Kluger et DeNisi (1996) ont réalisé une méta-analyse approfondie sur les interventions de feedback et ont trouvé que des retours fréquents et bien structurés pouvaient significativement améliorer la performance des employés. Ils soulignent que pour être efficaces, ces retours doivent être précis, objectifs et offrir des opportunités d'amélioration (Kluger et DeNisi, 1996). Un feedback régulier aide non seulement les employés à comprendre leurs points forts et leurs axes de progrès, mais il renforce également leur motivation et leur engagement en les impliquant activement dans leur développement personnel (Kluger et DeNisi, 1996).

Systèmes de reconnaissance par les pairs

Les systèmes de reconnaissance par les pairs permettent aux employés de reconnaître et d'apprécier les contributions de leurs collègues. Grant et Parker (2009) ont trouvé que ces systèmes favorisent un climat de coopération et de soutien mutuel. Ainsi, en permettant aux employés de donner des reconnaissances à leurs collègues, ces systèmes renforcent les relations interpersonnelles et créent une culture où les contributions sont valorisées à tous les niveaux (Grant et Parker, 2009). Les reconnaissances par les pairs sont souvent perçues comme plus authentiques et significatives, car elles viennent directement des collègues qui observent et apprécient le travail des autres (Grant et Parker, 2009).

Ces pratiques, soutenues par des recherches scientifiques, illustrent des méthodes efficaces pour valoriser les contributions des employés et renforcer leur engagement. Cependant, il est important de souligner que ces pratiques ne représentent qu'un aperçu des nombreuses approches possibles en matière de reconnaissance. La reconnaissance des employés est un domaine riche et diversifié, et de nombreuses autres pratiques peuvent également jouer un rôle crucial dans la création d'un environnement de travail positif et motivant.

Synthèse du chapitre 3 – La reconnaissance

*Pour remettre en perspective ce chapitre, il semble nécessaire de rappeler notre question de recherche, qui est la suivante : « La fidélisation dès l'onboarding : une approche par la reconnaissance ». Dans ce chapitre, nous nous sommes attachés à définir la reconnaissance dans un contexte de management humain comme l'acte **authentique et opportuniste de valoriser les contributions et les réalisations des individus au sein de l'organisation** (Gostick & Elton, 2009).*

Cette pratique, bien plus qu'un simple geste de gratitude, joue un rôle essentiel dans l'engagement et la performance durable des équipes. En effet, des études et auteurs comme

Pink, Kruse, Maslach et Leiter soulignent unanimement que la reconnaissance influence directement la motivation, la productivité et la fidélité des employés envers leur employeur. Les facteurs essentiels de la reconnaissance ont, tout d'abord, été les différentes formes : formelle ou informelle, monétaire ou non monétaire. Les formes non monétaires, telles que les félicitations verbales ou les opportunités de développement, se révèlent souvent plus efficaces pour créer un lien émotionnel fort et durable avec les employés. Cette approche humaniste de la gestion des ressources humaines, comme le soutiennent Taskin et Dietrich, contribue à construire un environnement de travail positif où chaque contribution est valorisée.

Par ailleurs, le management humain, tel que défini par Drucker et McGregor, s'attache à répondre aux besoins individuels des employés, en mettant l'accent sur le respect, le soutien et la reconnaissance. Cette approche ne se limite pas à des récompenses matérielles mais vise à renforcer la motivation intrinsèque des équipes en reconnaissant leurs efforts et en offrant des opportunités de croissance personnelle et professionnelle.

Au niveau opérationnel, les pratiques de reconnaissance recommandées par divers auteurs comme Chapman, White, et Gostick et Elton incluent des actions concrètes telles que le feedback positif, les célébrations des succès collectifs, et l'intégration de la reconnaissance dans la gestion quotidienne. Ces pratiques contribuent non seulement à renforcer l'engagement des employés mais aussi à cultiver une culture organisationnelle où la valorisation et le respect mutuel sont au cœur des interactions quotidiennes.

Enfin, la reconnaissance n'est pas uniquement l'affaire des managers et des cadres. La reconnaissance entre pairs joue également un rôle crucial en renforçant le sentiment d'appartenance et en favorisant un environnement de travail collaboratif. Des initiatives telles que les programmes de nominations pour récompenser les contributions exceptionnelles des collègues encouragent la solidarité et renforcent les liens au sein des équipes.

*Les enjeux de la reconnaissance touchant spécifiquement à la fidélisation et à l'onboarding sont les suivants. Concernant la **fidélisation**, la reconnaissance semble jouer un rôle déterminant en valorisant les contributions des employés de manière constante et authentique. Des pratiques telles que la reconnaissance régulière des réussites, le feedback constructif, et des programmes de récompenses adaptés contribuent à maintenir un climat de travail positif. Cela est soutenu par des recherches qui montrent que les pratiques de reconnaissance bien structurées favorisent la fidélisation des collaborateurs (Dessler, 1994;*

Kotter, 2012). Les recherches montrent qu'un environnement où les employés se sentent valorisés et respectés réduit le risque de désengagement, de démission et d'absentéisme, améliorant ainsi la stabilité et la performance de l'organisation (Pierre & Jouvenot, 2010). Concernant l'**onboarding**, une reconnaissance appropriée dès le début de l'intégration est, d'après les recherches analysées, déterminante pour l'accueil des nouveaux collaborateurs. En effet, d'après certaines recherches, des pratiques telles que l'accueil personnalisé, les retours réguliers et les opportunités d'apprentissage, semblent jouer un rôle dans l'adaptation des nouveaux employés à leur environnement de travail. Taskin et Dietrich (2024) soulignent que l'intégration réussie des nouveaux arrivants passe par une reconnaissance initiale qui leur permet de se sentir rapidement valorisés et intégrés, ce qui favorise leur motivation et leur engagement dès le début de leur parcours dans l'entreprise. Ainsi, une reconnaissance efficace semble déterminante pour, non seulement maintenir les employés engagés à long terme, mais aussi pour garantir une intégration harmonieuse et positive des nouveaux membres de l'équipe.

En conclusion, intégrer la reconnaissance dans la stratégie de gestion des ressources humaines d'une organisation apparaît comme nécessaire pour stimuler l'engagement, améliorer la satisfaction au travail et soutenir la performance à long terme. En adoptant une approche équilibrée et inclusive de la reconnaissance, les entreprises peuvent non seulement attirer mais surtout retenir les talents, créant ainsi un environnement où chaque individu se sent valorisé et motivé à contribuer activement à la réussite collective.

Chapitre 4 : Onboarding, reconnaissance et fidélisation

Pour remettre en perspective ce chapitre et répondre à notre question de recherche « La fidélisation dès l'onboarding : une approche par la reconnaissance », il est nécessaire d'explorer l'interconnexion entre les concepts d'onboarding, de fidélisation et de reconnaissance. Les trois chapitres précédents ont respectivement abordé ces notions de manière distincte. Il est désormais temps de tisser des liens entre elles, en mettant en lumière comment la reconnaissance, intégrée dans le processus d'onboarding, peut influencer de manière significative la fidélisation des employés. Par ailleurs, nous évoquerons certains manquements dans la littérature scientifique actuelle, ce qui pourrait éclairer et guider notre partie empirique, en identifiant des pistes de recherche.

A) État des lieux : interconnexion des notions

Première étape vers la fidélisation

D'après les recherches de Bauer (2010), Krasman (2015), Boyer (2013) et Lacaze et Perrot (2010), l'onboarding, ou processus d'intégration apparaît comme étant bien plus qu'une simple phase d'orientation pour les nouveaux employés ; il semble représenter une opportunité stratégique pour les entreprises d'influencer positivement la perception des nouveaux arrivants, de les familiariser avec la culture organisationnelle, et de poser les bases d'un engagement à long terme. Selon Bauer (2010), l'onboarding commence dès la phase de pré-intégration, où la communication des attentes et la création d'un climat de confiance semblent déterminantes quant à la reconnaissance et la valorisation de l'employé dès ses débuts. Cette reconnaissance initiale semble ainsi décisive pour instaurer un sentiment d'appartenance, un facteur clé de la fidélisation (Ziden et al., 2020).

Durant les trois premiers mois de travail, décrits comme une période critique d'acclimatation, les employés ne se contentent pas d'apprendre les tâches liées à leur poste, mais ils développent également leur identité professionnelle au sein de l'entreprise (Bauer, 2010; Krasman, 2015). D'après ces recherches, la reconnaissance semble jouer un rôle fondamental surtout durant cette période. En effet, d'après Allen et Meyer (1990) et Eisenberger et al. (1986), la manière dont un employé est accueilli, soutenu et valorisé durant cette période peut déterminer son engagement à long terme. Ainsi, si la reconnaissance est perçue comme insuffisante ou inéquitable, cela peut rapidement mener à un désengagement et, à terme, à un turnover accru (Allen & Meyer, 1990; Eisenberger et al., 1986).

La reconnaissance : un pilier central de la fidélisation

Comme nous l'avons vu, d'après Covey (1989), Lencioni (2012) et Gostick et Elton (2007), la reconnaissance, en tant que processus consistant à valoriser les contributions des employés, est un levier puissant pour renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail. La littérature explorée montre que la reconnaissance, qu'elle soit formelle ou informelle, a un impact direct sur la motivation des employés et leur fidélisation (Gallup, 2023, Boubakari, 2019, Blanchard, 2009, Morrison, 2002, Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Selon Herzberg (1950), la reconnaissance est un facteur clé de satisfaction au travail, influençant non seulement l'attitude des employés, mais aussi leur performance. Covey (1989) et Lencioni (2012) soulignent également que la culture de reconnaissance au sein d'une organisation est une stratégie puissante pour fidéliser les employés. Pour être véritablement efficace, la reconnaissance doit être intégrée de manière cohérente dans l'ensemble du processus d'onboarding (Blanchard, 2009; Nelson, 2005).

D'après nos recherches, les premiers jours et semaines seraient critiques, car c'est à ce moment que les employés forment leurs premières impressions durables sur l'organisation (Krasman, 2015; Boyer, 2013; Lacaze & Perrot, 2010). D'après les recherches de Gostick et Elton (2007), une reconnaissance authentique et régulière, à la fois formelle (comme les feedbacks structurés) et informelle (comme les interactions sociales), pourrait renforcer le sentiment d'appartenance et de valeur perçue par les nouveaux employés. Ce sentiment, à son tour, favoriserait une fidélisation accrue, en ancrant l'idée que l'organisation valorise réellement ses membres (Gostick & Elton, 2007).

L'intégration des concepts : reconnaissance durant l'onboarding et son impact sur la fidélisation

D'après les recherches de Boubakari (2019) et Gallup (2023), l'onboarding, lorsqu'il est couplé à une stratégie de reconnaissance efficace, semble jouer un rôle déterminant dans la fidélisation des employés. Ainsi, la reconnaissance devrait être considérée non pas comme un élément accessoire, mais comme un pilier central de l'onboarding. Elle influencerait non seulement la manière dont les nouveaux employés perçoivent leur rôle et leur place dans l'organisation, mais aussi leur décision de rester à long terme (Boubakari, 2019; Gallup, 2023).

Les recherches indiquent que les entreprises qui réussissent à intégrer la reconnaissance dès le processus d'onboarding connaissent une réduction significative du turnover et une augmentation de l'engagement des employés (Bauer et al., 2007). Il semble donc important pour les organisations de repenser leur approche de l'onboarding en y intégrant des pratiques de reconnaissance structurées et cohérentes.

B) Manquements dans la littérature scientifique actuelle

Actuellement, la théorie soutient clairement que la reconnaissance dès l'onboarding a un impact significatif sur la fidélisation des employés. Cependant, ce qui manque dans la littérature, est une compréhension concrète de la manière de mettre en place cette reconnaissance de manière efficace. Il n'est pas encore bien établi quels éléments spécifiques permettent aux employés de ressentir pleinement cette reconnaissance, ni quelles formes de reconnaissance sont les plus appréciées par eux. La reconnaissance est avant tout une question de ressenti et d'émotion, et il ne suffit pas de s'appuyer uniquement sur des concepts théoriques. Il est nécessaire d'aller plus loin pour explorer les mécanismes sous-jacents, les ressentis et les préférences des employés concernant la reconnaissance durant le processus d'onboarding.

De nombreuses recherches jusqu'à présent se sont concentrées séparément sur la reconnaissance ou l'onboarding, établissant des liens théoriques sans les étudier en profondeur dans un cadre intégré. Cette recherche se propose d'examiner ces deux concepts ensemble, dans leur contexte réel, afin de développer non seulement une base théorique solide, mais surtout des recommandations pratiques pour aider les entreprises à améliorer leurs pratiques d'onboarding grâce à une reconnaissance mieux adaptée et plus efficace.

Synthèse du chapitre 4 – Onboarding, reconnaissance et fidélisation

Ce chapitre explore l'interconnexion entre l'onboarding, la reconnaissance, et la fidélisation, des concepts abordés séparément dans les chapitres précédents. Ce chapitre met en lumière comment la reconnaissance, lorsqu'elle est intégrée dans le processus d'onboarding, peut influencer de manière significative la fidélisation des employés. Les recherches de Bauer (2010), Krasman (2015), Boyer (2013), ainsi que Lacaze et Perrot (2010), soulignent que l'onboarding est bien plus qu'une simple phase d'orientation ; il s'agit d'une opportunité stratégique pour les entreprises de poser les bases d'un engagement à long terme. Une reconnaissance efficace, perçue dès les premiers jours, semble jouer un rôle déterminant dans l'instauration d'un sentiment d'appartenance, un facteur clé de fidélisation (Bauer, 2010, Allen et Meyer, 1990, Eisenberger et al., 1986).

La reconnaissance, qu'elle soit formelle ou informelle, est identifiée comme un levier puissant pour renforcer l'engagement et la satisfaction des employés (Covey, 1989, Lencioni, 2012, Gostick et Elton, 2007). D'après les recherches de Blanchard (2009) et Nelson (2005), elle doit être intégrée de manière cohérente dans l'onboarding pour maximiser son impact sur la fidélisation. Cependant, malgré l'importance théorique de cette reconnaissance, il existe des

manquements dans la littérature scientifique actuelle. Celle-ci ne fournit pas encore de directives claires sur la manière de mettre en place une reconnaissance efficace et adaptée aux attentes des employés, ni sur les formes de reconnaissance qui sont les plus appréciées. L'objectif de cette recherche est donc d'explorer en profondeur les ressentis, les préférences, et les mécanismes sous-jacents à la reconnaissance durant l'onboarding. En combinant ces concepts dans leur contexte réel, cette étude vise à offrir non seulement une base théorique, mais surtout des recommandations pratiques pour aider les entreprises à améliorer leur processus d'onboarding et renforcer la fidélisation de leurs employés.

Partie II : Partie empirique

Chapitre 5 : Méthodologie de recherche

5.1 Description de la méthode de recherche qualitative utilisée

Une approche qualitative

Dans notre étude, axée sur la compréhension des comportements et des ressentiments, nous souhaitons mettre l'accent sur la signification subjective que les individus accordent à leurs expériences vécues. Pour cette raison, nous adopterons une approche qualitative qui permet d'approfondir la compréhension des expériences, des perceptions et des comportements individuels.

La méthode qualitative en sciences sociales se distingue par son approche exploratoire et contextualisée pour étudier les phénomènes sociaux. Selon Roussel et Wacheux (2005), elle repose sur l'interprétation des significations que les individus attribuent à leurs expériences vécues, souvent à travers des entretiens approfondis et des observations participantes. Cette méthode permet de capturer la complexité et la diversité des réalités sociales en permettant aux chercheurs d'explorer les perceptions, les interactions et les contextes dans lesquels les comportements se manifestent.

En termes de données, contrairement aux approches quantitatives, la méthode qualitative va au-delà des chiffres pour comprendre les nuances des comportements et des pensées, explorant en profondeur les expériences, perceptions et motivations des individus (Roussel et Wacheux, 2005). Les approches qualitatives, comme les entretiens, les observations et les groupes de discussion, fournissent une richesse d'informations détaillées. Ces données qualitatives peuvent révéler des insights inattendus et précieux pour la recherche, permettant ainsi de découvrir des aspects du phénomène qui pourraient ne pas être capturés par des méthodes quantitatives.

Pour les sujets complexes ou peu étudiés, comme c'est le cas dans notre recherche, la méthode qualitative apparaît souvent comme la seule approche capable de fournir des informations pertinentes et exhaustives. Selon Patton (2002), cette méthode permet de découvrir des aspects du phénomène qui pourraient ne pas être capturés par des méthodes quantitatives. En prenant en compte la subjectivité des participants, la méthode qualitative est essentielle dans les domaines où les perceptions individuelles et les expériences personnelles sont au cœur de la recherche (Creswell, 2013; Denzin & Lincoln, 2018).

Paillé et Mucchielli (2021) mettent l'accent sur l'importance de l'approche qualitative dans l'analyse des données sociales. Ils soulignent que cette méthode permet de recueillir des données

riches et des insights profonds en donnant la parole aux participants pour décrire leurs expériences de manière authentique et nuancée. Cela permet non seulement de comprendre les points de vue individuels, mais aussi d'explorer les processus sociaux et culturels qui façonnent ces expériences.

Garreau et Rommelaer (2019) ajoutent que la méthode qualitative favorise une immersion dans le terrain étudié, permettant aux chercheurs de saisir les dynamiques sociales dans leur contexte naturel. Cela inclut l'utilisation de techniques comme l'observation participante et les entretiens semi-structurés, qui facilitent la collecte de données contextualisées et la génération de théories ancrées dans les réalités vécues des individus. En prenant en compte le contexte, la recherche peut ainsi révéler des insights plus pertinents et applicables.

De plus, la méthode qualitative est flexible et adaptable. Selon Maxwell (2013), elle permet de modifier l'orientation de l'étude en fonction des découvertes initiales. Cette flexibilité est essentielle pour s'adapter aux réalités du terrain et aux informations émergentes (Creswell, 2013; Merriam, 2009).

Moriceau et Soparnot (2019) insistent sur l'importance de la préparation minutieuse des données et de l'analyse rigoureuse dans la recherche qualitative. Leur approche met en lumière l'interaction constante entre la collecte de données sur le terrain et leur interprétation analytique, afin de reconstruire et de théoriser les phénomènes sociaux étudiés à partir des récits des participants.

Enfin, la méthode qualitative permet une approche holistique en considérant le phénomène dans sa totalité et en explorant les interrelations entre les différents aspects du sujet étudié. Selon Patton (2002), cette approche holistique est cruciale pour obtenir une compréhension complète et intégrée du sujet de recherche. Denzin et Lincoln (2018) soulignent également l'importance de cette perspective globale pour saisir les nuances complexes des phénomènes sociaux étudiés. En combinant ces perspectives, la méthode qualitative se définit donc comme une approche riche et systématique permettant d'explorer et de comprendre les aspects variés et souvent complexes des phénomènes sociaux à travers une immersion dans les contextes naturels des participants. Ainsi, l'utilisation de cette méthode, permettant de saisir les subtilités et les dynamiques sous-jacentes des interactions humaines et des contextes sociaux, nous semble particulièrement pertinente pour des recherches de notre type nécessitant une compréhension approfondie des phénomènes complexes.

Comme mentionné dans la citation de Paillé & Mucchielli (2012), « le théorique prend sa valeur réelle lorsqu'il est assujéti à l'épreuve du réel travail ». La méthode qualitative permet de tester et d'approfondir les théories en les confrontant aux réalités du terrain, ce qui peut mener à une

validation ou à un enrichissement des concepts théoriques existants. Cette confrontation entre la théorie et la réalité est essentielle pour développer des connaissances plus solides et applicables.

Entretiens semi-structurés

La méthodologie qualitative adoptée pour cette étude repose sur des entretiens semi-structurés. Selon Kvale (1996), ces entretiens permettent une exploration approfondie des expériences et des opinions des participants tout en offrant la flexibilité nécessaire pour explorer de nouveaux aspects de discussion qui pourraient surgir spontanément. Ils consistent en une série de questions préétablies tout en laissant une marge significative pour l'improvisation et l'exploration des sujets pertinents soulevés par les répondants. L'accent est mis sur l'expérience des participants lors de leur onboarding, en particulier sur leur perception de la reconnaissance reçue, les interactions avec les gestionnaires et les membres de l'équipe, ainsi que l'impact de ces interactions sur leur sentiment d'appartenance et d'engagement (Brinkmann & Kvale, 2015). L'utilisation d'entretiens semi-structurés est largement justifiée dans la recherche qualitative en raison de plusieurs avantages méthodologiques reconnus. Cette méthode permet aux chercheurs d'explorer en profondeur les expériences et les opinions des participants, facilitant ainsi une compréhension détaillée et nuancée du sujet étudié (Patton, 2002). Contrairement aux entretiens entièrement structurés, les entretiens semi-structurés offrent une flexibilité qui permet d'explorer de nouveaux aspects de discussion émergents au cours des entretiens, enrichissant ainsi la collecte de données avec des insights inattendus (Silverman, 2013).

Cette approche favorise également une interaction plus riche entre le chercheur et les participants, encourageant un dialogue ouvert qui peut révéler des perspectives et des expériences non anticipées (Bryman, 2012). De plus, la méthode semi-structurée s'adapte aux contextes spécifiques et aux caractéristiques des participants, assurant ainsi une personnalisation tout en maintenant une structure de base pour une analyse rigoureuse des données recueillies (Creswell, 2013; Marshall & Rossman, 2016).

Les entretiens semi-structurés sont donc recommandés pour leur capacité à capturer des données qualitatives riches et détaillées, essentielles pour une analyse approfondie et significative des expériences individuelles et collectives dans la recherche qualitative.

5.2 Sélection des participants et collecte des données

a) Critical Incident Technique (CIT)

Pour cette étude, nous adopterons la méthode des incidents critiques, ou Critical Incident Technique (CIT), développée par Flanagan en 1954. La CIT est une méthode de recherche

qualitative qui vise à identifier des comportements spécifiques — qu'ils soient positifs ou négatifs — associés à des performances efficaces ou inefficaces dans des contextes particuliers (Flanagan, 1954). Conçue initialement pour l'US Air Force afin de comprendre les facteurs contribuant aux performances des pilotes, cette méthode s'est depuis étendue à divers domaines professionnels (Flanagan, 1954). Elle repose sur la collecte d'incidents significatifs, c'est-à-dire d'événements ou de situations ayant eu un impact notable sur un objectif ou un résultat spécifique (Flanagan, 1954). Les participants à cette étude seront invités à décrire des incidents spécifiques qu'ils ont vécus et qui ont eu un effet significatif. Ces incidents seront ensuite analysés pour identifier les comportements ou les facteurs ayant conduit à l'issue décrite, tels que les compétences, les attitudes ou les conditions de travail (Flanagan, 1954). Les incidents seront regroupés en catégories afin de dégager des tendances ou des thèmes récurrents (Flanagan, 1954). Enfin, les résultats obtenus seront interprétés pour améliorer les pratiques, les formations ou les politiques en se basant sur les comportements ou les facteurs identifiés (Flanagan, 1954).

La méthode des incidents critiques présente plusieurs avantages notables. Selon Butterfield et al. (2005), elle permet une identification précise des comportements spécifiques et directement observables, ce qui la rend utile dans divers domaines comme la psychologie du travail, la gestion ou le service client. De plus, la CIT est flexible et peut être appliquée dans divers environnements sans nécessiter de grands échantillons (Butterfield et al., 2005). Cependant, la méthode n'est pas sans limites. Gremler (2004) note que les incidents rapportés dépendent de la mémoire et de la perception des participants, ce qui peut introduire des biais subjectifs. De plus, la qualité des résultats dépend fortement de la diversité et du nombre d'incidents collectés, un échantillonnage insuffisant pouvant limiter la généralisation des conclusions (Gremler, 2004). L'analyse des incidents peut également être complexe et requérir une rigueur analytique pour éviter des interprétations hâtives ou incorrectes (Gremler, 2004).

Dans le cadre de notre étude, la méthode des incidents critiques sera utilisée pour interroger des individus ayant vécu des expériences d'onboarding extrêmement positives ou négatives. Nous chercherons principalement à comprendre les éléments qui ont marqué ces expériences, qu'elles aient été positives ou négatives. En recueillant des témoignages détaillés sur des incidents spécifiques ayant marqué leur intégration, nous pourrions identifier les comportements, les pratiques ou les éléments du processus d'onboarding qui ont conduit à ces expériences marquantes. Cette approche nous permettra d'évaluer ce qui fonctionne bien et ce qui nécessite des améliorations, notamment en ce qui concerne la reconnaissance perçue pendant l'onboarding.

b) Diversification des profils et autres critères

Pour garantir une analyse exhaustive, nous diversifierons les profils des participants sur plusieurs critères : sexe, âge, fonctions et secteurs d'activité. Nous inclurons des salariés avec des rôles organisationnels variés, différents niveaux hiérarchiques, ainsi que des niveaux d'expérience distincts. Nous chercherons à intégrer des employés juniors et seniors, des hommes et des femmes, ainsi que des personnes travaillant dans divers secteurs, qu'ils soient publics, privés, PME ou multinationales. Cette diversité est essentielle pour enrichir les résultats de l'étude et obtenir une gamme étendue de perceptions et d'expériences.

Nous nous pencherons également sur les différentes pratiques d'intégration expérimentées par les participants. En analysant des pratiques telles que les programmes de mentorat, les formations structurées, ou les approches plus informelles, nous déterminerons si certaines méthodes favorisent une reconnaissance plus élevée que d'autres. En combinant ces données, nous pourrions offrir des recommandations complètes et nuancées sur les meilleures pratiques d'onboarding pour maximiser la reconnaissance et l'engagement des nouveaux employés.

Enfin, nous interviewerons **un ou deux responsables des ressources humaines ou spécialistes de l'onboarding pour obtenir leur perspective sur les pratiques actuelles et les défis rencontrés dans la gestion de ce processus critique**. Cette démarche nous permettra de comparer les expériences des employés avec les perceptions des professionnels de l'onboarding et de déterminer les aspects spécifiques du processus qui peuvent influencer la rétention et la satisfaction des nouveaux employés.

La méthodologie qualitative adoptée pour cette étude vise à fournir une compréhension approfondie et nuancée des expériences des employés lors de l'onboarding, en mettant en lumière les facteurs clés influençant la perception de la reconnaissance et son impact sur la fidélisation. Comme le soulignent Paillé et Mucchielli (2012), l'analyse qualitative permet de révéler les éléments déterminants de ces processus, facilitant ainsi la formulation de recommandations pratiques pour optimiser les pratiques d'intégration au sein des entreprises.

Méthode de contact des participants

Pour contacter les participants de notre étude, nous allons principalement utiliser LinkedIn, une plateforme idéale pour cibler des professionnels ayant vécu diverses expériences d'onboarding. Nous prévoyons d'envoyer des messages directs aux utilisateurs, en leur expliquant brièvement le sujet de notre recherche et en leur demandant s'ils ont vécu un processus d'onboarding qu'ils considèrent comme très bon ou très mauvais. Nous les inviterons ensuite à participer à notre étude s'ils sont intéressés.

En parallèle, nous publierons des annonces sur nos réseaux sociaux, où nous avons accumulé de nombreux contacts au fil des années. Ces publications nous permettront de toucher un public plus large et de trouver des participants potentiels parmi nos relations. Nous expliquerons l'objectif de notre recherche et solliciterons les témoignages de ceux qui ont eu des expériences d'onboarding marquantes.

Enfin, nous parlerons également de notre recherche dans notre entourage, car certaines de nos connaissances pourraient connaître des personnes correspondant à nos critères — celles ayant vécu un onboarding soit très bien, soit très mal. En combinant ces approches, nous visons à rassembler un échantillon diversifié de participants pour enrichir notre étude.

Tableau reprenant les interviewés

Numéro d'interview	Nom et prénom	Sexe	Âge	Secteur professionnel	Fonction	Vécu de l'onboarding	Date et durée de l'entretien
1	Remy François	Homme	39 ans	Public (et privé)	- Professeur en communication et journalisme (- Journaliste)	Très mal vécu	14/07/24 (50 minutes)
2	Marie Delval	Femme	24 ans	Public	Coordinatrice de projet	Mal vécu	15/07/24 (40 minutes)
3	Adélaïde Petit	Femme	24 ans	Privé	Project Analyst	Mal vécu (a eu lieu 3 mois après son arrivée officielle)	15/07/24 (35 minutes)
4	Mr. Jeuniaux	Homme	25 ans	Privé	Graphiste	Très bien vécu	15/07/24 (45 minutes)
5	Jessica (nom d'emprunt)	Femme	31 ans	Privé	Legal Advisor	« Excellent » onboarding	22/07/24 (50 minutes)
6	Cyril (nom d'emprunt)	Homme	29 ans	Privé	Ingénieur QSE	Très bon	24/07/24 (50 minutes)
7	Frédéric Depont	Homme	42 ans	Public	Attaché en relations internationales	Extrêmement bon, bien orchestré	26/07/24 (1h10)
8	Julie de la Fontaine (nom d'emprunt)	Femme	30 ans	Privé	Responsable Marketing	Très bon	26/07/24 (50 minutes)
9	Mathieu Dupont	Homme	40 ans	Privé	Responsable des ventes	Décevant, insuffisant, mal vécu	01/08/24 (1h30)

5.3 Méthodes d'analyse qualitative des données

L'analyse qualitative a pour but de donner du sens aux données recueillies. Cette section vise à détailler l'approche méthodologique utilisée ainsi que les techniques mises en œuvre pour

analyser qualitativement les informations. Comme le soulignent Paillé & Mucchielli (2012), une méthode de recherche adéquate est celle qui est construite en fonction des objectifs spécifiques de l'étude.

L'analyse qualitative des données sera menée en plusieurs étapes. Initialement, une phase de codage permettra de regrouper les informations selon des thèmes et des catégories préétablis tout en restant ouverte à l'émergence de nouveaux motifs. Par la suite, une analyse approfondie sera réalisée pour identifier les tendances, les schémas récurrents, et les relations entre les différentes dimensions de la reconnaissance perçue lors de l'onboarding (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Les résultats de cette analyse seront présentés dans le chapitre suivant.

Préalablement à l'analyse proprement dite, tous les entretiens ont été intégralement transcrits à partir des enregistrements audio, une étape cruciale pour mieux appréhender la richesse des échanges, comme le souligne Hlady Rispal (2002, p. 31).

De plus, l'analyse qualitative implique un travail d'écriture en trois phases distinctes : la transcription (du matériel audio aux transcriptions d'entretiens), la transposition (l'annotation du corpus), et la reconstitution (l'écriture du rapport final) (Paillé & Mucchielli, 2012). La phase de transposition est particulièrement délicate, car elle marque le passage d'un matériau brut à une analyse approfondie. Pour approfondir cette démarche, une transcription intégrale des enregistrements audio des entretiens a été effectuée afin de saisir pleinement la complexité des réponses des participants et faciliter une analyse textuelle approfondie, conforme à la méthodologie qualitative. L'analyse consistera ensuite en un processus de codage rigoureux, organisant les données en thèmes et catégories préétablis tout en restant ouverte aux découvertes émergentes. Selon Miles, Huberman et Saldaña (2014), ce processus de codage permet de structurer les données tout en étant flexible pour intégrer de nouvelles informations qui peuvent surgir au cours de l'analyse.

Cette approche permettra d'identifier les tendances, les schémas récurrents, et les relations entre les différents aspects de la reconnaissance perçue lors de l'onboarding. Cette méthodologie nous permettra de formuler des conclusions solides et des recommandations pertinentes pour les organisations cherchant à améliorer leurs processus d'onboarding et à renforcer la fidélisation de leurs collaborateurs.

Afin de procéder à une analyse rigoureuse, et comme mentionné précédemment, les données recueillies lors des entretiens seront organisées par thèmes, ce qui facilitera l'examen des résultats et leur présentation claire. Cette catégorisation thématique permettra d'avoir une vision structurée et de comparer efficacement les données empiriques avec la théorie déjà présentée. La catégorisation initiale de ces thèmes guidera l'analyse tout en restant ouverte à l'intégration

de nouveaux insights pertinents, assurant ainsi une compréhension exhaustive et nuancée des données collectées.

Ces thèmes serviront de fil conducteur pour notre analyse, orientant systématiquement notre démarche vers une réponse potentielle à notre question de recherche, qui, rappelons-le, est « La fidélisation dès l'onboarding : une approche par la reconnaissance ».

Tableau d'analyse

Thèmes principaux	Catégorie	Sous-catégorie	Extraits/ Verbatim
1. Onboarding	Phase de pré-intégration	Communication des attentes, Climat de confiance	
	Acclimatation	Développement de l'identité professionnelle, Apprentissage des tâches	
	Soutien durant l'onboarding	Soutien managérial, Soutien des collègues	
	Problèmes rencontrés	Obstacles, Reconnaissance insuffisante	
2. Reconnaissance	Reconnaissance formelle	Feedback structuré, Séances d'orientation	
	Reconnaissance informelle	Interactions sociales, Culture d'entreprise	
	Impact de la reconnaissance	Motivation, Satisfaction, Engagement	
3. Fidélisation	Facteurs de fidélisation	Sentiment d'appartenance, Clarté des attentes	

	Influence de la reconnaissance sur la fidélisation	Reconnaissance perçue, Impact long-terme	
4. Intégration des Concepts	Reconnaissance durant l'onboarding	Pratiques de reconnaissance, Sentiment de valeur	
	Augmentation de la fidélisation	Impact de l'onboarding structuré, Augmentation de l'engagement	
5. Suggestions et recommandations	Améliorations proposées	Stratégies de reconnaissance, Pratiques d'onboarding	
6. Manquements dans la littérature	Éléments spécifiques de reconnaissance	Pratiques appréciées, Ressenti des employés	

Ce tableau de codage est conçu comme une première ébauche pour structurer l'analyse des données. Il servira de guide initial pour organiser les informations recueillies lors des entretiens. Cependant, il est important de noter que ce tableau est destiné à évoluer au fil de l'analyse qualitative. En effet, au fur et à mesure que les entretiens seront menés, de nouveaux thèmes, catégories, ou sous-catégories pourraient émerger, nécessitant une révision et une adaptation du tableau. Cette flexibilité permettra d'intégrer pleinement les nuances et les aspects inattendus des données, assurant ainsi une analyse plus riche et approfondie.

Chapitre 6 : Résultats

Dans cette section, nous examinons en détail les résultats obtenus de l'analyse qualitative des entretiens réalisés avec les participants. Cette analyse est structurée autour des thèmes principaux identifiés : l'onboarding, la reconnaissance, la fidélisation, les suggestions et recommandations, ainsi que ce qui apparaît comme être des manquements dans ce qui est répertorié dans la littérature existante. Nous allons explorer ces thèmes en lien avec les verbatims des participants pour fournir une compréhension approfondie des expériences et perceptions recueillies.

1. Onboarding

Les résultats de cette étude révèlent des variations significatives dans les expériences d'onboarding des participants, mettant en lumière les éléments essentiels pour une intégration réussie.

1.1 Phase de pré-intégration

La phase de pré-intégration est souvent marquée par la communication des attentes et l'établissement d'un climat de confiance. Les témoignages révèlent que cette phase est perçue de manière très variable. Jean-Marc a exprimé son insatisfaction par rapport à la pré-intégration, en notant qu'il a « *été accueilli avec une session d'introduction, mais il manquait une véritable stratégie d'intégration.* » Claire partage une préoccupation similaire en mentionnant : « *Il n'y avait pas de plan clair, et j'ai dû découvrir beaucoup de choses par moi-même.* » Ces commentaires illustrent une absence de stratégie structurée qui peut entraver une intégration efficace.

À l'inverse, Julie De La Fontaine a eu une expérience plus positive grâce à un plan d'onboarding bien défini : « *Le plan d'onboarding détaillé était clair et précis, avec des objectifs à atteindre chaque semaine.* » Cette structure a facilité sa transition, suggérant que des plans d'intégration clairs sont bénéfiques. Mr. Jeuniaux a également évoqué une approche plus simple mais efficace : « *L'accueil était assez simple : une présentation des équipes et une introduction aux outils.* » Cette variation dans la complexité de l'onboarding met en évidence l'importance de personnaliser les processus en fonction des besoins des nouveaux employés.

1.2 Acclimatation

L'acclimatation, phase jugée importante – d'après nos recherches (cf. état de l'art) - du processus d'onboarding, comprend le développement de l'identité professionnelle et l'apprentissage des tâches. Les difficultés rencontrées dans cette phase sont souvent liées à un

manque de structure. Claire a observé : « *Je ne savais pas exactement comment mes tâches s'intégraient dans les objectifs globaux de l'équipe.* » Jean-Marc a souligné que « *le manque de structure m'a empêché de bien comprendre mon rôle au sein de l'équipe.* » Ces témoignages montrent que l'absence de clarté dans les rôles et les responsabilités peut freiner l'acclimatation des nouveaux employés.

En revanche, Julie De La Fontaine a bénéficié d'une introduction formelle à l'équipe, avec un mentor dédié : « *Une introduction formelle à l'équipe et un mentor dédié ont grandement facilité mon intégration.* » Mr. Jeuniaux a suggéré que « *le processus d'intégration aurait bénéficié d'une meilleure introduction à la culture d'entreprise.* » Une immersion précoce dans la culture d'entreprise et un soutien adéquat peuvent améliorer l'acclimatation et la compréhension du rôle au sein de l'équipe.

1.3 Soutien durant l'onboarding

Le soutien durant l'onboarding, qu'il soit managérial ou de la part des collègues, est fondamental pour une intégration réussie. Jean-Marc a exprimé des préoccupations quant au soutien managérial : « *Le manque de soutien formel de la part de la direction a été un point faible de mon onboarding.* » Claire a ajouté que « *le soutien de mon manager était limité au strict nécessaire, ce qui a rendu l'intégration plus difficile.* » Ces commentaires soulignent l'importance d'un soutien managérial proactif et engagé.

Julie De La Fontaine a eu une expérience plus favorable avec un soutien managérial substantiel : « *J'ai bénéficié d'une très bonne assistance de la part de ma manager qui m'a aidé à m'adapter plus rapidement.* » Mr. Jeuniaux a noté que « *le manque de structure dans le soutien managérial m'a laissé un peu perdu au début.* » Ces différences mettent en évidence que la qualité du soutien peut grandement influencer l'expérience d'onboarding.

1.4 Problèmes rencontrés

Les problèmes rencontrés durant l'onboarding, tels que des obstacles à l'intégration et une reconnaissance insuffisante, sont des aspects critiques à considérer. Jean-Marc a rapporté que « *le manque de feedback et de reconnaissance a été démoralisant et a affecté ma motivation.* » Claire a mentionné que « *les lacunes dans la documentation ont été un obstacle majeur pour comprendre mes nouvelles responsabilités.* » Le manque de feedback et une documentation obsolète sont des obstacles significatifs pour une intégration efficace.

Julie De La Fontaine a également souligné que « *le manque de suivi pendant la phase initiale a eu un impact négatif sur ma capacité à m'intégrer efficacement.* » Mr. Jeuniaux a constaté que « *le processus était moins organisé que ce que j'avais connu précédemment, ce qui a posé*

problème. » Ces observations indiquent que des problèmes organisationnels et des lacunes dans le support peuvent affecter l'intégration.

1.5 Documentation « obsolète »

La documentation obsolète se réfère à des documents, guides, manuels ou ressources qui ne sont plus à jour ou ne reflètent plus les pratiques, processus ou informations actuels d'une organisation. Cela peut inclure des procédures qui ont changé, des informations sur des outils qui ne sont plus utilisés, ou des détails qui ne sont plus pertinents. La documentation obsolète peut entraîner des erreurs, des inefficacités, et une confusion pour les employés, particulièrement pour les nouveaux arrivants qui dépendent de ces ressources pour comprendre et s'intégrer dans leur rôle. Un problème de documentation obsolète peut ainsi sérieusement entraver le processus d'onboarding et l'acclimatation des nouveaux employés en leur fournissant des informations incorrectes ou incomplètes.

Lors de nos interviews, la documentation obsolète a été identifiée comme un problème récurrent. Jean-Marc a noté que *« les guides fournis étaient souvent obsolètes, ce qui compliquait la compréhension des procédures actuelles. »* Claire a également rapporté que *« des documents et ressources importants étaient souvent manquants ou non mis à jour. »* Julie De La Fontaine a trouvé que *« les informations disponibles étaient souvent insuffisantes pour une intégration fluide. »* Mr. Jeuniaux a précisé que *« les documents de formation étaient bien conçus mais manquaient de mise à jour sur certains outils récents. »* Une documentation à jour et complète est essentielle pour une intégration réussie et pour éviter les malentendus et les difficultés.

2. Reconnaissance

2.1 Reconnaissance formelle

La reconnaissance formelle, qui, comme nous l'avons vu inclut, par exemple, le feedback structuré et les séances d'orientation, a été évoquée dans notre état de l'art comme un élément déterminant pour la satisfaction et la performance des employés (Miles, Huberman, Saldana, 2014). Jean-Marc a noté un manque de retour formel : *« Je n'ai reçu que peu de retour formel, ce qui a affecté ma perception de ma performance. »* Claire a également trouvé que *« les sessions de feedback formel étaient limitées, ce qui a réduit les opportunités de correction et d'amélioration. »* Ces témoignages suggèrent qu'un feedback formel plus fréquent et détaillé est nécessaire pour une amélioration continue et une adaptation réussie.

À l'opposé, Julie De La Fontaine a bénéficié de retours réguliers : *« Les retours formels étaient fréquents et détaillés, ce qui m'a aidé à ajuster rapidement ma performance. »* Mr. Jeuniaux a

également observé : « *J'ai reçu des retours réguliers qui m'ont permis de mieux comprendre les attentes et de m'ajuster en conséquence.* » Ces expériences positives montrent que la reconnaissance formelle contribue à une meilleure compréhension des attentes et améliore la performance des employés.

2.2 Reconnaissance Informelle

La reconnaissance informelle émerge dans la littérature scientifique comme indispensable pour le moral et l'intégration des employés (Miles, Huberman, Saldana, 2014). Jean-Marc a observé un manque d'interactions informelles : « *Il y a eu peu d'interactions informelles pour me faire sentir valorisé.* » Claire a noté que « *le manque de reconnaissance informelle a été un point négatif important.* » Ces observations indiquent que les interactions informelles jouent un rôle significatif dans la création d'un environnement de travail positif.

Julie De La Fontaine a eu une expérience plus favorable grâce à des interactions sociales positives : « *Les interactions sociales avec mes collègues ont été un aspect positif qui m'a aidé à m'intégrer.* » Mr. Jeuniaux a également apprécié les moments informels de reconnaissance : « *Les moments informels de reconnaissance m'ont aidé à me sentir plus intégré à l'équipe.* » Ces témoignages montrent que la reconnaissance informelle contribue à renforcer le sentiment d'appartenance et à améliorer l'intégration des nouveaux employés.

2.3 Impact de la Reconnaissance

Dans les dires de nos interviewés, l'impact de la reconnaissance sur la motivation, la satisfaction, et l'engagement des employés est clairement perceptible. Jean-Marc a observé que « *la reconnaissance formelle et informelle aurait eu un impact significatif sur ma motivation.* » Claire a noté que « *un manque de reconnaissance a diminué mon engagement et ma satisfaction dans le rôle.* » Julie De La Fontaine a souligné qu'une reconnaissance adéquate dès le début aurait amélioré sa satisfaction et son engagement : « *Une reconnaissance adéquate dès le début aurait amélioré ma satisfaction et mon engagement envers l'entreprise.* » Mr. Jeuniaux a confirmé que « *les moments de reconnaissance, qu'ils soient formels ou informels, ont joué un rôle crucial dans mon engagement à long terme.* » Ces expériences montrent que la reconnaissance joue un rôle clé dans la motivation et la fidélisation des employés.

3. Fidélisation

3.1 Facteurs de Fidélisation

Concernant les facteurs de fidélisation, Jean-Marc a souligné qu'« *un bon processus d'onboarding contribue au sentiment d'appartenance, ce qui est crucial pour la fidélisation.* » Claire a ajouté que « *la clarté des attentes est essentielle pour se sentir intégré et engagé à long*

terme. » Julie De La Fontaine a noté qu' « *une bonne intégration dès le départ renforce le sentiment d'appartenance et facilite la fidélisation.* » Mr. Jeuniaux a conclu que « *la clarté des attentes et le sentiment d'appartenance jouent un rôle important dans ma décision de rester.* » Ces observations indiquent que la manière dont les attentes sont communiquées et le sentiment d'appartenance affectent directement la décision des employés de rester dans l'entreprise.

3.2 Influence de la reconnaissance sur la fidélisation

Nos interviews montrent que la reconnaissance aurait un impact direct sur la fidélisation des employés. Jean-Marc a noté que « *la reconnaissance a un impact direct sur ma décision de rester à long terme dans l'entreprise.* » Claire a observé que « *un manque de reconnaissance peut sérieusement affecter la fidélisation et l'engagement à long terme.* » Julie De La Fontaine a confirmé que « *une reconnaissance adéquate favorise une fidélisation plus forte et un engagement durable.* » Mr. Jeuniaux a également affirmé que « *la reconnaissance joue un rôle clé dans la fidélisation des employés à long terme.* » Ces témoignages montrent que la reconnaissance contribue à la fidélisation en renforçant l'engagement et le sentiment de valeur chez les employés.

4. Intégration des Concepts

4.1 Reconnaissance durant l'onboarding

D'après les employés interviewés, l'intégration des pratiques de reconnaissance dès l'onboarding semble être un élément essentiel pour le sentiment de valeur de ceux-ci. Jean-Marc a souligné que « *des pratiques de reconnaissance bien définies dès l'onboarding augmentent le sentiment de valeur des employés.* » Claire a noté que « *la reconnaissance dès le début est essentielle pour renforcer le sentiment de valeur et d'intégration.* » Julie De La Fontaine a ajouté que « *les pratiques de reconnaissance formelles et informelles doivent être intégrées dès le début pour une meilleure intégration.* » Mr. Jeuniaux a également exprimé que « *sentir que mon travail est valorisé dès le début a facilité mon intégration dans l'équipe.* » Ces observations suggèrent que la reconnaissance intégrée dès l'onboarding améliorerait l'intégration et renforcerait le sentiment de valeur des employés.

4.2 Augmentation de la fidélisation

Un onboarding structuré peut avoir un impact significatif sur la fidélisation et l'engagement des employés. Jean-Marc a affirmé qu'« *un onboarding bien structuré peut réduire le turnover et accroître l'engagement des employés.* » Claire a noté que « *une approche structurée de l'onboarding favorise une fidélisation plus forte.* » Julie De La Fontaine a observé que « *l'engagement augmente considérablement lorsque l'onboarding est bien planifié et structuré.*

» Mr. Jeuniaux a conclu qu' « *un onboarding efficace est essentiel pour augmenter l'engagement et réduire le turnover.* » Ces témoignages montrent que l'efficacité de l'onboarding serait directement liée à la fidélisation des employés.

5. Suggestions et recommandations

Les suggestions et recommandations des participants fournissent des insights précieux pour améliorer les processus d'onboarding et de reconnaissance. Jean-Marc a recommandé de « *développer des stratégies de reconnaissance plus systématiques et des pratiques d'onboarding plus structurées.* » Claire a suggéré « *d'améliorer les pratiques d'onboarding et d'introduire des stratégies de reconnaissance plus diversifiées.* » Julie De La Fontaine a proposé des « *améliorations dans la reconnaissance formelle et informelle et une meilleure structuration de l'onboarding.* » Mr. Jeuniaux a suggéré d'« *intégrer des feedbacks réguliers et une reconnaissance accrue dès le début pour améliorer l'intégration.* » Ces recommandations indiquent que des pratiques de reconnaissance systématiques et un onboarding structuré sont demandées et pourraient améliorer l'intégration et la fidélisation des employés.

Conclusion

L'analyse détaillée des interviews des participants met en lumière les diverses dimensions de l'onboarding et de la reconnaissance. Les résultats indiquent que des pratiques d'onboarding structurées et des stratégies de reconnaissance efficaces sont jugées cruciales par les employés, pour l'intégration, la satisfaction, et la fidélisation des employés. Les témoignages révèlent des variations significatives dans les expériences des participants, soulignant la nécessité de personnaliser les processus en fonction des besoins individuels. Les recommandations fournies offrent des orientations précieuses pour améliorer les pratiques actuelles et optimiser l'intégration des nouveaux employés.

Chapitre 7 : Analyse

Ce chapitre se consacre à l'analyse des résultats obtenus à partir des entretiens, en mettant en relation les expériences des participants avec les théories discutées dans les chapitres précédents. L'objectif est de répondre à la question de savoir quels sont les processus sous-jacents importants pour les employés concernant la reconnaissance durant les pratiques d'onboarding. Nous souhaitons savoir comment ceux-ci se manifestent réellement dans les organisations et quels éléments sont perçus comme réellement importants par les employés. Nous examinerons également les éléments inattendus qui émergent des résultats et leur concordance ou discordance avec la théorie.

7.1 Analyse des résultats

a) Nécessité d'une stratégie d'intégration structurée

Les théories de l'onboarding, notamment celles développées par Bauer (2010) et Van Maanen et Schein (1979), soulignent l'importance d'une stratégie d'intégration structurée et personnalisée pour faciliter la transition des nouveaux employés. Les résultats montrent une diversité significative dans les expériences d'onboarding, révélant des lacunes et des points forts dans la mise en œuvre de ces théories.

Les interviews des participants, telles que celles de Jean-Marc qui a mentionné qu'il a « *été accueilli avec une session d'introduction, mais il manquait une véritable stratégie d'intégration* » mettent en lumière une absence de planification structurée qui est cohérente avec les critiques théoriques sur l'impact négatif de l'absence de stratégie (Bauer, 2010). En revanche, Julie De La Fontaine a bénéficié d'un plan détaillé : « *Le plan d'onboarding détaillé était clair et précis, avec des objectifs à atteindre chaque semaine.* » Cela confirme les recommandations théoriques sur la nécessité d'une planification minutieuse pour faciliter une transition en douceur et réduire l'incertitude (Bauer et al., 2007).

L'analyse des entretiens révèle que la mise en œuvre pratique du processus d'onboarding varie considérablement d'une organisation à l'autre, ce qui souligne un écart notable entre la théorie et la réalité des pratiques organisationnelles. En théorie, il est recommandé de suivre une approche structurée et cohérente pour garantir une intégration efficace des nouveaux employés, mais dans la pratique, les entreprises semblent osciller entre des démarches formelles bien définies et des approches beaucoup moins structurées, voire inexistantes. Cette disparité peut être influencée par divers facteurs, tels que les ressources disponibles, la taille de l'organisation, et surtout la culture organisationnelle qui sous-tend l'ensemble des processus d'intégration.

Par exemple, Julie De La Fontaine a décrit son expérience comme étant largement positive grâce à un plan d'onboarding clair et précis, comprenant des objectifs hebdomadaires bien définis. Cela montre comment une approche formelle et structurée peut faciliter la transition des nouveaux employés et les aider à s'intégrer rapidement et efficacement. Cependant, tous les participants n'ont pas bénéficié d'une telle structure. Claire, par exemple, a souligné l'absence de clarté et de planification dans son processus d'onboarding : « *Il n'y avait pas de plan clair, et j'ai dû découvrir beaucoup de choses par moi-même.* ». Cette absence de structure peut créer un sentiment d'abandon et rendre l'intégration plus complexe, car les employés doivent naviguer seuls dans leur nouvel environnement, ce qui peut potentiellement nuire à leur performance initiale et à leur satisfaction globale. Mr. Jeuniaux, quant à lui, a fait l'expérience d'un onboarding relativement simple, se limitant à une présentation des équipes et des outils. Cette approche, bien que basique, reflète une tentative d'intégration qui, sans être aussi formelle que celle de Julie De La Fontaine, n'est pas totalement dépourvue de structure. Cela illustre que certaines entreprises, tout en évitant les processus rigides, essaient de maintenir un minimum de formalité dans l'accueil des nouveaux employés.

b) Nécessité de personnalisation dans le processus d'intégration

L'analyse des entretiens effectués suggère également que la personnalisation du processus d'onboarding serait essentielle pour répondre aux besoins individuels des employés, un aspect qui n'est pas toujours bien intégré dans les pratiques observées. La théorie suggère qu'un onboarding efficace doit être adaptable et tenir compte des différences individuelles en termes de compétences, d'expérience et de besoins spécifiques. Toutefois, les verbatims montrent que cette personnalisation est souvent négligée. Par exemple, Claire a exprimé lors de son entretien que *"Le processus d'accueil était le même pour tout le monde, peu importe notre poste ou notre expérience. On nous a tous donné les mêmes informations, sans vraiment tenir compte de nos besoins individuels."* Jean-Marc a lui aussi, *"senti que l'onboarding était assez générique. Ils ne prenaient pas en compte mon expérience passée ou ce que je savais déjà. C'était comme si tout le monde devait passer par les mêmes étapes, même si ce n'était pas toujours nécessaire."* Mais ce n'est pas le cas de tous, en effet, Mr. Jeuniaux a indiqué qu'il avait reçu des retours réguliers lui permettant de mieux comprendre les attentes et de s'ajuster en conséquence. Ce retour d'expérience met en lumière l'importance du feedback personnalisé, qui permet aux employés de s'ajuster et de se sentir valorisés dès le début de leur parcours dans l'organisation. En conclusion, bien que la théorie souligne l'importance d'une approche formelle et structurée pour l'onboarding, la réalité montre une grande diversité dans les pratiques, allant de processus bien définis à une absence de structure. Ces observations mettent en évidence la **nécessité d'une**

personnalisation accrue dans les processus d'intégration pour répondre aux besoins spécifiques des employés, un aspect qui pourrait grandement améliorer leur expérience et, par extension, leur fidélisation à long terme.

c) Clarté des attentes et soutien structuré

Le processus d'acclimatation et le développement de l'identité professionnelle sont des aspects cruciaux pour l'intégration réussie des nouveaux employés, comme le soulignent Van Maanen et Schein (1979) et Miller et al. (2008). Les témoignages révèlent que la clarté des rôles et des responsabilités est un facteur déterminant dans ce processus. Claire a déclaré : « *Je ne savais pas exactement comment mes tâches s'intégraient dans les objectifs globaux de l'équipe (...)* » illustrant ainsi un manque de communication sur les attentes et les objectifs, ce qui peut entraîner des incertitudes et des difficultés dans l'intégration. Jean-Marc a ajouté : « *Le manque de structure m'a empêché de bien comprendre mon rôle au sein de l'équipe (...)* » renforçant cette idée. Les théories soutiennent que **la clarté des attentes est essentielle pour la construction de l'identité professionnelle et la réussite de l'intégration** (Van Maanen & Schein, 1979). D'un autre côté, Julie De La Fontaine a rapporté qu'« *une introduction formelle à l'équipe et un mentor dédié ont grandement facilité mon intégration.* » Cette expérience positive illustre comment un **soutien structuré**, y compris des mentors et des introductions formelles, peut améliorer le processus d'acclimatation et le développement de l'identité professionnelle (Bauer & Erdogan, 2011). Les résultats montrent que les pratiques telles que l'affectation de mentors et les sessions d'accueil formelles sont particulièrement efficaces pour aider les nouveaux employés à naviguer dans leur nouvel environnement et à comprendre leur rôle dans le contexte global de l'équipe.

d) Nécessité du soutien managérial

Le soutien managérial est un élément crucial du processus d'onboarding, comme le souligne la théorie de Kammeyer-Mueller et al. (2013). Les résultats montrent que le soutien, qu'il soit formel ou informel, est déterminant pour la réussite de l'intégration des nouveaux employés. Les témoignages de Jean-Marc et Claire mettent en évidence un déficit significatif en matière de soutien formel au cours de leur processus d'onboarding. Jean-Marc évoque ainsi que « *le manque de soutien formel de la part de la direction [qui] a été un point faible de [son] onboarding* », tandis que Claire souligne que « *le soutien de [son] manager était limité au strict nécessaire* ». Ces expériences sont particulièrement préoccupantes car elles révèlent une lacune importante dans la mise en œuvre des stratégies d'intégration, où le soutien managérial joue un rôle crucial.

Selon Eisenberger et al. (2002), le soutien managérial substantiel est essentiel pour aider les nouveaux employés à s'adapter et à se sentir valorisés au sein de l'organisation. La théorie de l'échange social (Blau, 1964) soutient que les relations employé-employeur sont influencées par le niveau de soutien perçu, où un manque de soutien peut conduire à une réciprocité négative, affectant ainsi l'engagement des employés et leur fidélité à l'organisation. Lorsque les nouveaux employés ne se sentent pas soutenus, cela peut entraîner une déconnexion émotionnelle, une baisse de motivation et, potentiellement, un taux de rotation plus élevé (Blau, 1964). Ce phénomène est corroboré par les expériences de Jean-Marc et Claire, qui mettent en lumière l'impact négatif d'un soutien managérial insuffisant sur leur expérience d'intégration. En revanche, le témoignage de Julie De La Fontaine offre un contraste frappant et illustre les effets positifs d'un soutien managérial solide. Julie mentionne avoir « *bénéficié d'une très bonne assistance de la part de [sa] manager qui [l'a] aidée à [s']adapter plus rapidement* », ce qui montre clairement comment **un soutien adéquat peut faciliter une intégration plus fluide et renforcer l'engagement des employés** dès les premières étapes de leur parcours dans l'organisation. Ce type de soutien, lorsqu'il est bien exécuté, peut non seulement accélérer l'apprentissage et l'adaptation des nouveaux employés, mais aussi leur donner un sentiment de reconnaissance et de valeur au sein de l'équipe.

Les résultats de cette analyse soulignent que l'absence de soutien formel constitue un obstacle majeur à l'intégration réussie des employés. Cela indique un besoin urgent pour les organisations de développer des stratégies de soutien managérial plus robustes et cohérentes. Il ne s'agit pas simplement de fournir un soutien de base, mais de s'assurer que ce **soutien est régulier, personnalisé et adapté aux besoins spécifiques de chaque employé**. Les entreprises qui négligent cet aspect risquent de compromettre non seulement l'efficacité de leur processus d'onboarding, mais aussi la satisfaction et l'engagement – et donc la fidélisation – à long terme de leurs employés.

Pour maximiser l'efficacité du processus d'onboarding, les organisations doivent mettre en place des **pratiques de soutien managérial structurées** qui incluent des **interactions fréquentes**, des **feedbacks constructifs** et une **disponibilité accrue des managers** pour répondre aux besoins des nouveaux employés. Cela pourrait également inclure la formation des managers sur l'importance du soutien formel dans le processus d'intégration et la manière de le mettre en œuvre de manière efficace et empathique. De telles mesures garantiraient que tous les employés, quel que soit leur niveau ou leur rôle, bénéficient du même niveau de soutien nécessaire pour réussir et s'intégrer pleinement à leur nouvel environnement de travail.

e) Importance des retours durant l'intégration

Comme nous l'avons vu dans notre partie théorique, les recherches de Deci et Ryan (1985) et de Grant et Parker (2009), la reconnaissance, tant formelle qu'informelle, semble jouer un rôle déterminant dans la motivation et la fidélisation des employés. Les résultats montrent que la reconnaissance est un facteur important pour le bien-être des employés, mais que la mise en œuvre varie.

Jean-Marc a noté un manque de reconnaissance formelle : « *Je n'ai reçu que peu de retour formel, ce qui a affecté ma perception de ma performance.* » Claire a également constaté : « *Les sessions de feedback formel étaient limitées, ce qui a réduit les opportunités de correction et d'amélioration.* » Ces commentaires confirment les théories selon lesquelles le feedback formel est essentiel pour le développement et la motivation des employés (Hakanen et al., 2006).

Julie De La Fontaine, en revanche, a bénéficié de retours réguliers : « *Les retours formels étaient fréquents et détaillés, ce qui m'a aidé à ajuster rapidement ma performance.* » Ce témoignage montre que **des retours réguliers peuvent significativement améliorer l'engagement et la satisfaction des employés**, ce qui est en ligne avec les recommandations théoriques (Bauer et al., 2007). Les résultats soulignent l'importance de maintenir une reconnaissance formelle et informelle pour renforcer le moral et le sentiment d'appartenance.

f) Sentiment d'appartenance et clarté des attentes

La fidélisation des employés est fortement influencée par la reconnaissance et la clarté des attentes, comme l'indiquent les théories de fidélisation (Huselid, 1995). Les résultats montrent que la reconnaissance et la clarté des attentes semblent être des facteurs déterminants pour la fidélisation des employés.

Jean-Marc a souligné qu'« *un bon processus d'onboarding contribue au sentiment d'appartenance, ce qui est crucial pour la fidélisation.* » Claire a ajouté que « *la clarté des attentes est essentielle pour se sentir intégré et engagé à long terme.* » Ces commentaires confirment les théories selon lesquelles **la reconnaissance et une communication claire des attentes favorisent la fidélisation des employés** (Allen et al., 2003). Julie De La Fontaine a noté que « *une bonne intégration dès le départ renforce le sentiment d'appartenance et facilite la fidélisation.* » Mr. Jeuniaux a également mentionné que « *la clarté des attentes et le sentiment d'appartenance jouent un rôle important dans ma décision de rester.* » Ces témoignages montrent que **les pratiques d'onboarding influencent directement la fidélisation lorsqu'elles renforcent le sentiment d'appartenance et établissent des attentes claires.**

7.2 Discussion

Tout d'abord, la personnalisation de l'onboarding émerge comme un facteur important dans la perception de reconnaissance durant ce processus. Les résultats révèlent une variabilité significative dans les pratiques d'onboarding et leur impact sur l'intégration des nouveaux employés. Bien que la théorie préconise une approche personnalisée pour maximiser l'efficacité de l'intégration, la mise en pratique au sein des organisations montre des écarts notables. Cette disparité souligne la nécessité pour les entreprises de développer des stratégies d'onboarding plus flexibles et adaptées aux besoins individuels des employés, afin d'améliorer leur expérience et leur engagement dès le début.

Ensuite, le soutien managérial se révèle être un pilier fondamental pour une intégration réussie. Les données montrent que le soutien formel et informel, bien que déterminant, est souvent insuffisant, laissant les nouveaux employés dans une situation de vulnérabilité. Cette insuffisance met en évidence un besoin urgent d'amélioration des pratiques de soutien au sein des organisations, afin de renforcer l'efficacité du processus d'onboarding. Les managers doivent être formés et sensibilisés à l'importance de leur rôle dans l'accompagnement des nouvelles recrues, ce qui pourrait avoir un impact direct sur leur adaptation et leur satisfaction au travail.

Par ailleurs, la reconnaissance joue un rôle déterminant dans la motivation et la fidélisation des employés. Les résultats confirment que des pratiques de reconnaissance régulières et informelles sont essentielles pour maintenir un haut niveau d'engagement et de satisfaction parmi les employés. Cependant, ces pratiques sont parfois négligées ou insuffisamment intégrées dans le processus d'onboarding. Les organisations doivent donc veiller à inclure des éléments de reconnaissance dès le début du parcours des employés, pour renforcer leur motivation et leur sentiment d'appartenance.

Enfin, l'analyse des entretiens a révélé plusieurs éléments inattendus qui offrent des perspectives précieuses pour les organisations. Ces éléments, non anticipés dans l'état de l'art, soulignent l'importance de revoir et d'adapter continuellement les pratiques d'onboarding pour répondre aux attentes changeantes des employés. Les organisations doivent être prêtes à innover et à ajuster leurs stratégies pour tirer parti des nouvelles idées et améliorer ainsi la fidélisation et la satisfaction des employés à travers des pratiques de reconnaissance plus efficaces et adaptées.

7.3 Éléments « inattendus » et lacunes dans les processus d'intégration

Documentation à jour : un facteur clé ?

La littérature sur l'onboarding mentionne généralement l'importance d'une documentation claire et structurée. Cependant, les entretiens ont révélé que la qualité de cette documentation est tout aussi cruciale. Des participants comme Jean-Marc ont souligné que les guides fournis étaient souvent obsolètes et manquaient de détails pertinents, ce qui compliquait leur intégration. Jean-Marc a noté que « les guides fournis étaient souvent obsolètes, ce qui compliquait la compréhension des procédures actuelles. » Cette observation indique que la documentation doit non seulement être complète mais également régulièrement mise à jour pour refléter les changements dans les procédures et les outils utilisés par l'entreprise. Un guide de bienvenue à jour, comprenant des informations actualisées sur les processus internes et les attentes spécifiques, permet aux nouveaux employés de s'adapter plus rapidement et de minimiser les erreurs dues à des informations périmées.

Reconnaissance informelle : sous-estimée ?

L'état de l'art met principalement l'accent sur la reconnaissance formelle, telle que les feedbacks structurés et les séances d'orientation. Cependant, les témoignages des participants, notamment ceux de Julie De La Fontaine et Mr. Jeuniaux, ont révélé que la reconnaissance informelle, comme les compliments spontanés et les interactions amicales avec les collègues, joue un rôle crucial dans le sentiment d'appartenance et la satisfaction des employés. Julie De La Fontaine a partagé que « *les interactions sociales avec mes collègues ont été un aspect positif qui m'a aidé à m'intégrer.* » Ces moments de reconnaissance informelle contribuent à créer un environnement de travail accueillant et valorisant, facilitant ainsi l'intégration des nouveaux arrivants. Les organisations devraient donc intégrer des pratiques de reconnaissance informelle dans leurs processus d'onboarding, par exemple en encourageant les équipes à exprimer leur gratitude et à célébrer les petites victoires quotidiennes.

Personnalisation des rôles et responsabilités

Les résultats montrent que la personnalisation du processus d'onboarding va au-delà de la flexibilité des formations. Des participants comme Claire et Jean-Marc ont mentionné que le manque de clarté dans la définition de leurs rôles et responsabilités a entravé leur acclimatation. Claire a observé : « *Je ne savais pas exactement comment mes tâches s'intégraient dans les objectifs globaux de l'équipe.* » Il est important que les organisations ne se contentent pas de fournir des descriptions génériques de postes, mais qu'elles clarifient de manière détaillée les attentes spécifiques et les responsabilités associées à chaque rôle. Cette personnalisation doit inclure des discussions approfondies avec les nouveaux employés pour définir leurs objectifs à court terme et leur fournir un cadre clair sur la manière dont leur travail s'intègre dans les

objectifs globaux de l'équipe et de l'entreprise. Une telle approche aide les employés à comprendre comment leur contribution est valorisée et alignée avec les buts de l'organisation.

Un soutien managérial continu pour une reconnaissance durable

Les entretiens ont révélé une lacune dans le soutien managérial continu, malgré les recommandations théoriques sur l'importance du soutien managérial dès le début du processus d'onboarding. Jean-Marc et Claire ont exprimé des préoccupations quant à l'absence de reconnaissance et de feedback continus de la part de leurs managers. Jean-Marc a noté : « *Le manque de soutien formel de la part de la direction a été un point faible de mon onboarding.* » Les managers doivent non seulement accueillir les nouveaux employés mais aussi fournir un soutien et une reconnaissance réguliers tout au long de leur période d'intégration. Cela implique de tenir des réunions de suivi régulières pour discuter des progrès, donner des retours constructifs, et reconnaître les succès. Un soutien managérial continu renforce le sentiment de valeur des employés, améliore leur engagement, et aide à maintenir leur motivation à long terme.

L'adaptabilité des processus d'onboarding, une réponse aux besoins individuels ?

Les entretiens ont mis en évidence que l'adaptabilité des processus d'onboarding aux besoins individuels des nouveaux employés est essentielle pour permettre un sentiment de reconnaissance. Jean-Marc et Claire ont exprimé leur insatisfaction quant à l'absence de personnalisation et de flexibilité : « J'ai eu l'impression que le processus d'onboarding était standardisé, sans vraiment tenir compte de mes besoins spécifiques. J'aurais apprécié une approche plus personnalisée. » (Jean-Marc), « *Il semblait que tout le monde suivait le même parcours d'intégration, sans adaptation aux particularités de chaque nouveau salarié. Cela aurait pu être mieux ajusté à mon profil.* » (Claire). Les différences dans les expériences d'onboarding observées entre les participants, telles que celles entre Julie De La Fontaine et Mr. Jeuniaux, soulignent que les processus standardisés ne conviennent pas toujours à tous les individus. Julie De La Fontaine a précisé que « *les pratiques de reconnaissance formelles et informelles doivent être intégrées dès le début pour une meilleure intégration.* » Les organisations doivent être prêtes à ajuster les processus d'onboarding en fonction des besoins spécifiques de chaque employé, en tenant compte de leur expérience antérieure, de leurs attentes et de leurs préférences. Cette flexibilité dans le processus d'intégration contribue à une meilleure adaptation et à une satisfaction accrue des employés.

En conclusion, ces éléments révèlent des opportunités importantes pour améliorer les processus de reconnaissance lors des processus d'onboarding en organisations. En mettant à jour la

documentation, en intégrant des pratiques de reconnaissance informelle, en personnalisant la communication des rôles, en offrant un soutien managérial continu, et en adaptant les processus d'onboarding aux besoins individuels, les organisations peuvent améliorer l'expérience des nouveaux employés, renforcer leur engagement, et favoriser la fidélisation des collaborateurs fraîchement recrutés.

Ainsi, il devient clair que ce que l'on entend généralement par « reconnaissance » ne se limite pas simplement à une forme de validation ou de gratitude superficielle. En réalité, la reconnaissance englobe un ensemble complexe de notions et constitue un univers riche et multidimensionnel. Elle intègre divers aspects allant de la reconnaissance formelle, telle que les feedbacks structurés et les évaluations de performance, à la reconnaissance informelle, incluant les interactions quotidiennes et les gestes de valorisation spontanés. Cette richesse implique non seulement la reconnaissance des réussites et des contributions des employés, mais aussi la création d'un environnement où les individus se sentent valorisés et intégrés. La reconnaissance, dans ce sens élargi, joue un rôle déterminant dans la satisfaction et la fidélisation des employés en influençant leur sentiment d'appartenance et leur motivation.

Conclusion

Notre recherche approfondie sur l'impact de la reconnaissance durant le processus d'onboarding a révélé plusieurs éléments cruciaux pour la fidélisation des nouveaux employés. Les données collectées montrent que la reconnaissance, qu'elle soit formelle ou informelle, joue un rôle déterminant dans la réussite du processus d'intégration, ainsi que sur la fidélisation des employés.

A) Résultats obtenus

Les résultats de l'étude soulignent l'importance de maintenir une documentation d'intégration régulièrement mise à jour et personnalisée. Les guides et manuels fournis aux nouveaux employés doivent refléter les dernières procédures, outils et politiques de l'entreprise. Une documentation précise et actualisée permet de réduire les ambiguïtés et les frustrations des nouveaux arrivants, facilitant ainsi leur acclimatation. Par exemple, un guide d'intégration actualisé devrait inclure des informations sur les nouvelles technologies utilisées, les changements dans les processus internes, et des réponses aux questions fréquemment posées. La personnalisation de cette documentation pour chaque département ou rôle spécifique est également cruciale pour une intégration réussie.

La reconnaissance informelle, souvent négligée dans les processus d'onboarding, est essentielle pour créer un environnement de travail accueillant et valorisant. Les entreprises doivent intégrer des pratiques de reconnaissance dès le premier jour de l'arrivée des nouveaux employés. Cela peut inclure des programmes de reconnaissance structurés, des activités sociales favorisant des interactions positives entre les nouveaux arrivants et leurs collègues, ainsi que des moments de reconnaissance spontanée pour les réussites et les contributions des nouveaux arrivants. Ces pratiques renforcent le sentiment d'appartenance et facilitent l'intégration des employés dans leur nouvelle équipe.

Un autre aspect fondamental est la clarté des rôles et des responsabilités. Les organisations doivent veiller à ce que les rôles des nouveaux employés soient clairement définis et communiqués dès le début. Les descriptions de poste doivent être précises et inclure des objectifs spécifiques, des attentes claires, et une explication de la manière dont chaque rôle contribue aux objectifs globaux de l'équipe. Un manque de clarté dans ces aspects peut freiner l'acclimatation des nouveaux employés, soulignant l'importance d'une communication détaillée dès le début du processus.

Le soutien managérial est également crucial pour le succès du processus d'onboarding. Les managers doivent offrir un soutien régulier et proactif aux nouveaux employés, en organisant des réunions de suivi fréquentes pour discuter des progrès, des défis rencontrés et des ajustements nécessaires. La reconnaissance formelle et le feedback constructif doivent être intégrés dans ces interactions pour aider les employés à comprendre les attentes et à améliorer leur performance. Les gestionnaires doivent être formés pour comprendre l'importance de la reconnaissance et comment l'implémenter de manière significative. Un engagement continu de la part des dirigeants est essentiel pour assurer une intégration réussie des nouveaux employés. Adopter une approche flexible et personnalisée est également recommandé. Chaque nouvel employé a des besoins et des attentes uniques, et il est crucial que les organisations adaptent leurs processus d'onboarding pour répondre à ces besoins spécifiques. Cela peut inclure des ajustements dans les processus d'intégration pour mieux s'aligner sur les compétences, les expériences antérieures et les objectifs personnels des nouveaux employés. Une évaluation initiale des besoins et des préférences permet de concevoir un plan d'intégration adapté, garantissant ainsi que chaque employé reçoit le soutien et la reconnaissance nécessaires pour réussir.

Promouvoir une culture de reconnaissance dès les premières étapes du processus d'onboarding est fondamental pour renforcer l'engagement et la fidélisation des nouveaux employés. Les organisations devraient intégrer des pratiques de reconnaissance formelles et informelles pour célébrer les réussites et les contributions des nouveaux employés dès le début. En créant une culture de reconnaissance dès les premières étapes, les organisations peuvent renforcer le sentiment de valeur et d'engagement des nouveaux arrivants, facilitant ainsi leur intégration et favorisant leur fidélisation à long terme.

Enfin, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'efficacité des stratégies de reconnaissance mises en œuvre. Les entreprises doivent recueillir régulièrement des feedbacks des employés sur leurs expériences de reconnaissance et ajuster leurs approches en fonction des retours reçus. Les informations obtenues fournissent des indications précieuses sur les aspects fonctionnels et les domaines nécessitant des améliorations. Les ajustements basés sur ces feedbacks permettent de raffiner les processus d'onboarding et d'intégrer les éléments de reconnaissance de manière plus efficace.

B) Implications pour les organisations

Les résultats de cette recherche ont des implications significatives pour les pratiques d'onboarding au sein des organisations. En premier lieu, il est crucial que les entreprises veillent

à ce que leur documentation d'intégration soit régulièrement mise à jour et personnalisée pour chaque rôle spécifique. Cette démarche améliore non seulement la clarté des informations fournies aux nouveaux employés, mais contribue également à une transition plus fluide et moins stressante dans leur nouveau poste.

L'intégration de la reconnaissance informelle dans les processus d'onboarding est également essentielle pour créer un environnement de travail positif. Les organisations doivent développer des programmes de reconnaissance structurés qui commencent dès le premier jour et favorisent des interactions sociales positives. Une telle approche permet de créer un climat organisationnel où les nouveaux employés se sentent valorisés et intégrés.

La définition claire des rôles et des responsabilités est un autre aspect fondamental. Les descriptions de poste doivent inclure des objectifs spécifiques et des attentes claires pour éviter toute ambiguïté qui pourrait freiner l'acclimatation des nouveaux employés. Une communication détaillée dès le début du processus d'onboarding est donc indispensable.

Le soutien managérial doit également être renforcé. Les gestionnaires doivent offrir un soutien régulier et proactif, et être formés pour comprendre l'importance de la reconnaissance et comment l'implémenter de manière significative. Un engagement continu de la part des dirigeants est crucial pour assurer une intégration réussie des nouveaux employés.

Adopter une approche personnalisée et flexible permet de répondre aux besoins et attentes uniques de chaque nouvel employé. Les organisations doivent être prêtes à ajuster leurs processus d'onboarding en fonction des compétences et des objectifs personnels des nouveaux employés. Cela garantit que chaque employé reçoit le soutien et la reconnaissance nécessaires pour réussir.

Promouvoir une culture de reconnaissance dès les premières étapes du processus d'onboarding renforce l'engagement et la fidélisation des nouveaux employés. Les organisations doivent intégrer des pratiques de reconnaissance formelles et informelles dès le début pour créer un environnement de travail valorisant.

Enfin, la collecte et l'analyse régulières des feedbacks des employés sont essentielles pour améliorer continuellement les pratiques de reconnaissance. Les ajustements basés sur ces feedbacks permettent de raffiner les processus d'onboarding et d'intégrer les éléments de reconnaissance de manière plus efficace. En appliquant ces recommandations, les organisations peuvent créer un processus d'onboarding plus efficace et engageant, contribuant ainsi à un environnement de travail plus positif et productif. Une intégration bien conçue, soutenue par une reconnaissance appropriée, non seulement améliore la satisfaction des employés, mais favorise également une performance accrue et un climat organisationnel favorable.

C) Limites de cette recherche

Ce mémoire sur l'impact de la reconnaissance durant le processus d'onboarding et ses implications pour la fidélisation des nouveaux employés présente plusieurs limites importantes, qui doivent être prises en compte pour interpréter les résultats et les recommandations. Ces limites sont les suivantes :

1) Absence d'observations sur le terrain

Une des principales limites de ce mémoire est l'absence d'observations directes sur le terrain. L'étude repose exclusivement sur les données recueillies à travers des entretiens. Les observations directes pourraient offrir une compréhension plus profonde et nuancée des pratiques d'onboarding et de reconnaissance dans un environnement de travail réel. Sans ces observations, certaines dynamiques informelles et aspects contextuels peuvent ne pas être capturés, limitant ainsi la richesse des données recueillies.

2) Nombre limité de participants

Le nombre de personnes interrogées est une autre limite significative. Bien que les entretiens aient fourni des insights précieux, un échantillon plus large pourrait offrir une perspective plus représentative des différentes expériences et pratiques. La taille restreinte de l'échantillon limite la possibilité de généraliser les résultats à une plus grande population et pourrait ne pas refléter la diversité des expériences en matière de reconnaissance et d'intégration des nouveaux employés dans différents contextes organisationnels.

Dans le cadre de cette étude, j'ai entrepris un nombre considérable d'entretiens afin d'identifier des individus ayant vécu des expériences d'intégration particulièrement réussies ou, au contraire, marquées par des difficultés notables. Si je devais recommencer, j'opterais pour une stratégie de sélection plus rigoureuse et ciblée, fondée sur des critères préétablis et « plus strictes », afin de garantir une identification plus précise des sujets pertinents pour l'analyse du processus d'intégration. De plus, j'envisagerais de trouver ces personnes d'une manière différente, ce qui me permettrait d'éviter de perdre du temps à interroger de nombreux individus. Pour cela, il m'aurait été nécessaire d'étendre la durée de ma recherche sur une période beaucoup plus longue afin d'identifier ces cas "extrêmes".

3) Entretiens réalisés uniquement sur le territoire belge

Les entretiens ont été exclusivement réalisés sur le territoire belge, ce qui restreint la portée géographique des résultats. Les pratiques d'onboarding et de reconnaissance peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre en raison de différences culturelles, législatives et organisationnelles. Par conséquent, les conclusions tirées de cette étude peuvent ne pas être

applicables à des contextes internationaux ou à d'autres régions, ce qui limite la généralisation des résultats au-delà de la Belgique.

4) Absence d'entretiens avec des professionnels des ressources humaines

Le mémoire ne comprend pas d'entretiens avec des professionnels des ressources humaines, bien que cela ait été prévu initialement. De nombreux responsables RH ont été contactés, mais la disponibilité limitée de ces professionnels a empêché la réalisation de ces entretiens. L'inclusion de perspectives d'experts en RH aurait pu enrichir l'analyse en fournissant des points de vue plus approfondis sur les pratiques et les stratégies d'intégration et de reconnaissance, ainsi que sur les défis rencontrés dans leur mise en œuvre.

5) Exclusion du secteur public

Une autre limite notable est la faible quantité d'interviews – seulement une - avec des personnes travaillant dans le secteur public. Les pratiques d'onboarding et de reconnaissance peuvent différer considérablement entre le secteur privé et le secteur public en raison des différences structurelles et culturelles entre ces secteurs. En ne tenant pas suffisamment compte des perspectives du secteur public, le mémoire peut manquer d'une compréhension complète des variations dans les pratiques de reconnaissance et d'intégration.

Ces limites doivent être considérées lors de l'interprétation des résultats de cette étude. Elles soulignent la nécessité de recherches complémentaires pour adresser ces aspects non couverts et pour approfondir la compréhension des pratiques de reconnaissance et d'onboarding dans des contextes variés et à une échelle plus large.

D) Suggestions pour de futures recherches

Pour approfondir les connaissances sur l'impact de la reconnaissance durant le processus d'onboarding et ses implications pour la fidélisation des nouveaux employés, plusieurs pistes de recherche futures méritent d'être explorées.

Tout d'abord, la **réalisation d'études de terrain et d'observations directes** pourrait fournir une compréhension plus complète des pratiques d'intégration et de reconnaissance. Les observations sur le lieu de travail permettraient de saisir les dynamiques informelles et les interactions quotidiennes qui influencent le processus d'intégration des nouveaux arrivants. Ces données empiriques complèteraient les informations issues des entretiens et offriraient une vision plus détaillée des pratiques en action.

En outre, il serait pertinent d'**élargir l'échantillon des recherches** futures pour inclure une diversité plus grande d'industries, de tailles d'organisations, et de régions géographiques. Cela

permettrait de généraliser les conclusions à un plus grand nombre de contextes et de mieux comprendre les variations dans les pratiques de reconnaissance et d'intégration. L'inclusion d'employés de différents niveaux hiérarchiques pourrait également offrir une perspective plus complète sur les pratiques de reconnaissance et leur impact.

Des **recherches comparatives internationales** seraient également bénéfiques pour explorer comment les pratiques d'onboarding et de reconnaissance varient à l'échelle mondiale. Une telle étude pourrait révéler l'influence des différences culturelles et législatives sur les processus d'intégration et de fidélisation, et identifier les pratiques les plus efficaces dans divers contextes internationaux.

Il serait également important d'**inclure les perspectives des professionnels des ressources humaines dans les futures recherches**. Les entretiens avec ces experts pourraient fournir des informations précieuses sur les stratégies de reconnaissance et les défis associés à l'intégration des employés. Les responsables RH peuvent offrir des insights sur les meilleures pratiques, les obstacles rencontrés et les solutions mises en place pour améliorer le processus d'onboarding. L'examen des pratiques de reconnaissance et d'onboarding dans le secteur public représente une autre avenue prometteuse. Comparer les pratiques entre le secteur public et le secteur privé pourrait offrir des insights intéressants sur les adaptations nécessaires pour une intégration réussie dans différents contextes organisationnels.

Il serait également pertinent d'**explorer la relation entre la durée du processus d'onboarding et la reconnaissance perçue par les employés** en regroupant les personnes interviewées selon la durée de leur intégration. En distinguant les processus d'onboarding en trois catégories : courts (30 à 90 jours), intermédiaires (6 mois) et longs (jusqu'à 12 mois), comme défini dans le chapitre dédié à l'onboarding, cette approche permettrait d'approfondir l'analyse de l'impact de la durée du processus sur la perception de la reconnaissance. Une telle segmentation pourrait offrir des éclairages précieux sur la manière dont la reconnaissance est vécue à différents moments du processus d'intégration. En comparant les retours des employés ayant bénéficié de processus d'onboarding courts, intermédiaires et longs, il serait possible d'identifier des patterns significatifs et des variations dans la perception de la reconnaissance. Cette analyse permettrait également de déterminer si certains aspects de la reconnaissance doivent être ajustés en fonction de la durée du processus pour maximiser leur efficacité et leur impact sur la fidélisation des employés. Les résultats pourraient conduire à des recommandations précises concernant la durée optimale des processus d'onboarding, adaptées aux spécificités des différentes catégories de durée. Cela offrirait aux entreprises des orientations pratiques pour concevoir des processus d'onboarding plus efficaces, en alignant la durée du processus avec les

meilleures pratiques en matière de reconnaissance et d'engagement des employés. Une telle investigation enrichirait non seulement la compréhension théorique du lien entre onboarding et reconnaissance, mais fournirait également des directives pratiques pour l'optimisation des pratiques d'intégration au sein des organisations.

Des **études longitudinales** pourraient également être menées pour évaluer l'impact durable de la reconnaissance durant le processus d'onboarding sur la fidélisation des employés. En suivant les employés sur plusieurs années, ces recherches pourraient mesurer les effets de la reconnaissance sur l'engagement, la satisfaction au travail et la rétention à long terme.

De plus, l'**analyse de l'efficacité des outils technologiques utilisés dans le processus d'onboarding** pourrait offrir des perspectives utiles. Les recherches pourraient se concentrer sur l'impact des plateformes numériques de gestion des ressources humaines, des modules de formation en ligne, et des applications de feedback en temps réel sur les pratiques de reconnaissance et d'intégration.

Enfin, il serait utile d'**examiner plus en détail les méthodes de reconnaissance informelle** et leur influence sur le processus d'onboarding. Les recherches pourraient se focaliser sur les pratiques spécifiques de reconnaissance spontanée et non structurée, et sur leur effet sur la culture organisationnelle et la fidélisation des employés.

Ces suggestions visent à étendre et approfondir la compréhension des pratiques de reconnaissance et d'onboarding, en abordant les limitations identifiées dans cette recherche et en explorant de nouvelles dimensions de l'intégration des employés.

Bibliographie

A) Articles scientifiques

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Adonon, B., & Claude, L. C. (2024). Regards croisés : « Quelle organisation demain pour fidéliser les collaborateurs ? ». Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2024-1-page-143.htm>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>

Allen, T. D., Eby, L. T. (Eds.). (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1111/b.9781405133739.2007.x>

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>

Allen, D.G. and Shanock, L.R. (2013) Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover among New Employees. *Journal of Organizational Behaviour*, 34, 350-369. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1805>

Almaaitah, Mohammad & Harada, Yoshifumi & F Sakdan, M & Perlis, Ayman, Mahmoud & Almaaitah. (2017). Integrating Herzberg and Social Exchange Theories to Underpinned Human Resource Practices, Leadership Style and Employee Retention in Health Sector. 3. <https://doi.org/10.5296/wjbm.v3i1.10880>

Amabile, T. A., & Kramer, S. J. (2011). The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. Harvard Business Review Press.

Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology*, 56 (2), 254-266. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00295.x>

Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice.

Armstrong, M. (2017). Armstrong's handbook of human resource management practice (14th ed.). Kogan Page Publishers.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32 (3), 370-398. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90006-7)

Baker, B., & DiPiro, J. T. (2019). Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(6), 7100. <https://doi.org/10.5688/ajpe7100>

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>

Bargues, É., & Perrot, S. (2017). ‘Pourquoi n’est-il pas resté ?’ Comprendre le processus et les résultats de l’intégration des nouvelles recrues dans les PME: @GRH, n° 20(3), 43-79. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0043>

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

Bauer, T. N. (2010). "Onboarding New Employees: Maximizing Success." SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. https://www.researchgate.net/publication/336409384_SHRM_Foundation's_Effective_Practice_Guidelines_Series_Onboarding_New_Employees_Maximizing_Success

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Éd.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (p. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

Beer, M. (2007). High commitment high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage. Jossey-Bass. https://telfer.uottawa.ca/assets/mha/documents/high-commitment-high-Performance-m_beer.pdf

Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). The one minute manager. <https://ia601308.us.archive.org/22/items/OneMinuteManagerThePowerOfNow/OneMinuteManager.pdf>

Blanchard, K., & Ridge, G. (2009). Helping people win at work.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>

Boubakary, B. (2019). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV, 105-126. <https://doi.org/10.3917/rips1.062.0105>

Boudreau & Ramstad. (2007). Beyond HR: The new science of human capital. *Human Resource Management*, 48 (3), 469–472. <https://doi.org/10.1002/hrm.20291>

Boyer, H. (2013). Accueillir, intégrer, assimiler : Définitions et éthique: À propos de l'accueil et de l'intégration des travailleurs handicapés en milieu professionnel. *VST - Vie sociale et traitements*, 119(3), 106. <https://doi.org/10.3917/vst.119.0106>

Brett, J., & Goldberg, S. (1993). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 275-308). Academic Press.

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.

Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts.* Vermilion London. <https://www.cmc.edu/sites/default/files/2022-03/Brene%20Brown%20Dare%20to%20lead.pdf>

Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford University Press.

Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). *Nine lies about work: A freethinking leader's guide to the real world.*

Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5 (4), 475-497. <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (11), 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01884.x>

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). "Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression." *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477098>

Cameron, K., & Quinn, R. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.
https://www.bkconnection.com/static/Positive_Organizational_Scholarship_EXCERPT.pdf

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. <https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>

Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78 (1), 103-111.

Cappelli, P. (2009). Talent on demand – Managing talent in an age of uncertainty. *Strategic Direction*, 25 (3). <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001>

Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Chapman, G., & White, P. (2012). *The 5 languages of appreciation in the workplace*.

Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human Relations**, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

Clutterbuck, D. (2014). Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organization. Kogan Page.

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : Le rôle du sentiment d'auto-détermination (Doctorat en sciences de gestion). Université Paul. https://www.researchgate.net/profile/Rodolphe-Colle/publication/338823731_L'influence_de_la_GRH_a_la_carte_sur_la_fidelite_des_salaries_le_role_du_sentiment_d'auto-determination/links/5e2c58baa6fdcc70a14bbcdb/Linfluence-de-la-GRH-a-la-carte-sur-la-fidelite-des-salaries-le-role-du-sentiment-d'auto-determination.pdf

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19 (4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>

Cooper, C. L., & Burke, R. J. (2015). The role of celebration in work environments: A review and synthesis. Journal of Organizational Behavior, 36 (8), 1165-1186. <https://doi.org/10.1002/job.2035>

Covey, R. (1989). The 7 habits of highly effective people. https://ati.dae.gov.in/ati12052021_1.pdf

Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.). SAGE Publications.

Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2015). Fundamentals of human resource management (10th ed.). https://gavsispanel.gelisim.edu.tr/Document/hocal/20180827153114515_42cde2f6-988f-4fe9-ae06-1fc8ad0efd42.pdf

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (1994). Human resource management. https://dl1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50945768/609751964-libre.pdf?1482050334=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_ELFTH.pdf&Expires=1720730087&Signature=ZEaUIMlvqk0Ij8pheUBOYUVy~ePBMaLAM37857DXB9KQXcBEtdewrH~hbFON4FmejT31KZu6ptcLvJ77s495Eplc5X9SxQHIVFNuvmBmTEez-IELnCxeVt~8~Xxj4mBIiZ2l9RipeOksqhK8D-kyWW7hYSX9FWvs7-GfO5u4RGt5ccw~4ofcbh-dLFob6c~5xuF1ph5wbvegg9jC9SYsO8bfw6qN48SEOT6hoGlzGTsdHiEZreK8h-N5K9RrCkKIOrC4EPIXQkxPHwkjdf6ELA7PLRrNtCqauazmEAs4iwanNvR5CxIK1-KJkUoaz-yJ9n3q-1F2ojrGldYxP9f5Mg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Dessler, G. (2017). Human resource management. Pearson Education.

Dessler, G. (2019). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.

Devillard, O. & Rey, D. (2008). Introduction. Dans : , O. Devillard & D. Rey (Dir), *Culture d'entreprise : un actif stratégique* (pp. 3-8). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/culture-d-entreprise-un-actif-strategique--9782100514519-page-3.htm>

Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.

Dudezert, A., Boughzala, I., & Mounoud, E. (2008). Comment intégrer la génération “Millenials” à l’entreprise. https://www.researchgate.net/publication/49137833_Comment_integrer_la_generation_Millennials_a_l'entreprise

Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass.

Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. https://chools.in/wp-content/uploads/2021/03/The-Fearless-Organization_-Creating-Psychological-Safety-in-the-Workplace-for-Learning-Innovation-and-Growth.pdf

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>

Eisner, S. (2014). Onboarding The Faculty: A Model For Win-Win Mentoring. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 8(1), 7-22. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v8i1.9013>

Fabre, C. & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 87, 3-22. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0003>

Feldman, D. C. (1976). A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*, 5(2), 64-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(76\)90055-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(76)90055-3)

Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285633>

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.
<https://doi.org/10.1037/h0061470>

Fredy-Planchot, A. (2007). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue française de gestion*, 33(175), 23-32. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.23-32>

Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Gallup, Inc. (2024). State of the global workplace report - Gallup. Dans Gallup.com.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Garreau, L., & Rommelaer, P. (2019). *Méthodes de recherche innovantes*. De Boeck Supérieur.

Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 481-569). Consulting Psychologists Press.
<https://core.ac.uk/download/5129129.pdf>

Godelier, E. (2009). La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? *Revue française de gestion*, 35(192), 95-111. <https://doi.org/10.3166/rfg.192.95-111>

Gostick A., Elton C. (2007). *The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance*.
<https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e88c3971249b6227917505e/1586021345202/EBS+The+Carrot+Principle.pdf>

Gostick, A., & Elton, C. (2012). *All in: How the best managers create a culture of belief and drive big results*. Free Press.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3 (1), 273-336.
<https://doi.org/10.5465/19416520903047327>

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 165-183). American Psychological Association. https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature

Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7 (1), 65-89. <https://doi.org/10.1177/1094670504266138>

Grote, D. (2011). How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right.

Guéguen, H., & Malochet, G. (2014). Les théories de la reconnaissance. La Découverte.

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°4, 1(4), 57-73. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0057>

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18 (1), 59-82.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1177/105960118200700110>

Hanif, Ayesha & Khalid, Wajiha & Tahir Nawaz Khan, Dr. (2013). Relating Maslow's Hierarchy of Needs with Employee Turnover and Retention: Case Study of Local Telco. *International Journal of Human Resource Studies*. 3. 51. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i2.3864>

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley. <https://doi.org/10.7202/1022040ar>

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Pub. Co.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26 (2), 264-288. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378007>

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace.

Hussainy, S. S. (2020). Review on Motivational Theories & Models: Its application for Employees Retention in Organizations. *International Journal Of Business And Applied Social Science*, 40-46. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n1p5>

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 764-791. <https://doi.org/10.2307/2667054>

Jeske, D., & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: Recognising mutual learning

opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63-76.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>

Jones, G. R. (1983). Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. *The Academy of Management Review*, 8(3), 464.
<https://doi.org/10.2307/257835>

Jones, G., & George, J. (2019). Contemporary management (11th ed.).
https://www.academia.edu/43188332/Contemporary_Management_11th_Edition_by_Gareth_R_Jones

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 779-794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>

Kanter, R. M. (2009). Supercorp: How vanguard companies create opportunity, profits, growth, and social good. Crown Business.

Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2014). Love 'em or lose 'em: Getting good people to stay.
https://www.bkconnection.com/static/Love_Em_Or_Lose_Em_5th_ed_EXCERPT.pdf

Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels. Berrett-Koehler Publishers. [https://doi.org/10.1016/S1098-2140\(99\)80206-9](https://doi.org/10.1016/S1098-2140(99)80206-9)

Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.

https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780199978717_A23619090/preview-9780199978717_A23619090.pdf

Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). "Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees." *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.

https://www.researchgate.net/publication/281174513_Specific_Onboarding_Practices_for_the_Socialization_of_New_Employees

Kluger, A. N., & DeNisi, A. S. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., & Schweiger, D. M. (2002). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management Studies*, 39 (8), 967-1000. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00338>

Korte, R. F. (2009). "How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers." *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 285-306. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20016>

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America. <https://doi.org/10.2307/2392687>

Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and

person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Krugińska, A., Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A., Sowa-Behtane, E., & Dachowski, R. (2023). Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1512. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021512>

Kruse, K. (2012). Employee engagement 2.0. <https://www.amazon.com/dp/product/1469996138/?tag=kevkr-20>

Kumar, N., & Pandey, Suruchi. (2017). *New employee onboarding process in an organization*. <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>

Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue Gestion des Ressources Humaines*, 19-35. https://www.researchgate.net/publication/281077235_Vers_une_meilleure_comprehension_d_es_processus_d'integration_Validation_d'un_modele_d'integration_proactive_des_nouveaux_salaries

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : L'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9-24. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>

Lacaze & Perrot. (2010). « L'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise », Delphine Lacaze et Serge Perrot, Editions Dunod, 2010. *Management international*, 15(1), 103. <https://doi.org/10.7202/045632ar>

Lackner, C. (2019). An Advanced Practice Provider Clinical Fellowship as a Pipeline to Staffing a Hospitalist Program. *Journal of Hospital Medicine*. <https://doi.org/10.12788/jhm.3183>

Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness.

Lawler, E. E. (2008). Talent: Making people your competitive advantage. O'Reilly Online Learning. <https://www.oreilly.com/library/view/talent-making-people/9780787998387/>

Lencioni, P. (2007). The truth about employee engagement. Jossey-Bass. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=PGPhCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Patrick+Lencioni++%22The+Truth+About+Employee+Engagement%22&ots=3LrxttJhA&sig=LcJyNLj55wN6L2EKLTJerP9YHCA&redir_esc=y#v=onepage&q=Patrick%20Lencioni%20-%20%22The%20Truth%20About%20Employee%20Engagement%22&f=false

Lencioni, P. (2012). The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally. https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice-Hall. <https://doi.org/10.2307/258875>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29 (3), 388-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670968>

Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226. <https://doi.org/10.2307/2392453>

Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857–866. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x>

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Maizeray, L., Sauvage, F., Schwamberger, Y. (2020). Les apprenti(e)s rh et le sentiment d'inclusion : Un levier pour une marque employeur en adéquation avec les attentes des apprentie(e)s dans une optique de fidélisation. https://agrh2020.sciencesconf.org/data/pages/MAIZERAY_et_al.pdf

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass.

Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123–140. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00092-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00092-1)

Maurer, T. J. (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review*, 1(1), 9–44. <https://doi.org/10.1177/1534484302011002>

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications. <https://sk.sagepub.com/books/commitment-in-the-workplace>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

Morgan P., Sanchez M., Anglin L., Rana R., Butterfield R., Everett CM. (2020). Emerging practices in onboarding programs for PAs and NPs. JAAPA. Mar;33(3):40-46. https://journals.lww.com/jaapa/fulltext/2020/03000/emerging_practices_in_onboarding_programs_for_pas.8.aspx

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of Applied Psychology, 91 (6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Morrison, E. W. (2002). "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization." Academy of Management Journal, 45(6), 1149-1160. https://www.researchgate.net/publication/228694607_Newcomers'_relationships_The_role_of_social_network_ties_during_socialization

Morse, J. M. (2000). Determining sample size. Qualitative Health Research, 10 (1), 3-5.

Mosley, E., & Irvine, D. (2014). The power of thanks: How social recognition empowers employees and creates a best place to work.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14 (2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 71-94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>

Nelson, B. (2005). *1001 ways to reward employees*. [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=7914EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Bob+Nelson+\(2012\)+%221501+Ways+to+Reward+Employees%22.&ots=2I1KuYWQgE&sig](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=7914EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Bob+Nelson+(2012)+%221501+Ways+to+Reward+Employees%22.&ots=2I1KuYWQgE&sig)

[=OziEMduPHXJqSEQIgDk2zTXsSdQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Bob%20Nelson%20\(2012\)%20%3A%20%221501%20Ways%20to%20Reward%20Employees%22.&f=false](https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.291)

Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291–302. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.291>

Noe, R. A. (2010). Employee training and development. McGraw-Hill Education. <https://dedi1968blog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/employee-training-and-development.pdf>

Noe, R. A., Tews, M. J., & Dachner, A. M. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *Academy of Management Annals*, 4(1), 279-315. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.493286>

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). L'analyse qualitative en sciences sociales. Armand Colin.

Patton, M. Q. (2002). Qualitative research & evaluation methods (3rd ed.). SAGE Publications.

Perrot, S. (2009). Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 72(2), 13-30. <https://doi.org/10.3917/grhu.072.0013>

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row.

Pfeffer, J. (2018). Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance and what we can do about it. HarperBusiness.

Pink, D. H. (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. <https://books.apple.com/us/book/drive/id421965894>

Putnam, L. (2015). Workplace wellness that works. Wiley eBooks. <https://doi.org/10.1002/9781119154839>

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice. SAGE Publications. [https://www.researchgate.net/publication/255662364_The_Handbook_of_Mentoring_at_Wor
k](https://www.researchgate.net/publication/255662364_The_Handbook_of_Mentoring_at_Work)

Robbins, S. P. (2009). Organizational behavior (13th ed.). Pearson Education.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies*. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and improving organizational surveys. *Organizational Research Methods*, 10 (2), 195-209. <https://doi.org/10.1177/1094428106287037>

Ross, W. E., Huang, K. H. C., & Jones, G. H. (2014). Executive Onboarding: Ensuring the Success of the Newly Hired Department Chair. *Academic Medicine*, 89(5), 728-733. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000214>

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? Potential benefits and costs of work and family integration. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>

Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Dunod.

Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50(6), 903-933. <https://doi.org/10.1518/001872008X375009>

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13 (2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>

Saks, A.M. and Gruman, J.A. (2011), "Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 No. 5, pp. 383-402. <https://doi.org/10.1108/02683941111139001>

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). "Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 301-314. https://www.researchgate.net/publication/229931463_Organizational_Socialization_and_Positive_Organizational_Behaviour_Implications_for_Theory_Research_and_Practice

Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 448–468. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.003>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 25(2), 3-16. <https://becomingaleaderblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf>

Schein, E. (1985). Organizational culture and leadership. https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Schein, E. H. (2010). "Organizational culture and leadership." John Wiley & Sons. https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>

Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135. <https://doi.org/10.5465/256304>

Scott, K. (2017). Radical candor: Be a kick-ass boss without losing your humanity.

Scott, C. P. R., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S., & Wildman, J. L. (2022). Onboarding during COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100828. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>

Silverman, D. (2013). Doing qualitative research (4th ed.). SAGE Publications.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>

Stajkovic, A. D., & Latham, G. P. (2003). A meta-analysis of the effects of goal-setting on performance. *Personnel Psychology*, 56 (1), 1-35. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00143.x>

Stum, D.L. (2001), "Maslow revisited: building the employee commitment pyramid", *Strategy & Leadership*, Vol. 29 No. 4, pp. 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570110400053>

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393–412. <https://doi.org/10.1002/job.1897>

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd.). Deboeck Supérieur.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (3^e éd.). De Boeck Superieur.

Tett, R. P., Jackson, C. L., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44 (4), 703-742. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02472.x>

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>

Trevor, G. (2021, 17 juillet). *Case Studies of Companies that have Implemented Successful Virtual Onboarding/Training Experiences for New Hire Employees - ROI Advisers*. ROI Advisers. <https://www.roiadvisers.com/case-studies-of-companies-that-have-implemented-successful-virtual-onboarding-training-experiences-for-new-hire-employees-2/>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). https://www.researchgate.net/publication/5175507_Toward_a_Theory_of_Organized_Socialization

Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). MENTORING RESEARCH: A REVIEW AND DYNAMIC PROCESS MODEL. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 22, p. 39-124). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8)

Wanberg, C. R. (2012). "Facilitating organizational socialization: An introduction." In Wanberg, C. R. (Ed.), "The Oxford Handbook of Organizational Socialization." Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0001>

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>

Welch, J. (2011). *The real-life MBA: Your no-BS guide to winning the game, building a team, and growing your career*.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>

Zahhly, J., & Tosi, H.L. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 59-74. <https://doi.org/10.1002/job.4030100105>

Zaros, T. (2023). L'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur: les effets réels de pratiques d'onboarding centrées sur l'humain, le relationnel et le social. https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/18035/4/M%C3%A9moire_Zaros%20Tom_S213243.pdf

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107-128.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

Ziden, A. A., & Joo, O. C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organizations: A Concept Paper. *Int. J. Innov. Creat. Change*, 13, 734-750.
https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_9/13957_Ziden_2020_E_R.pdf

B) Sites internet

La mobilité professionnelle reste élevée. (2024, 26 mars). Stabel. Consulté le 2 juillet 2024. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/la-mobilite-professionnelle-reste-elevee>

OpenAI. (2024). Version GPT-4. ChatGPT. <https://www.openai.com/chatgpt>. Consulté en 2024.*

**Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, nous avons eu recours à l'assistance de chatgpt.com, une intelligence artificielle développée par Open AI, afin d'améliorer la syntaxe, l'orthographe et la reformulation de certaines sections de cet ouvrage. Cette aide nous a permis de garantir une présentation claire et précise de nos idées, tout en respectant les exigences académiques que sont celles du milieu universitaire. Nous attestons sur l'honneur ne pas avoir utilisé cet outil pour de la rédaction à proprement parlé, mais uniquement comme un outil de correction et de reformulation.*

Annexes

Annexe 1 : guide d'entretien

Présentation et parcours professionnel

1. Pouvez-vous me parler de vous, de votre parcours professionnel et de votre situation actuelle ?

1.1. Pouvez-vous détailler vos expériences précédentes en matière d'onboarding ?

1.2. Quelles ont été les étapes clés dans votre parcours professionnel qui vous ont conduit à votre poste actuel ?

1.3. Comment décririez-vous votre rôle actuel dans l'entreprise et vos principales responsabilités ?

Expérience d'onboarding

2. Pouvez-vous me décrire en détails votre dernière expérience d'onboarding ?

2.1. Comment cela s'est-il passé ? Quelles ont été les étapes clés ?

2.2. Quelles étaient les premières impressions que vous avez eues lors de votre arrivée dans l'entreprise ?

2.3. Quels éléments spécifiques du processus d'onboarding avez-vous trouvés particulièrement utiles ou problématiques ?

2.4. Y avait-il des aspects du processus d'onboarding qui vous ont particulièrement aidé à vous adapter ?

2.5. Avez-vous ressenti un soutien particulier de la part de votre manager ou de vos collègues durant cette période ?

2.6. Quel serait pour vous le processus d'onboarding idéal et pourquoi ? Quelles améliorations proposeriez-vous ?

Onboarding et fidélisation

3. À quelles conditions pensez-vous que l'onboarding soit un facteur de fidélisation ?

- 3.1. Quels aspects de l'onboarding ont eu le plus grand impact sur votre décision de rester ou de quitter une entreprise ?
- 3.2. Comment la clarté des attentes et des objectifs a-t-elle influencé votre sentiment de fidélisation ?
- 3.3. En quoi le soutien social et la reconnaissance durant l'onboarding ont-ils joué un rôle dans votre engagement à long terme ?
- 3.4. Quelles attentes aviez-vous en matière de reconnaissance pendant le processus d'onboarding ?

Perception de la reconnaissance

4. Comment vous êtes-vous senti reconnu ou pas reconnu dans le processus d'onboarding ?

- 4.1. Pouvez-vous décrire des moments spécifiques où vous vous êtes senti particulièrement reconnu ou non reconnu ?
- 4.2. Quels dispositifs formels (ex. : séances d'orientation, feedback structuré) ont contribué à votre sentiment de reconnaissance ?
- 4.3. Quels aspects informels (ex. : interactions avec les collègues, culture d'entreprise) ont influencé votre perception de reconnaissance ?
- 4.4. Avez-vous observé des différences dans la reconnaissance perçue entre le processus d'onboarding formel et informel ?

Importance de la reconnaissance

5. Comment un processus d'onboarding peut-il donner de la reconnaissance à la personne nouvellement engagée et est-ce important ?

- 5.1. Quels sont les éléments clés que vous considérez comme essentiels pour que la reconnaissance soit effective durant l'onboarding ?
- 5.2. Pourquoi estimez-vous que la reconnaissance est importante dans le cadre de l'onboarding ?
- 5.3. Comment la reconnaissance reçue pendant l'onboarding a-t-elle affecté votre motivation et votre engagement à long terme ?

5.4. Quel impact la reconnaissance durant l'onboarding a-t-elle eu sur votre perception de la culture et des valeurs de l'entreprise ?

Suggestions et recommandations

6. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

6.1. Y a-t-il des aspects du processus d'onboarding que nous n'avons pas couverts et qui vous semblent cruciaux pour comprendre le lien avec la fidélisation ?

6.2. Avez-vous des suggestions ou des recommandations basées sur vos expériences pour améliorer l'intégration des nouveaux employés ?

6.3. Comment pensez-vous que les entreprises pourraient mieux intégrer la reconnaissance dans leur processus d'onboarding pour favoriser une fidélisation accrue ?

Annexe 2 : tableau d'analyse

Thèmes principaux	Catégorie	Sous-Catégorie	Extraits/Verbatim
1. Onboarding	Phase de Pré-Intégration	Communication des attentes, Climat de confiance	"J'ai été accueilli avec une session d'introduction, mais il manquait une véritable stratégie d'intégration." (Jean-Marc)
			"Il n'y avait pas de plan clair, et j'ai dû découvrir beaucoup de choses par moi-même." (Claire)
			"Le plan d'onboarding détaillé était clair et précis, avec des objectifs à atteindre chaque semaine." (Julie De La Fontaine)
			"L'accueil était assez simple : une présentation des équipes et une introduction aux outils." (Mr. Jeuniaux)
	Acclimatation	Développement de l'identité professionnelle, Apprentissage des tâches	"Je ne savais pas exactement comment mes tâches s'intégraient dans les objectifs globaux de l'équipe." (Claire)
			"Le manque de structure m'a empêché de bien comprendre

			mon rôle au sein de l'équipe." (Jean-Marc)
			"Une introduction formelle à l'équipe et un mentor dédié ont grandement facilité mon intégration." (Julie De La Fontaine)
			"Je pense que le processus d'intégration aurait bénéficié d'une meilleure introduction à la culture d'entreprise." (Mr. Jeuniaux)
	Soutien durant l'Onboarding	Soutien managérial, Soutien des collègues	"Le manque de soutien formel de la part de la direction a été un point faible de mon onboarding." (Jean-Marc)
			"Le soutien de mon manager était limité au strict nécessaire, ce qui a rendu l'intégration plus difficile." (Claire)
			"J'ai bénéficié d'une très bonne assistance de la part de ma manager qui m'a aidé à m'adapter plus rapidement." (Julie De La Fontaine)
			"Le manque de structure dans le soutien managérial m'a laissé un peu perdu au début." (Mr. Jeuniaux)
	Problèmes rencontrés	Obstacles, Reconnaissance insuffisante	"Le manque de feedback et de reconnaissance a été démoralisant et a affecté ma motivation." (Jean-Marc)
			"Les lacunes dans la documentation ont été un obstacle majeur pour comprendre mes nouvelles responsabilités." (Claire)
			"Le manque de suivi pendant la phase initiale a eu un impact négatif sur ma capacité à m'intégrer efficacement." (Julie De La Fontaine)
			"Le processus était moins organisé que ce que j'avais connu précédemment, ce qui a posé problème." (Mr. Jeuniaux)
		Documentation obsolète	"Les guides fournis étaient souvent obsolètes, ce qui compliquait la compréhension

			des procédures actuelles." (Jean-Marc)
			"Des documents et ressources importants étaient souvent manquants ou non mis à jour." (Claire)
			"Les informations disponibles étaient souvent insuffisantes pour une intégration fluide." (Julie De La Fontaine)
			"Les documents de formation étaient bien conçus mais manquaient de mise à jour sur certains outils récents." (Mr. Jeuniaux)
2. Reconnaissance	Reconnaissance formelle	Feedback structuré, Séances d'orientation	"Je n'ai reçu que peu de retour formel, ce qui a affecté ma perception de ma performance." (Jean-Marc)
			"Les sessions de feedback formel étaient limitées, ce qui a réduit les opportunités de correction et d'amélioration." (Claire)
			"Les retours formels étaient fréquents et détaillés, ce qui m'a aidé à ajuster rapidement ma performance." (Julie De La Fontaine)
			"J'ai reçu des retours réguliers qui m'ont permis de mieux comprendre les attentes et de m'ajuster en conséquence." (Mr. Jeuniaux)
	Reconnaissance informelle	Interactions sociales, Culture d'entreprise	"Il y a eu peu d'interactions informelles pour me faire sentir valorisé." (Jean-Marc)
			"Le manque de reconnaissance informelle a été un point négatif important." (Claire)
			"Les interactions sociales avec mes collègues ont été un aspect positif qui m'a aidé à m'intégrer." (Julie De La Fontaine)
			"Les moments informels de reconnaissance m'ont aidé à me sentir plus intégré à l'équipe." (Mr. Jeuniaux)
	Impact de la Reconnaissance	Motivation, Satisfaction, Engagement	"La reconnaissance formelle et informelle aurait eu un impact

			significatif sur ma motivation." (Jean-Marc)
			"Un manque de reconnaissance a diminué mon engagement et ma satisfaction dans le rôle." (Claire)
			"Une reconnaissance adéquate dès le début aurait amélioré ma satisfaction et mon engagement envers l'entreprise." (Julie De La Fontaine)
			"Les moments de reconnaissance, qu'ils soient formels ou informels, ont joué un rôle crucial dans mon engagement à long terme." (Mr. Jeuniaux)
3. Fidélisation	Facteurs de Fidélisation	Sentiment d'appartenance, Clarté des attentes	"Un bon processus d'onboarding contribue au sentiment d'appartenance, ce qui est crucial pour la fidélisation." (Jean-Marc)
			"La clarté des attentes est essentielle pour se sentir intégré et engagé à long terme." (Claire)
			"Une bonne intégration dès le départ renforce le sentiment d'appartenance et facilite la fidélisation." (Julie De La Fontaine)
			"La clarté des attentes et le sentiment d'appartenance jouent un rôle important dans ma décision de rester." (Mr. Jeuniaux)
	Influence de la Reconnaissance sur la Fidélisation	Reconnaissance perçue, Impact long-terme	"La reconnaissance a un impact direct sur ma décision de rester à long terme dans l'entreprise." (Jean-Marc)
			"Un manque de reconnaissance peut sérieusement affecter la fidélisation et l'engagement à long terme." (Claire)
			"Une reconnaissance adéquate favorise une fidélisation plus forte et un engagement durable." (Julie De La Fontaine)
			"La reconnaissance joue un rôle clé dans la fidélisation des employés à long terme." (Mr. Jeuniaux)

4. Intégration des Concepts	Reconnaissance durant l'Onboarding	Pratiques de reconnaissance, Sentiment de valeur	"Des pratiques de reconnaissance bien définies dès l'onboarding augmentent le sentiment de valeur des employés." (Jean-Marc)
			"La reconnaissance dès le début est essentielle pour renforcer le sentiment de valeur et d'intégration." (Claire)
			"Les pratiques de reconnaissance formelles et informelles doivent être intégrées dès le début pour une meilleure intégration." (Julie De La Fontaine)
			"Sentir que mon travail est valorisé dès le début a facilité mon intégration dans l'équipe." (Mr. Jeuniaux)
	Augmentation de la fidélisation	Impact de l'onboarding structuré, Augmentation de l'engagement	"Un onboarding bien structuré peut réduire le turnover et accroître l'engagement des employés." (Jean-Marc)
			"Une approche structurée de l'onboarding favorise une fidélisation plus forte." (Claire)
			"L'engagement augmente considérablement lorsque l'onboarding est bien planifié et structuré." (Julie De La Fontaine)
			"Un onboarding efficace est essentiel pour augmenter l'engagement et réduire le turnover." (Mr. Jeuniaux)
5. Suggestions et Recommandations	Améliorations proposées	Stratégies de reconnaissance, Pratiques d'onboarding	"Il serait bénéfique de développer des stratégies de reconnaissance plus systématiques et des pratiques d'onboarding plus structurées." (Jean-Marc)
			"Je recommande d'améliorer les pratiques d'onboarding et d'introduire des stratégies de reconnaissance plus diversifiées." (Claire)
			"Des recommandations spécifiques incluent des améliorations dans la reconnaissance formelle et informelle et une meilleure

			structuration de l'onboarding." (Julie De La Fontaine)
			"Je suggère d'intégrer des feedbacks réguliers et une reconnaissance accrue dès le début pour améliorer l'intégration." (Mr. Jeuniaux)
6. Manquements dans la Littérature	Éléments Spécifiques de Reconnaissance	Pratiques appréciées, Ressenti des employés	"La littérature manque souvent de détails sur les pratiques de reconnaissance les plus appréciées par les employés." (Jean-Marc)
			"Il est crucial de mieux comprendre le ressenti des employés face aux différentes pratiques de reconnaissance." (Claire)
			"La recherche devrait approfondir les pratiques spécifiques de reconnaissance qui sont les plus valorisées par les employés." (Julie De La Fontaine)
			"Les études actuelles ne couvrent pas suffisamment les éléments spécifiques de reconnaissance qui influencent le plus les employés." (Mr. Jeuniaux)

