

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

Onboarding et fidélisation des collaborateurs

Étude de cas chez Hays à Louvain-la-Neuve

Auteur·es : Di Matteo Franco (24692200)
Promoteur·rices : Leonard Évelyne
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Pour la réalisation de ce mémoire, je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Évelyne Léonard. Cette dernière m'a apporté, tout au long de cette année académique, un suivi et un accompagnement dans le cadre de la réalisation de celui-ci. Madame Léonard a fourni son aide, s'est montrée attentive et réactive, le tout dans la bienveillance.

Ensuite, je remercie tous les collaborateurs de Hays qui ont participé à la construction de ce mémoire en m'accordant de leur temps mais aussi leur confiance. Sans eux, la bonne réalisation du mémoire aurait été impossible. De plus, je tiens à remercier, plus généralement, les collaborateurs de Hays à Louvain-la-Neuve et, notamment, mon maître de stage, Alexandre Bouvier, pour l'encadrement et les conseils fournis tout au long du stage. Enfin, je tiens, également, à remercier Yannick Chentout pour venir représenter Hays, lors de la défense orale du mémoire.

Je souhaiterais, également, remercier les membres de ma famille ainsi que les autres étudiants que je fréquente, des amis. Ces derniers ont témoigné d'un soutien sans faille, ce qui fut grandement utile pour l'avancement de ce mémoire.

Enfin, il me paraît important de remercier toutes les personnes qui m'accorderont de leur temps et témoigneront leur attention en lisant ce mémoire, fruit d'un travail s'étant déroulé sur toute une année académique.

Résumé

Ce, présent, mémoire vise à jumeler les thématiques de l'onboarding et de la fidélisation au travers de la question de départ « **Comment le processus d'onboarding a-t-il un effet sur la fidélisation des collaborateurs au sein de l'entreprise Hays de Louvain-la-Neuve ?** ». Il sera, donc, question de comprendre comment le processus d'onboarding, actuellement, mis en place permet de fidéliser les collaborateurs de Hays et plus spécifiquement, au sein de Hays à Louvain-la-Neuve.

Afin d'apporter une réponse à cette question qui guide la réalisation de ce mémoire, il a d'abord été question de comprendre l'onboarding au travers de la littérature. Et cela, en mettant en lumière ses définitions et ses distinctions, ses stratégies, son processus et ses acteurs. À la suite, un point a été consacré à la socialisation organisationnelle. En effet, un parallélisme a pu être réalisé avec l'onboarding tout en mettant en lumière les indicateurs de réussite de ces deux processus. Enfin, la revue de littérature s'est clôturée avec la fidélisation en établissant des points permettant de différencier la fidélisation. Il aura été, également, nécessaire de distinguer des indicateurs à cette fidélisation tout en indiquant des enjeux à cette dernière. Des liens auront été établis entre la fidélisation et l'onboarding dans cette même partie. Cette revue de littérature nous aura permis d'établir un cadre d'analyse où nous avons pu dégager des indicateurs permettant de relier ces deux thématiques.

Concernant la méthodologie, l'approche poursuivie a été qualitative, hypothético-déductive et au travers d'entretiens exploratoires et semi-directifs. Des théories et des points faibles auront été développés pour chacune des approches. Au total, trois entretiens exploratoires auront été menés avec deux collaborateurs de Hays à Louvain-la-Neuve et une HRBP. Concernant l'analyse, neuf entretiens auront été menés avec 11 collaborateurs de Hays à Louvain-la-Neuve.

Enfin, nous sommes arrivés à la conclusion que l'onboarding de Hays, comme mis en place actuellement, permet bel et bien de fidéliser les collaborateurs. Et cela, tout au long du processus d'onboarding. Cependant, des pistes d'amélioration auront été suggérées concernant le rôle de certains acteurs qui sont la direction et les managers mais aussi au niveau du processus lors du recrutement.

TABLE DES MATIERES

1	<i>Introduction</i>	1
2	<i>Cadre théorique</i>	3
2.1	Onboarding et intégration	3
2.1.1	Distinctions et définitions	3
2.1.2	Stratégies	6
2.1.2.1	Choisir une stratégie	6
2.1.2.2	Tableau de choix de stratégies	7
2.1.2.3	Les quatre C	8
2.1.3	processus	9
2.1.3.1	Parties prenantes	9
2.1.3.1.1	La direction	9
2.1.3.1.2	Les gestionnaires des ressources humaines	9
2.1.3.1.3	Les managers	10
2.1.3.1.4	Les collaborateurs	10
2.1.3.1.5	Le parrain	11
2.1.3.2	Processus d'intégration	11
2.1.3.2.1	Recrutement	11
2.1.3.2.2	Préparation de l'arrivée	12
2.1.3.2.3	L'accueil	12
2.1.3.2.4	Suivi de l'intégration	13
2.1.4	Les erreurs qui créent le turnover	14
2.1.4.1	Les erreurs de casting	14
2.1.4.2	Une mauvaise représentation de l'emploi	14
2.1.4.3	L'indisponibilité du manager	15
2.1.4.4	L'absence d'organisation matérielle	15
2.1.4.5	Des objectifs trop ambitieux	15
2.1.4.6	La surabondance d'information	15
2.1.4.7	Problèmes relationnels	15
2.2	Socialisation organisationnelle	16
2.2.1	Définitions	16
2.2.2	Tactiques de socialisation de l'organisation	17
2.2.3	Indicateurs de socialisation organisationnelle	18
2.2.3.1	Variables clefs	18
2.2.3.1.1.1	Clarté du rôle	18
2.2.3.1.1.2	Auto-efficacité	18
2.2.3.1.1.3	Acceptation interne	18
2.2.3.1.1.4	Connaissance de la culture organisationnelle	19
2.3	Fidélisation	19
2.3.1	Définitions et indicateurs	19
2.3.1.1	Les déterminants de la fidélité	21

2.3.1.1.1	Déterminants propres à l'individu	21
2.3.1.1.2	Déterminants contextuels	21
2.3.1.1.3	Déterminants relationnels.....	21
2.3.1.1.4	D'autres axes	22
2.3.2	Distinctions, enjeux et onboarding.....	22
2.4	Cadre d'analyse.....	26
2.4.1	Processus d'onboarding et acteurs.....	26
2.4.2	fidélisation.....	29
2.4.3	Les indicateurs.....	30
3	Méthodologie	31
3.1	Approche qualitative.....	31
3.2	Entretiens	32
3.2.1	Entretiens exploratoires	32
3.2.2	Entretiens semi-directifs.....	33
3.2.3	Sélection des sujets	34
3.2.4	Analyse thématique.....	36
4	Résultats de terrain.....	37
4.1	Cadre contextuel : Hays.....	37
4.2	Description des résultats.....	38
4.3	Analyse	42
4.3.1	Processus et acteurs	42
4.3.1.1	Stratégies	42
4.3.1.2	Acteurs	45
4.3.1.3	Processus	50
4.3.1.4	Socialisation organisationnelle.....	53
4.3.2	Fidélisation	56
4.4	Pistes de solution et limites.....	59
4.4.1	Pistes de solution.....	59
4.4.2	Limites à la réalisation du mémoire	60
5	Conclusion	62
6	Bibliographie	65
7	Annexes.....	72
7.1	Annexe 1 : tableau récapitulatif des quatre C	72
7.2	Annexe 2 : différence intergénérationnelles	73
7.3	Annexe 3 : Guide d'entretien exploratoire	75
7.4	Annexe 4 : guide d'entretien	79
7.5	Annexes 5 : synthèses des entretiens exploratoires	82
7.6	Annexes 6 : Synthèses des entretiens	89

1 INTRODUCTION

Dans le cadre de ma dernière année de Master en gestion des ressources humaines, à l'UCLouvain, j'ai eu l'opportunité de construire un mémoire autour des thématiques de l'onboarding et de la fidélisation tout en utilisant mon lieu de stage, Hays Louvain-la-Neuve, comme terrain de recherche. Ce présent mémoire partira de la question : « **Comment le processus d'onboarding a-t-il un effet sur la fidélisation des collaborateurs au sein de l'entreprise Hays de Louvain-la-Neuve ?** ». Il sera question de mettre en lumière l'effet du processus d'onboarding sur la fidélisation des collaborateurs.

Cette thématique de l'onboarding a retenu toute mon attention. En effet, comme l'indiquent Moulette et al., (2019) une bonne intégration au sein d'une entreprise améliore l'implication et l'intention de rester au sein de celle-ci tout en ayant un effet sur la motivation, la satisfaction et l'engagement du collaborateur. Cette étape est aussi la dernière étape du processus de recrutement d'un collaborateur tout en rentrant dans un processus plus large qui est celui de la socialisation organisationnelle (Moulette et al., 2019).

Le processus d'intégration joue un rôle fondamental pour deux raisons qui sont celui de fidéliser le collaborateur à l'organisation et réduire le délai d'opérationnalité. En ce qui concerne le délai d'opérationnalité, on estime qu'il faut environ deux mois pour qu'un stagiaire soit autonome et six mois pour un poste de cadre dans l'organisation. Le délai d'opérationnalité pouvant être réduit avec la mise en place d'un système de gestion des compétences et de formation (Diard et al., 2022). Un collaborateur mal intégré est un collaborateur qui sera moins opérationnel rapidement et qui perdra du temps à maîtriser les outils, les processus, les fonctionnements internes ou les spécificités de l'organisation (Diard et al., 2020).

Par rapport à la fidélisation, un mauvais accueil de la part de l'entreprise ne sera pas indifférent pour un collaborateur ce qui pourra mettre à mal, à la suite, la fidélisation (Diard et al., 2022). La fidélisation constitue un atout majeur pour les organisations (Paillé, 2011 ; Kaye et Jordan-Evans, 2019 ; Giraud, Roger et Thomines, 2012 IN Martin, 2014). Et de façon générale, la fidélisation des collaborateurs des organisations pouvant être caractérisée comme un ensemble de mesures permettant de limiter les départs volontaires des collaborateurs (Peretti, 2001, 2009 IN Martin, 2014). Comme nous pouvons le voir, ce processus a des implications non négligeables tant pour l'organisation que pour le collaborateur et que ses effets peuvent être tant positifs que délétères.

À la suite de cette introduction, nous rentrerons dans notre thématique avec le cadre théorique qui servira de base à la recherche de terrain de ce, présent, mémoire. Nous commencerons à aborder notre première thématique avec l'onboarding avec diverses définitions de cette

dernière. Et cela, tout en apportant des nuances entre les termes d'onboarding, d'accueil, d'intégration et de socialisation organisationnelle avec un point d'orgue sur le cadre légal belge. Ensuite, nous présenterons, les différentes stratégies déployées, les étapes ainsi que les acteurs du processus tout en consacrant un point aux erreurs créant le turnover. Nous consacrerons un point particulier à la socialisation organisationnelle. Comme vu précédemment, l'intégration rentre dans un processus plus large qui est celui de la socialisation organisationnelle (Moulette et al., 2019). Il sera question de définir la socialisation organisationnelle, de présenter son processus ainsi que différentes tactiques. Enfin, nous mettrons en lumière des indicateurs de réussite ce qui clôturera ce second point.

Enfin, nous présenterons un dernier point qui construit la question de départ qui est la fidélisation. Dans cette partie, nous commencerons par définir ce terme tout en apportant des nuances avec la rétention et la fidélité. En effet, la fidélité se distingue de la fidélisation (Paillé, 2004 IN Boubakary, 2019). Et cela, tout en mettant en exergue les indicateurs de cette fidélisation pour, après, faire la part belle des éléments construisant cette fidélisation et ses enjeux. Nous tenterons, parallèlement, d'établir des liens entre l'onboarding et la fidélisation du fait que ces deux thématiques vont nous guider tout au long de ce mémoire.

Après la construction de notre cadre théorique, nous présenterons, d'abord, notre cadre d'analyse qui guidera notre partie pratique pour, ensuite, présenter la méthodologie de recherche. Au travers la méthodologie, nous découvrirons que l'approche poursuivie est une approche qualitative et hypothético-déductive. Et cela, au travers d'entretiens exploratoires et semi-directifs menés auprès de collaborateurs de l'entreprise Hays de Louvain-la-Neuve tout en découvrant les profils des personnes interrogées. Enfin, nous mettrons en lumière l'analyse thématique réalisée pour nous éclairer davantage sur le traitement des données de recherche.

Ensuite, la méthodologie fera place au « terrain » avec la présentation de notre contexte qui n'est autre que Hays à Louvain-la-Neuve avec une présentation ainsi que l'analyse des données. Cette analyse prendra la forme d'une analyse des entretiens menés. Une comparaison sera effectuée entre la théorie construite au préalable et les données récoltées sur le terrain ce qui permettra de comprendre comment l'onboarding a un effet sur la fidélisation auprès des collaborateurs de l'entreprise Hays de Louvain-la-Neuve. Après la construction de notre analyse, nous élaborerons des pistes de solution et nous détaillerons les limites de ce mémoire dans ce sous-point.

Enfin, nous clôturons ce mémoire avec une conclusion où nous répondrons à la question de départ de ce mémoire et où nous reprendrons de façon synthétique les différents chapitres et subdivisions qui construisent cette réalisation, s'étant déroulé sur toute une année académique.

2 CADRE THEORIQUE

2.1 ONBOARDING ET INTÉGRATION

2.1.1 DISTINCTIONS ET DÉFINITIONS

L'onboarding commencera à se populariser dès les années 1990 mais comme un moyen d'intégrer les nouveaux cadres. L'expression était autrefois utilisée pour décrire un processus d'intégration réservé à ces derniers et non aux employés et la littérature contemporaine de cette époque en faisait de même (Ibrahim et al., 2022). L'onboarding se voudra plus globale que la notion d'intégration. Alors que pendant longtemps, la notion d'onboarding a été assimilée à l'intégration à une nouvelle équipe et une prise du poste du nouveau collaborateur (Loureiro, 2023).

Cette notion d'onboarding ne correspondrait pas uniquement à un anglicisme prenant place dans un contexte favorable à leur usage mais correspondrait davantage à donner plus d'importance au processus d'intégration des nouveaux collaborateurs en le transformant en un levier de fidélisation et de rétention. De plus, au-delà de la notion d'onboarding qui nous rappelle la notion « d'embarquement », nous retrouverons, en réalité la phase d'incorporation du nouveau collaborateur ce qui ne correspond pas uniquement à l'intégration (Loureiro, 2023). En effet, l'onboarding est considéré comme étant le processus qui gère l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs dans une organisation. Cette étape est considérée comme une étape clef qui relie le recrutement et la gestion des carrières, elle constitue un moment vital pour fidéliser les collaborateurs d'une organisation (Solus & Engel, 2017). Une seconde définition nous permet aussi de définir l'onboarding comme étant une série de programmes permettant aux employés de s'appropriier et de se familiariser avec leur nouvelle organisation, leur nouvel emploi ainsi que leurs nouveaux collègues (Ibrahim et al., 2022).

Avec ces explications, nous pourrions qualifier le processus d'intégration dans sa globalité comme étant l'onboarding et que l'un des objectifs remplis est l'intégration du collaborateur entrant (Loureiro, 2023). Une troisième définition nous indique que l'onboarding est un point essentiel de la formation formelle et informelle tout en correspondant aux programmes et aux processus qui façonneront les comportements des collaborateurs, soumis à ce processus, tout en accélérant leur intégration et leur socialisation et qui favoriseront de meilleures performances au sein de l'organisation, une meilleure satisfaction au travail, de meilleures compétences et la rétention des collaborateurs (Sharma & Stol, 2020 ; Bauer, 2010 ; Tarallo, 2021 IN Ibrahim et al., 2022). Cette troisième définition retenue sera la définition phare car celle-ci met un point d'orgue à la fidélisation et une approche plus globale de l'onboarding.

De façon générale, les objectifs du programme d'onboarding sont la création de liens avec les collaborateurs, une amélioration de la productivité, la création d'un sentiment d'appartenance, une meilleure compréhension de l'organisation, une réduction du turn-over, une automatisation des tâches administratives ainsi qu'une fidélisation des collaborateurs (Kossoulos, 2014). Klein et Waver IN Ghodino et al. (2023) indiquent qu'il est recommandé que le processus devrait répondre à trois objectifs clefs qui ne sont que le travailleur éprouve un sentiment de faire partie intégrante de l'organisation, qu'il puisse faire connaissance du langage, de la culture, des missions ainsi que de l'histoire de l'organisation et qu'il puisse disposer d'une excellente compréhension des principes de base. De même que la fidélisation passe par la qualité des relations entretenues dans le milieu professionnel (Paillé, 2004 IN Giraud et al., 2012). Cela met en lumière le rôle clef des aspects informationnels (Jeske & Olson, 2022). Au-delà de l'aspect en lien avec la productivité, l'opérationnalité et la performance, il est nécessaire que le collaborateur puisse bénéficier d'une bonne compréhension de l'entreprise, de son fonctionnement et de sa culture, construire un réseau de relations en interne, valoriser la cohésion et constituer des valeurs partagées avec le nouveau collaborateur. Un onboarding réussi se caractérise par un niveau élevé de satisfaction et d'implication dans son travail ainsi que d'engagement dans l'organisation (Solus & Engel, 2017). Moulette et al. (2019) identifient d'autres objectifs qui sont la communication afin de populariser l'entreprise, améliorer la marque employeur et susciter l'adhésion à l'organisation.

Enfin, en Belgique, il existe la CCT n°22 du 26 juin 1975 relative qui indique les prescriptions minimales que l'organisation doit réaliser dans le cadre de l'accueil d'un nouveau collaborateur (CCT n°22, 1975). Ainsi que l'arrêté royal du 25 avril 2007 relatif l'accueil et l'accompagnement des travailleurs concernant le bien-être et sa protection lors de l'exécution de leur travail qui indique que l'accueil des nouveaux collaborateurs est intégré à la politique de bien-être que l'employeur doit mener (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2007).

De plus, la phase d'intégration du collaborateur est une phase déterminante pour le nouvel embauché (d'Estais, 2019). Nous pouvons, également, faire la distinction entre la phase d'accueil et la phase d'intégration. En effet, la phase d'accueil correspond au moment où le collaborateur a une première interaction avec l'organisation en tant que nouveau membre de celle-ci. C'est durant la phase d'accueil que le collaborateur découvre les résolutions de l'organisation et qu'il commence à prendre contact avec les autres employés et managers. Alors que la phase d'intégration sera plutôt dédiée aux informations plus spécifiques de la fonction et qu'il deviendra un membre à part entière de l'organisation grâce à une réelle compréhension de sa culture (Godinho et al., 2023). C'est durant la phase d'intégration que sera déterminée sa perception des valeurs et de la culture présente au sein de l'organisation, sa compréhension et son incorporation des modes de fonctionnement au sein de l'entreprise, sa compréhension des différentes dimensions de sa nouvelle fonction, sa compréhension de l'articulation avec les membres de l'équipe et des différents services avec lesquels il sera amené à collaborer et le positionnement qu'il occupe par rapport à la direction, la ligne hiérarchique, les clients, les

fournisseurs et de façon plus générale, son positionnement dans l'écosystème organisationnel. (d'Etais, 2019). Cette définition de l'intégration prendra, également, une place prépondérante dans ce mémoire.

La socialisation organisationnelle était définie comme étant un processus d'enseignement à l'individu ainsi qu'un processus au travers duquel l'individu en question apprend les « ficelles » de son rôle au sein de l'organisation. De façon plus globale, cette socialisation organisationnelle était un processus avec lequel un individu acquiert les compétences nécessaires et les connaissances sociales pour pouvoir exercer un « rôle » au sein de l'organisation. (Van Maanen & Schein, 1979 IN Loureiro, 2023). Cette définition met en lumière le « rôle » du nouveau collaborateur dans l'organisation alors que la tendance était mise à l'appropriation du poste et du périmètre de celui-ci. En effet, ici l'intégration sociale au collectif de l'organisation est fondamentale et cette intégration implique une participation active tant du collaborateur entrant que de l'organisation. Néanmoins, aujourd'hui, l'onboarding et son dispositif ne peuvent plus être uniquement concentrés autour de l'intégration au collectif malgré son importance (Loureiro, 2023).

Certains auteurs assimilent la socialisation organisationnelle à l'intégration du collaborateur dans l'organisation, ce qui a un effet dans les organisations. (Klein & Polin, 2012). En effet, Bauer et Erdogan (2010 IN Klein et Polin, 2012) pensent que la socialisation organisationnelle correspond à un processus où un collaborateur passe d'étranger à l'organisation à un statut d'initié à cette dernière. La socialisation organisationnelle et l'intégration du collaborateur sont deux concepts distincts l'un de l'autre. L'intégration correspond aux pratiques, politiques et programmes formels et informels mis en place au sein d'une organisation pour faciliter l'adaptation des nouveaux collaborateurs (Klein & Polin, 2012). Alors que la socialisation organisationnelle fait référence au processus par lequel un collaborateur découvre et s'adapte à un poste, à un rôle, à une culture et un lieu de travail. (Fischer, 1986 ; Van Maanen & Schein, 1979 IN Klein & Polin, 2012).

La socialisation est un processus se réalisant au sein même d'un individu alors que l'onboarding correspond à un ensemble de pratiques, politiques et procédures pouvant se mener de manière formelle et informelle. L'onboarding est mis en œuvre par les gestionnaires des ressources humaines et managers afin de structurer l'arrivée et l'expérience des nouveaux collaborateurs et favoriser la socialisation à l'organisation (Klein & Polin, 2012). La phase d'intégration d'un nouveau collaborateur est, en réalité, une composante d'un processus plus vaste qui est celui de la socialisation organisationnelle. De plus, les résultats des recherches menées sur les domaines de la socialisation servent de base à la construction d'un modèle d'évaluation de la qualité de l'intégration (Lacaze, 2007).

2.1.2 STRATÉGIES

2.1.2.1 CHOISIR UNE STRATÉGIE

Un premier point concerne les comportements recherchés. Ceux-ci peuvent varier en fonction du degré de conformité ou d'innovation dans la fonction. Cela est en lien avec les environnements économiques et technologiques si ceux-ci sont plutôt stables ce qui a plutôt attiré à la conformité ou instables ce qui corroborera à l'innovation. Il pourra, également, s'interroger si l'organisation du travail est supervisée, ce qui nous renvoie à la conformité ou si cette dernière s'organise plutôt en autonomie, ce qui fait le lien avec l'innovation (Moulette et al., 2019). Ensuite, la taille de l'organisation peut avoir des conséquences sur l'onboarding. En effet, les grandes organisations disposent de davantage de ressources pour leur onboarding que n'ont pas les petites. Cependant, grandes et petites peuvent mettre en place les bonnes pratiques si elles y consacrent une attention dans l'élaboration de leur propre plan stratégique (Bauer, 2010).

Concernant la temporalité, celle-ci correspond au fait de savoir si l'intégration du nouveau collaborateur est envisagée sur du long terme ou sur du court terme. (Moulette et al., 2019). L'onboarding peut différer selon le profil du collaborateur. En effet, l'onboarding pour les cadres sera bien plus développé. Il est important que ce dernier soit opérationnel le plus rapidement possible car leur poste a un effet direct sur les résultats de l'organisation. L'onboarding des cadres diffère en raison de leur interaction avec davantage de parties prenantes, qu'ils prennent part à des décisions stratégiques qui peuvent avoir un effet sur le statut quo et que ces derniers peuvent être souvent confrontés à des situations difficiles exigeant des solutions innovantes. Les collaborateurs moins qualifiés connaissent des nuances dans leur intégration. Ceux-ci sont opérationnels après trois semaines voire trois mois d'après leur superviseur, les parties prenantes sont plutôt le manager et les collègues ou un parrain et n'ont que peu de contacts avec le top management. Leur onboarding est essentiellement passif ce qui couvre l'observation, les connaissances du poste avec la réglementation ainsi que les formalités administratives. Il existe, donc, un réel potentiel d'évolution dans l'onboarding des travailleurs moins qualifiés qui se traduira par des performances plus élevées, une diminution du turn-over et des attitudes au travail plus positives. (Bauer, 2010).

2.1.2.2 TABLEAU DE CHOIX DE STRATÉGIES

Niveau de formalisation et horizon temporel	Niveau de formalisation faible Lien établi avec l'innovation, la créativité et la débrouillardise	Niveau de formalisation élevé Lien avec la conformité
Long terme comme horizon temporel Fidéliser la main d'œuvre comme objectif dominant	Intégration comme sélection naturelle. L'intégration se caractérise par les collègues et de façon non supervisée avec un parrain improvisé	Onboarding pensé comme un formatage culturel avec une standardisation des valeurs. Dans ce cas, les programmes d'intégration sont construits, au préalable, avec des éléments comme le parrainage, des livrets d'accueil, la réalisation de suivi de l'intégration ainsi qu'une planification des carrières. Cela s'accompagne d'une montée en puissance de façon progressive du collaborateur.
Court terme comme horizon temporel Efficacité dans la fonction comme objectif dominant	Les collaborateurs sont considérés comme une main-d'œuvre interchangeable. Ce type d'onboarding se caractérise par un apprentissage sur le tas et une volonté d'opérationnalité rapide.	L'onboarding est un formatage technique présenté comme une standardisation des procédés. Caractérisé par des formations techniques approfondies ainsi qu'un encadrement lors de la mise en pratique.

(Lacaze, 2010 IN Moulette et al., 2019)

Un processus d'onboarding optimisé présente des avantages clairs et significatifs. Il réduira les coûts, accélérera la productivité et favorisera la fidélisation en raison d'une plus grande satisfaction des collaborateurs (Snell, 2006). L'onboarding peut, également, se définir de façon formelle et informelle (Klein & Waver, 2000 IN Ibrahim et al., 2022). De façon formelle, l'onboarding correspond à des écrits de politique ainsi que des procédures qui se veulent coordonnées et qui aideront un nouveau collaborateur de s'adapter à son emploi tant au niveau des tâches qu'au niveau de la socialisation. Si nous utilisons la façon informelle, l'onboarding

est un processus par lequel un collaborateur intègre sa fonction en l'absence d'un plan organisationnel explicite (Bauer, 2010 IN Ibrahim et al., 2022). Un onboarding formel sera considéré comme le meilleur choix possible. Une organisation peut accroître l'efficacité de son onboarding si elle met en place un programme formel et progressif permettant au collaborateur d'intégrer son rôle, les normes, la culture et le comportement propre à l'organisation (Bauer, 2010).

2.1.2.3 LES QUATRE C

D'après Bauer (2010), une politique d'onboarding complète doit intégrer les quatre C qui se réfèrent à la conformité, la clarification, la culture et la connexion. L'application de ces quatre C a un effet positif, lorsqu'ils sont développés lors de l'onboarding à un niveau élevé, sur la satisfaction au travail et l'intégration perçue des collaborateurs. (Loureiro, 2023) L'onboarding comporte, donc, quatre niveaux distincts et sont constitutifs d'une intégration réussie (Bauer, 2010).

- La **conformité** est le niveau le plus bas de l'onboarding et implique l'enseignement des règles, réglementations juridiques ainsi que les politiques de base (Loureiro, 2023).
- La **clarification** implique que les collaborateurs bénéficient d'une bonne compréhension de leur nouvelle fonction et des attentes qui y sont liées (Loureiro, 2023).
- La **culture** inclut le fait de conférer un sens aux normes de l'organisation de façon formelle et informelle (Loureiro, 2023).
- La **connexion** est un niveau renvoyant aux relations interpersonnelles ainsi qu'aux réseaux d'information que les nouveaux collaborateurs doivent construire (Loureiro, 2023).

En effet, il peut tout d'abord s'agir d'un **onboarding passif de premier niveau** qui couvrira d'abord la conformité dans un cas d'intégration formelle avec une possible clarification des rôles. Des méthodes informelles permettent d'atteindre les deux derniers niveaux mais personne ne coordonne les tâches pour les atteindre. **Le second niveau** prend place lorsque la conformité et la clarification des rôles auront bien été établies par des pratiques formelles et que des mécanisme de culture et de connexions sont présents. **Ce second niveau est un onboarding de haut potentiel.** Enfin, le **dernier niveau sera qualifié d'onboarding proactif.** En effet, ce dernier sera qualifié comme tel si les quatre C sont abordés de façon formelle. Dans ce cas, l'organisation considère l'onboarding comme une approche stratégique des ressources humaines (Bauer, 2010).

2.1.3 PROCESSUS

2.1.3.1 PARTIES PRENANTES

Les acteurs ont la possibilité de faire vivre les valeurs de l'organisation ainsi que le programme d'onboarding (Kossoulos, 2014). La dimension sociale est la première variable explicative pour la majorité des indicateurs d'une intégration réussie (Lacaze & Perrot, 2010). L'investissement de l'organisation, de ses services et des managers encourageront la fidélisation du collaborateur et son engagement (Chaminade, 2019).

2.1.3.1.1 La direction

Il est important que celui-ci puisse participer activement dans la construction du programme d'intégration de l'organisation (Kossoulos, 2014). En effet, celui-ci va mobiliser les moyens nécessaires à son fonctionnement. Le fait d'établir un programme permettra de formaliser celui-ci. Cependant une attention sera requise afin de vérifier l'adéquation entre celui-ci et le profil (Debande & Palmeiro, 2013). De plus, des relations de qualité avec les dirigeants, tout comme avec les autres collaborateurs, sont corrélés avec des résultats positifs concernant l'onboarding (Bauer, 2010). S'il ne peut pas être présent pour l'accueil du nouveau collaborateur, celui-ci peut lui rédiger un mail de bienvenue, par exemple. De plus son exemplarité est de mise car sinon celui-ci pourra difficilement fédérer les collaborateurs derrière (Kossoulos, 2014). De même que la direction peut inviter le collaborateur aux événements de l'entreprise durant les premiers mois de son entrée en poste, cela est constitutif de la culture d'entreprise, tout en reconnaissant que le premier jour est crucial et que les deux premières semaines définissent la trajectoire de réussite dans l'organisation (Bauer, 2010).

2.1.3.1.2 Les gestionnaires des ressources humaines

Une des premières questions que le responsable RH devra se poser est de savoir si l'entreprise a plutôt besoin d'un onboarding plutôt formel ou informel (Bauer, 2010). Ceux-ci sont, également, les garants du fonctionnement du processus, du pilotage et de son évaluation (Debande & Palmeiro, 2013). De plus, il est important que ces actions soient coordonnées avec le service de communication, de la formation, du marketing et de l'administration du personnel si ceux-ci sont présents dans l'organisation (Kossoulos, 2014). En effet, le service formation va notamment être mobilisé pour former l'éventuel tuteur ou le nouveau collaborateur (Debande & Plameiro, 2013). En somme, les nouveaux employés doivent s'attendre à recevoir de l'aide de la part des gestionnaires des ressources humaines en matière d'intégration (Bauer, 2010). S'il existe, la journée d'intégration pourra être déléguée au service formation mais le service RH devra veiller à une attention toute particulière à la formation des managers (Kossoulos, 2014) via, par exemple, une check-list à destination de ces derniers. (Lacaze & Perrot, 2010).

2.1.3.1.3 Les managers

Leur accompagnement constitue un point essentiel dans l'intégration des collaborateurs. (Kossoulos, 2014). Il jouera un rôle important dans la préparation, le pilotage et le guidage du nouveau collaborateur dans son service (Debande & Palmeiro, 2013). Et cela, en fonction de la génération du collaborateur. La qualité du transfert des connaissances et la pédagogie sont, donc, devenues des atouts essentiels pour un manager (Kossoulos, 2014). Il incombe, également, aux managers que ceux-ci lèvent toute incertitude face au nouveau collaborateur vis-à-vis de son équipe. En effet, cela peut susciter des craintes, des freins ou du rejet et nuire à l'intégration (Loureiro, 2023).

Il jouera, également, un grand rôle dans la fidélisation du collaborateur. Il aura une influence sur les performances de l'équipe et son mode de management aura un effet sur la possibilité de fidélisation du collaborateur et notamment dans l'accompagnement et le soutien qu'il propose (Giraud et al., 2012). La promotion d'un management humaniste porteur de sens et de reconnaissance constituera un axe de fidélisation (Soussi, 2020). Enfin, celui-ci devra, également, intervenir afin d'identifier une éventuelle source de démotivation du collaborateur (Chaminade, 2019).

2.1.3.1.4 Les collaborateurs

Ils joueront un rôle dans l'intégration du collaborateur et dans la transmission des bonnes pratiques (Debande & Palmeiro, 2013). En effet, il est important que les collaborateurs fassent des efforts en termes d'intégration au sein du collectif. S'ils ne le font pas, il est probable que le collaborateur ne reste pas (Loureiro, 2023). L'intégration d'un nouveau collaborateur, au sein de l'équipe, peut exercer une influence sur le ton émotionnel et les interactions entre les collaborateurs déjà présents et cela, peut avoir un effet sur la culture émotionnelle, au sein de l'équipe, ou l'expérience affective dans un collectif (Adler & Castro IN Jeske & Olson, 2022). Il est, donc, important que, l'apprentissage des employés, soit encouragé par l'implication des équipes dans l'onboarding (Jeske & Olson, 2022). De plus, un soutien social permettrait de favoriser et construire une meilleure intégration à l'équipe (Horsteimer & Coll, 2016 IN Jeske & Olson, 2022).

En outre, les collaborateurs sont invités à aller vers le nouvel arrivant et à se présenter mutuellement, mettre en avant leur projet et leur périmètre tout en faisant le lien avec le collaborateur, proposer leur aide, questionner le manager en cas de mauvaise articulation avec le poste, laisser le temps au nouveau collaborateur de prendre connaissance de son poste avant de demander un service en lien avec la fonction, voir le nouvel entrant comme une plus-value à l'équipe et non un concurrent, adopter une attitude bienveillante et laisser le droit à l'erreur. Mais aussi, le présenter à d'autres services afin de créer des liens avec d'autres membres de l'organisation, et l'inviter à participer à des moments de convivialité (Loureiro, 2023). Par ailleurs, les rencontres entre les nouveaux collaborateurs et les plus anciens constituent une des

activités les plus importantes pour la réussite d'un onboarding. Ce sont ces travailleurs qui construisent l'organisation. (Lacaze & Perrot, 2010).

2.1.3.1.5 Le parrain

Le parrainage est une pratique assez courante dans les grandes entreprises (Lacaze & Perrot, 2010). Il jouera un rôle de référent pour le nouveau collaborateur (Debande & Palmeiro, 2013). C'est notamment grâce à ce parrain, qui sera une personne distincte du manager, que la personne pourra bénéficier d'un contact privilégié lors de sa prise de fonction (Lacaze & Perrot, 2010). En effet, le rôle du tuteur, du Buddy ou du parrain n'est pas de remplacer le rôle du manager mais devra agir en toute complémentarité avec celui-ci (Loureiro, 2023). C'est une démarche qui se voudra volontaire et ce parrain pourra guider le nouveau collaborateur tant sur des aspects plus techniques et opérationnels comme il pourra intervenir sur des aspects plus généraux (Lacaze & Perrot, 2010). En effet, le tuteur doit être volontaire et non désigné, le profil type est une personne ayant une ancienneté suffisante pour la fonction en question, soit environ deux ans ou qui a une expérience dans plusieurs fonctions de l'organisation ou une expérience dans différents contextes internes. Il aura, donc, acquis une vision globale de l'entreprise (Loureiro, 2023).

Il pourra, également, agir comme facilitateur de rencontre et il pourra aider à une compréhension de la culture organisationnelle (Lacaze, 2007). Ce dernier pourra faciliter la connaissance d'informations hors du cadre de la fonction comme la vie, l'histoire ou les codes de l'organisation. De plus, être tuteur est aussi bénéfique pour le collaborateur qui occupe ce rôle car cela constitue un gage de reconnaissance envers celui-ci. En outre, il peut être considéré comme un levier de fidélisation (Loureiro, 2023). Cependant, nous pouvons ajouter que le choix du parrain dépendra de deux aspects. En effet, le choix du dispositif dépendra de l'horizon temporel qui peut être court ce qui correspondra à une logique de prise de poste ou longue ce qui corroborera à une logique d'accompagnement et de conseils sur la carrière (Lacaze & Perrot, 2010).

2.1.3.2 PROCESSUS D'INTÉGRATION

2.1.3.2.1 Recrutement

C'est un processus qui a pour but d'identifier et d'attirer le meilleur candidat pour un poste défini au préalable. L'entreprise devra veiller au fait que l'individu possède des compétences nécessaires, qu'il est motivé à la réalisation des missions du poste et qu'il pourra s'intégrer dans la culture et le collectif de l'organisation (Ferrary, 2014). En effet, l'étape qui précède l'entrée dans l'organisation correspondra à la socialisation anticipée du possible futur collaborateur. C'est durant ce moment que le candidat construira ses attentes ainsi que sa représentation quant à son futur emploi (Moulette et al., 2019). Par ailleurs, la réussite d'un processus de recrutement se réalisant à hauteur de 50 pourcents avec les étapes se réalisant en amont tout en étant dépendante à moitié de la phase se réalisant en aval qui correspond à la phase d'intégration.

Elle reste une phase cruciale, dans le cadre d'une collaboration fructueuse à long terme, tout en jouant un rôle de levier pour développer la marque employeur (Souissi, 2020).

2.1.3.2.2 Préparation de l'arrivée

La préparation du processus d'intégration se prépare en amont, de l'entrée du collaborateur. Et cela avec les collaborateurs de l'organisation, les campus managers, les gestionnaires des ressources humaines ou les managers. Cela peut se faire via l'image externe de l'organisation. Cependant, il est important de ne pas survendre l'organisation ce qui pourra créer de la déception chez le collaborateur. L'enjeu sera de créer une tonalité positive avec l'organisation qui se voudra réaliste. Cette tonalité positive se réalise en externe avec le candidat recruté mais aussi en interne. Avec le candidat recruté, cela peut se faire au travers de l'envoi d'informations sur l'organisation avec des informations pratiques sur le plan organisationnel et sur le plan administratif. Il peut être intéressant, d'inviter le collaborateur dans l'organisation afin que celui-ci puisse découvrir les tâches ou objectifs ou convier celui-ci à des événements informels ce qui permettra de faciliter l'intégration de ce dernier (Lacaze & Perrot, 2010). Un appel du dirigeant, l'envoi de cartes de visite symbolisant l'appartenance du collaborateur à l'organisation ou une présentation de la biographie du collaborateur notamment pour des emplois d'encadrement peuvent constituer des pratiques judicieuses (Chaminade, 2019).

En interne, il est important que l'arrivée du nouveau collaborateur soit préparée en prévoyant des moyens logistiques comme la disponibilité du poste de travail afin d'accroître la probabilité de rendre le collaborateur opérationnel le plus rapidement possible. Il est possible que cela puisse avoir un effet délétère sur la relation entre le collaborateur et l'entreprise en cas de non préparation (Lacaze & Perrot, 2010).

Par ailleurs, il est indispensable que le manager soit formé à l'accueil des nouveaux collaborateurs. Outre les aspects logistiques, il est, aussi, important qu'il y ait une information dans l'organisation quant à l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Cela peut se faire via une publication sur l'intranet ou la newsletter. C'est aussi l'opportunité de désigner le parrain qui accompagnera le collaborateur lors de son intégration (Lacaze & Perrot, 2010). Enfin, la période de préonboarding est propice à mesurer la satisfaction de la période avant intégration ainsi que la complétion des programmes de découverte (Loureiro, 2023).

2.1.3.2.3 L'accueil

L'accueil est un moment primordial en terme d'intégration du collaborateur. C'est ce moment qui donnera le ton de sa relation avec l'organisation et cela aura des effets sur le long-terme. Ce moment correspond au premier jour passé dans l'organisation et non à l'intégration qui se déroulera durant les mois qui suivront. Ce moment peut se traduire, par exemple, par la visite de l'organisation (Lacaze & Perrot, 2010) qui permettra de présenter le cœur du métier (Motte et al., 2018) et ce qui permettra de marquer l'introduction dans l'organisation (Chaminade, 2019). La signature du contrat, la rencontre avec les collaborateurs et celle du parrain, s'il y en

a un, ou des explications relatives à l'organisation sont des pratiques judicieuses (Lacaze & Perrot, 2010). Un livret d'accueil, un organigramme, une description de fonction, une liste de numéros de téléphone, un trombinoscope ou un règlement de travail peuvent être distribués au collaborateur (Chaminade, 2019) tout en permettant de bénéficier d'un accueil chaleureux (Motte et al., 2018).

Cependant, les rôles peuvent être variables et peuvent se répartir entre le manager, les gestionnaires des ressources humaines, la future équipe de travail ou même d'autres collaborateurs. Nous pouvons ajouter que ce choix ne constitue pas un choix neutre et qu'il est, de plus, souvent dicté par des contraintes géographiques ou structurelles et l'implication des acteurs doit correspondre aux objectifs assignés au processus d'onboarding (Lacaze & Perrot, 2010). Cette période est également propice à l'évaluation de la satisfaction de l'arrivée ainsi que de l'équipement matériel (Loureiro, 2023).

2.1.3.2.4 Suivi de l'intégration

Le parcours d'intégration a été mis en place pour permettre à des collaborateurs de se positionner dans l'organisation ce qui permettra de les fidéliser et notamment dans les entreprises avec une forte culture (Haegel, 2020). Malgré que le délai d'intégration peut être réduit grâce à une sélection judicieuse et des formations qui auront été dispensées permettant l'atteinte rapide des résultats (Chaminade, 2019) et de faciliter la collaboration (Motte et al., 2018), il convient de suivre l'intégration du collaborateur dans la durée et de ne pas le considérer comme un collègue dès le début. Il convient de réaliser une série d'entretiens avec ce collaborateur durant les mois qui suivent son entrée de façon hebdomadaire, durant le premier mois ou durant les cinq premiers mois afin d'approfondir sa relation avec le collaborateur et de mieux connaître ses attentes, ses besoins, ses sentiments et ses idées. En effet, les entretiens d'intégration pourront permettre de mesurer la satisfaction et l'engagement du collaborateur. Cela pourra se faire de façon formelle ou non. En outre, le suivi permettra, par exemple, d'apporter des idées neuves au processus ou de garantir que la personne a été placée au bon poste sous la responsabilité du bon manager, valoriser sa marque employeur et d'obtenir un suivi quant à l'efficacité du processus (Chaminade, 2019).

Un suivi régulier de l'intégration permet une meilleure acculturation, faciliter la prise de fonction et réduire les départs, au cours de la première année (Haegel, 2020). Durant les trente premiers jours, peuvent être évaluées la satisfaction et la rétention du collaborateur et après les trois premiers mois peuvent être évalués la satisfaction, l'équipement ainsi que la rétention du collaborateur avec des questions relatives au plan de développement, à l'immersion de terrain, la communication avec les managers et les pairs ainsi que la facilité d'intégration au collectif (Loureiro, 2023). Il est possible de fournir un suivi après trois mois, six mois et un an au travers d'entretiens individuels (Peretti, 2019). L'évaluation de l'onboarding permettra de remplir un objectif double. En effet, le premier objectif pourra dégager les points de friction dans le parcours, identifier des orientations possibles et se servir de l'écoute comme levier

d'amélioration. Et le second mettra en exergue l'importance que l'organisation accorde à ses collaborateurs en valorisant les avis des nouveaux entrants. En effet, cela créera un sentiment de proximité et d'engagement et de fidélisation (Loureiro, 2023). Le feedback est également apprécié par les jeunes collaborateurs en quête de retours sur leurs actions et leurs investissements (Haegel, 2020).

La phase d'intégration peut s'étendre de quelques jours à deux ans (Prud'Homme, 2015). Haegel (2020) indique que cela peut s'étendre de quatre à 12 mois. Alors que Bauer & Erdogan (2011) indiquent que 12 mois sont nécessaires pour que l'individu dispose d'une clarté du rôle, d'un sentiment d'auto-efficacité, d'une intégration sociale et d'une connaissance de la culture.

2.1.4 LES ERREURS QUI CRÉENT LE TURNOVER

2.1.4.1 LES ERREURS DE CASTING

Selon Chaminade (2019), ces erreurs consistent en un décalage entre le profil recherché pour la fonction et le profil du nouveau collaborateur. Ce décalage peut s'exprimer de diverses manières. En effet, cela peut s'exprimer au travers d'**une mauvaise analyse de l'emploi** suite à une description de fonction obsolète ou mal cadrée. Cela crée une fausse évaluation des candidatures et les compétences recherchées ne correspondent pas à celles que le candidat a besoin. Cela peut également s'exprimer par **un décalage avec les compétences réelles** ce qui implique un écart entre les compétences requises et les compétences observées chez le collaborateur qui peuvent être impossibles à régler en formation ou qui peut être surqualifiées. Cela peut se faire, également ressentir **une divergence de personnalité par rapport à l'équipe en place** ce qui peut être induit par un choc culturel notamment par rapport à l'ancienne organisation, le diplôme ou une façon différente d'agir. Enfin, cela peut correspondre à **une absence de motivation** lorsque l'individu ne souhaite pas s'intégrer, manque d'esprit d'équipe, se montre timide tout en se manifestant dans son attitude face au travail (Chaminade, 2019).

2.1.4.2 UNE MAUVAISE REPRÉSENTATION DE L'EMPLOI

Il y a un risque à donner une image idéalisée de l'emploi car cela entraîne un risque de déception dès le premier jour (Chaminade, 2019). En effet, c'est durant ce moment que le collaborateur pourra confirmer ou infirmer ses appréhensions concernant l'entreprise, où il entretiendra des premiers contacts avec l'organisation, réalisera ses premières impressions et effectuera ses premières tâches et responsabilités (Lacaze & Perrot, 2010). Par ailleurs, la cohérence constitue la pierre angulaire de l'engagement des collaborateurs (Prud'homme, 2015) tout en instaurant, ou non, un climat de confiance (Solus & Engel, 2017).

2.1.4.3 L'INDISPONIBILITÉ DU MANAGER

Cela corrobore à une défaillance dans la formalisation de l'intégration ce qui peut conduire à un manque d'informations utiles pour comprendre l'organisation et sa culture ce qui risque d'allonger la phase d'intégration. Comme cela peut conduire à un risque de ne pas être correctement accueilli car ni les collaborateurs ou les managers attendent le nouvel entrant (Chaminade, 2019).

2.1.4.4 L'ABSENCE D'ORGANISATION MATÉRIELLE

L'entreprise n'a pas anticipé les effets de l'arrivée du nouveau collaborateur en ce qui concerne l'activité, l'occupation de l'espace ou les outils de travail. Tant l'absence d'organisation matérielle que l'indisponibilité du manager donneront une image d'un manque de professionnalisme et de négligence ce qui risque de démotiver le collaborateur (Chaminade, 2019).

2.1.4.5 DES OBJECTIFS TROP AMBITIEUX

Cela est induit par des activités incessantes, des urgences imprévues, des objectifs à remplir dès le premier jour, des contacts clients, par exemple. Il sera concrètement plongé dans le cœur de la fonction dès le premier jour (Chaminade, 2019).

2.1.4.6 LA SURABONDANCE D'INFORMATION

Cette erreur peut conduire à un désintérêt du nouveau collaborateur. Cela se produit quand le collaborateur est présenté à un grand nombre d'individus trop vite, une visite de l'organisation trop complète, un excès d'explication sur les processus, les rôles,... (Chaminade, 2019).

2.1.4.7 PROBLÈMES RELATIONNELS

Au plus ceux-ci interviennent tôt et perdurent durant la période d'intégration, au plus ils peuvent faire complètement échouer cette dernière. Cela peut se produire dans **une situation de mise en concurrence avec les collaborateurs** lorsque le manager n'a pas informé de l'arrivée d'un nouveau travailleur ou n'a pas délimité de champ de responsabilité à ce dernier. En effet, celui-ci risque de ne pas compter ses heures, changer des pratiques ou avoir des idées qui bousculeront les habitudes. Comme cela peut se produire lorsqu'il subsiste des **problèmes d'affinité déjà présents dans l'entreprise**. Le collaborateur devra s'intégrer dans un mauvais climat social, prendra le risque de devoir prendre parti et mettre à mal ses relations avec la partie adverse (Chaminade, 2019).

2.2 SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

2.2.1 DÉFINITIONS

La socialisation organisationnelle peut être définie comme étant le processus avec lequel un individu apprend les connaissances ainsi que les compétences sociales importantes afin de pouvoir exercer un rôle organisationnel (Van Maanen & Schein, 1977 IN Godinho et al., 2023). Elle peut, également, être définie comme étant un processus d'apprentissage durant lequel un nouvel arrivant est censé apprendre et acquérir de nouvelles compétences, connaissances et comportements qui sont conformes aux buts et objectifs de l'organisation dans laquelle ils arrivent. Ceux-ci doivent, donc, être en mesure d'apprendre et d'utiliser ces comportements, connaissances et compétences afin d'atteindre les buts et objectifs de l'organisation (Saks et al., 2014).

Si le processus est concluant, les collaborateurs sont moins enclins à quitter l'organisation, plus performants et plus rapidement tout en étant moins stressés et plus satisfaits (Sauvezon, 2016). Elle peut aussi nous mettre en lien avec les activités mises en place lors de l'introduction au poste qui permettent à l'individu de connaître leur nouvelle expérience de travail tout en leur permettant d'y mettre un sens (Katz, 1980 IN Saks et al., 2014). En effet, c'est durant le processus d'accueil et d'intégration que le collaborateur pourra apprendre ses tâches ainsi que son rôle dans l'organisation et fera connaissance des personnes qui la compose ainsi que de l'organisation qui l'emploie (Moulette et al., 2019).

Son processus se construit, d'abord, lors de la **socialisation anticipée** (Guerfel-Henda et al., 2012) où l'objectif sera de partager les valeurs de l'organisation afin de permettre à l'individu de comprendre la culture (Cable, Aiman-Smith, Mulvey et Edwards, 2000 IN Guerfel-Henda et al., 2012) tout en communiquant sur son fonctionnement ainsi que sur ses membres. (Guerfel-Henda et al., 2012). Ensuite, prendra place **l'entrée effective dans l'organisation** (Guerfel-Henda et al., 2012) qui marquera l'étape de l'acquisition de la culture de l'organisation, l'acquisition du rôle, des compétences et des attendus dans la fonction ainsi que du fonctionnement au sein de l'équipe (Lacaze, 2002 IN Guerfel-Henda, 2012). L'organisation doit mettre en place des moyens permettant l'acquisition des savoirs et savoir-faire à destination de ses membres et du nouveau collaborateur. Le nouveau collaborateur, en ce qui le concerne, devra mettre en place des tactiques pour s'intégrer et devenir un membre efficace (Guerfel-Henda et al., 2012). Le processus se terminera avec **le management des rôles** (Guerfel-Henda et al., 2012) où l'individu aura acquis une identité au sein de l'organisation, des attitudes, valeurs ou des comportements appropriés à la culture organisationnelle permettant une gestion, par le collaborateur, des potentiels conflits de rôles, ce qui correspond à des conflits en lien avec son travail ou ayant attrait aux autres membres de l'organisation (Fabre, 2005 IN Guerfel-Henda et al., 2012).

2.2.2 TACTIQUES DE SOCIALISATION DE L'ORGANISATION

Les procédures institutionnalisées correspondent aux tactiques individuelles, formelles, fixes, séquentielles, en série et d'investissement et sont davantage associées à des niveaux élevés de satisfaction, et d'engagement diminuant ainsi l'intention de quitter l'organisation. Cependant, elles exigent une forte adhésion aux valeurs et à la culture et seront compatibles avec les organisations favorisant le statu quo (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda, 2012).

Les procédures individualisées, quant à elles, seront associées aux tactiques collectives, informelles, non séquentielles, variables, disjointes et de désinvestissement. Elles favorisent l'autonomie et l'apprentissage sur le tas (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda et al., 2012) mais sont associées à de l'ambiguïté et des conflits quant au rôle que l'individu doit tenir (Anawkee & Greenhaus, 1999 IN Guerfel-Henda et al., 2012). Elles seront compatibles dans des organisations confrontées à l'instabilité et favoriseront l'innovation (Guerfel-Henda et al., 2012).

- Individuelles et collectives : l'individu suivra un modèle dans l'organisation. Si c'est collectif, cela se fera en groupe en raison du nombre important de collaborateurs à intégrer (Guerfel-Henda et al., 2012).
- Formelles et informelles : il s'agira d'une tactique formelle si l'individu suivra des formations pour apprendre leur métier alors que les tactiques informelles sont associées à un apprentissage sur le tas avec les plus anciens (Guerfel-Henda et al., 2012). Par ailleurs, les tactiques formelles se retrouveront dans les organisations de plus de 100 collaborateurs et où chaque fonction est organisée et délimitée avec la présence d'un organigramme bien défini. Les programmes d'intégration seront collectifs (Boussagnet, Louart et Mantione-Valero, 2004 IN dans Guerfel-Henda et al., 2012).
- Séquentielles ou aléatoires : la socialisation se construit en suivant des étapes prédéfinies pour qu'il puisse assumer ses responsabilités, la difficulté sera croissante comme elle peut se réaliser de façon aléatoire de sorte que les étapes ne sont ni définies ou ordonnées ce qui favorise l'ambiguïté (Guerfel-Henda et al., 2012).
- Fixes ou variables : les individus sont intégrés selon un planning précis et défini (procédures séquentielles) ou à leur propre rythme (variables) (Guerfel-Henda et al., 2012).
- En série ou disjointe : l'individu procède par imitation de la personne qui occupait autrefois le poste ou de façon disjointe en créant son propre rôle dans le cas d'un nouveau poste (Guerfel-Henda et al., 2012).
- D'investissement ou de désinvestissement : l'organisation encourage l'affirmation de la personnalité du collaborateur entrant ou de désinvestissement si l'organisation encourage des comportements à suivre de façon assez stricte (Guerfel-Henda et al., 2012).

2.2.3 INDICATEURS DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

La recherche permet de dégager quatre variables clefs qui sont la clarté du rôle, l'auto-efficacité, l'acceptation par les collaborateurs internes à l'organisation ainsi que la connaissance de la culture organisationnelle (Bauer & Erdogan 2011). Cependant, il est possible de dégager d'autres indicateurs comme l'adéquation entre la personne et l'organisation (Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas, Van Vianen, & Anderson, 2004; Kim et al., 2005 IN Bauer & Erdogan, 2011) ainsi que l'adéquation entre l'individu et le groupe de travail (Kirchmeyer, 1995 IN Bauer & Erdogan, 2011). Néanmoins, ceux-ci restent moins explorés dans la littérature (Bauer & Erdogan 2011). De plus, selon Bauer (2010) un onboarding réussi se caractérisera par un sentiment d'auto-efficacité, de clarté des rôles, de connaissance de la culture d'entreprise et d'intégration dans le collectif de l'organisation.

2.2.3.1 VARIABLES CLEFS

2.2.3.1.1.1 Clarté du rôle

Cet indicateur permet de montrer dans quelle mesure le nouveau collaborateur se sent bien adapté à son emploi. Cela se produit quand l'individu dispose d'une bonne compréhension du rôle qui lui est assigné et qu'il existe un moyen permettant, au nouveau collaborateur, qu'il puisse bénéficier d'une bonne compréhension du rôle (Bauer & Erdogan, 2011). Par ailleurs, un conflit de rôle faible est corrélé positivement à une clarté de ce dernier et des résultats de socialisation plus positifs (Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Saks et al., 2007 in Bauer & Erdogan, 2011). De même que cet indicateur est l'un des plus cohérents par rapport à la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel au cours du processus de socialisation (Adkins, 1995 in Bauer & Erdogan, 2011).

2.2.3.1.1.2 Auto-efficacité

Cet indicateur fait référence à la confiance que les collaborateurs ont vis-à-vis leur travail. Le sentiment d'un nouveau collaborateur que celui-ci est capable de maîtriser les tâches qu'il doit accomplir est corrélé positivement à des résultats organisationnels et individuels positifs. De même que la recherche met en lumière que l'auto-efficacité ainsi que des concepts proches comme la maîtrise des tâches sont liés aux résultats de la socialisation (Bauer & Erdogan, 2011). Il en va de même pour l'engagement, la satisfaction ou le turnover. (Bauer and al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 in Bauer & Erdogan, 2011).

2.2.3.1.1.3 Acceptation interne

Les collaborateurs disposant d'une plus grande ancienneté dans l'organisation constituent une réelle source d'information et jouent un réel rôle dans le processus d'apprentissage des nouveaux collaborateurs. En effet, il est possible de glaner bon nombre d'informations auprès de ces collaborateurs. De même qu'il est primordial que les nouveaux collaborateurs se sentent acceptés par leurs pairs ainsi que par leurs supérieurs (Bauer & Erdogan, 2011). Des relations

de qualité avec les autres collaborateurs ainsi que les managers ou les dirigeants de l'organisation (Major et al, 1995 in Bauer & Erdogan, 2011) sont corrélés à une socialisation positive du nouveau collaborateur tout comme l'intégration dans un groupe de travail (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 in Bauer & Erdogan, 2011).

2.2.3.1.1.4 Connaissance de la culture organisationnelle

La connaissance et la compréhension de la culture organisationnelle ainsi que de son fonctionnement constituent des aspects clefs de la socialisation des collaborateurs (Bauer & Erdogan, 2011). En effet, des recherches ont déjà indiqué que comprendre la politique de l'organisation, ses valeurs intrinsèques et apprendre un langage qui est propre à cette dernière constituent des indicateurs importants à la socialisation des collaborateurs mais également à des éléments plus distaux comme l'engagement, la satisfaction ou le turnover (Chao et al., 1994; Klein & Weaver, 2000 IN Bauer & Erdogan, 2011).

2.3 FIDÉLISATION

2.3.1 DÉFINITIONS ET INDICATEURS

Tout d'abord, la fidélisation représente un atout majeur pour les organisations (Martin, 2014). C'est un processus ayant pour finalité de conserver les ressources clés au sein même de l'organisation tout en faisant abstraction des mesures de rétention. En effet, cela se traduit par l'intention d'un environnement favorable à rester dans l'organisation (Pennaforte et al., 2022).

La fidélisation concerne les dispositifs de management permettant de conduire à la fidélité des collaborateurs (Paillé, 2004 IN Boubakary, 2019). En effet, la fidélité du collaborateur évoque la conséquence de la fidélisation de ce dernier (Giraud et al., 2012). De même que la fidélité peut être définie de manière attitudinale comme étant une disposition psychologique se caractérisant par un attachement, une identification ou une identification envers l'organisation. En effet, cette dernière peut relever du champ émotionnel (Hajdin, 2005 IN Cézanne & Guillon, 2013) ou moral (Coughlan, 2005 IN Cézanne & Guillon, 2013). Dans certaines approches, cette dernière peut être approchée avec des indicateurs comme l'intention d'absentéisme ou la performance.

L'approche mixte définira la fidélisation comme « *une relation de confiance provoquant une résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* » (Dutot, 2004, p. 12 IN Cézanne & Guillon, 2013) ou à « *une ancienneté significative dans l'entreprise, [une] très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et [un] sentiment d'appartenance fort* » (Peretti, 2005, p. 110 IN Cézanne et Guillon, 2013). Cette approche mixte définira la fidélité comme une disposition attitudinale et comportementale en lien avec l'identification, la confiance, d'attachement ou d'engagement

qui peuvent se manifester au travers de différents comportements indicateurs de fidélité. Ces derniers peuvent ou non se cumuler. (Cézanne & Guillon, 2013).

L'attitude étant considérée comme un facteur explicatif au comportement soit comme un construit complémentaire à celui-ci (Cézanne & Guillon, 2013). Elle peut également correspondre à un état qui se traduit par l'engagement, l'attachement ainsi que la loyauté envers l'organisation (Galoix & Lacroux, 2012 IN Boubakary, 2019). En effet, un collaborateur pouvant démontrer de l'attachement envers son organisation en souhaitant maintenir une relation stable et durable avec son employeur. Cette notion d'attachement se construit au travers de quatre notions qui sont l'implication dans son emploi ou l'engagement dans ce dernier, l'implication dans la fonction, l'implication dans les valeurs, l'implication dans son organisation ou pouvant également être qualifiée d'implication organisationnelle. En ce qui concerne l'engagement, cette notion correspond au fait que les individus se reconnaissent ou s'investissent dans leur emploi. Il influence la décision de quitter ou non l'organisation, sans pour autant la justifier à lui seul. L'engagement se conditionne au travers quatre facteurs qui sont la satisfaction, la confiance, les règles ainsi que la promotion (Chaminade, 2003). De plus miser sur l'engagement des collaborateurs accroît le développement personnel des collaborateurs et leur bien-être ce qui permet l'atteinte de meilleurs résultats organisationnels (Chaminade, 2019).

La fidélisation pouvant également être définie comme l'ensemble des dispositifs permettant de limiter les départs volontaires des collaborateurs (Peretti, 2013 IN Boubakary, 2019). De même qu'elle peut se traduire par l'implication de l'individu à l'organisation (Neveu & Thévenet, 2002 IN Boubakary, 2019). Cependant, l'implication décrite dans le cadre de la fidélisation correspond à une situation d'implication organisationnelle ce qui correspond à l'état d'esprit d'un collaborateur envers son organisation. Cette implication est le résultat d'un échange équilibré entre les attentes du collaborateur qui se reconnaîtra dans les buts, les valeurs ainsi que les besoins de l'organisation. Tout en pouvant se moduler au travers des échanges pouvant être plus au moins cordiaux dans l'organisation et suivant les attentes de l'individu pouvant être plus au moins prise en compte (Chaminade, 2003). Alors que l'onboarding est mis en œuvre par les gestionnaires des ressources humaines et managers afin de structurer l'arrivée et l'expérience des nouveaux collaborateurs et favoriser la socialisation de ceux-ci à l'organisation (Klein & Polin, 2012). Une baisse de l'implication sera synonyme de hausse du turn-over, de l'absentéisme, d'une baisse de la performance et de la productivité (Chaminade, 2003).

Enfin, nous pouvons définir la fidélisation comme étant les actions volontaires d'une organisation à mettre en place un environnement qui permet un maintien de la relation durable de l'attachement des collaborateurs à cette dernière. Cette relation peut être qualifiée de relation d'attachement durable et constante et qui se fonde sur le partage de valeurs communes ainsi que la réponse aux exigences des collaborateurs. Cet échange renforce les liens affectifs car le travailleur prend plaisir à travailler et souhaite maintenir une relation avec cette dernière, conatif du fait que le travailleur investit ses connaissances et son temps dans l'organisation et

dans les missions confiées à ce dernier et cognitif en raison de l'entreprise qui assure un développement des compétences ainsi que la réponse des exigences des collaborateurs en retour de l'appropriation des objectifs et sa volonté de maintenir une relation avec cette dernière (Chaminade, 2003).

2.3.1.1 LES DÉTERMINANTS DE LA FIDÉLITÉ

Les déterminants de la fidélité correspondent aux origines de l'affect et se subdivisent en trois catégories qui se différencient tant par leurs fondements que leurs implications managériales. En effet, ceux-ci peuvent être propres à l'individu, contextuel ou relationnel. Cependant, le poids de ces déterminants est variable et ils ne sont pas tous systématiquement significatifs mais propres à l'individu, au contexte organisationnel ou relationnel (Cézanne & Guillon, 2013).

2.3.1.1.1 Déterminants propres à l'individu

Ce déterminant fait référence aux attributs qui caractérisent le collaborateur de façon intrinsèque (Cézanne & Guillon, 2013) ce qui correspond à l'âge (Steel et Lounsbury, 2009 IN Cézanne & Guillon, 2013), la génération (Giraud, 2012 IN Cézanne & Guillon, 2013), à certains traits de personnalité (Coughlan, 2005 IN Cézanne & Guillon, 2013) ou à la propension relationnelle (Bloemer et Odekerken-Schröder, 2006 IN Cézanne & Guillon, 2013) et à ce qu'il a pu acquérir par l'expérience (Cézanne & Guillon, 2013). De ce fait, certains collaborateurs seraient plus prédisposés à la fidélité. De même que nous pouvons dégager les attributs acquis provenant de la biographie professionnelle (Searle et Dietz, 2012 IN Cézanne & Guillon, 2013) ou d'une étape de carrière (Super, 1990 IN Cézanne & Guillon, 2013).

2.3.1.1.2 Déterminants contextuels

Ce déterminant fait référence des conditions régissant la relation d'emploi ainsi que de l'environnement dans lequel l'individu s'inscrit. Par exemple, cela peut être en lien avec les possibilités d'emploi en externe (Steel et Lounsbury, 2009 IN Cézanne & Guillon, 2013) et en interne (Benson, 2006 IN Cézanne & Guillon, 2013) ainsi que la perception qu'en a le collaborateur (Allen, 2004 IN Cézanne & Guillon, 2013) ce qui a un effet sur l'intention de départ (Cézanne & Guillon, 2013). De même que le contexte personnel comme la vie privée du collaborateur influence le stress ressenti par l'individu au travail ce qui va avoir un effet sur la manifestation de la fidélité (Cézanne & Guillon, 2013).

2.3.1.1.3 Déterminants relationnels

Ce dernier déterminant fera référence aux incitations au travail. En effet, cela peut correspondre à l'autonomie accordée (Gagné & Deci, 2005 IN Cézanne & Guillon, 2013), le style de management (Böckerman *et al.*, 2012 IN Cézanne & Guillon, 2013) et notamment si celui-ci est porté sur l'humain, le sens et la reconnaissance (Souissi, 2020), la qualité des relations entre l'organisation et les organisations syndicales (Deery et Iverson, 2005 ; Freeman, 1980 IN Cézanne & Guillon, 2013) ou avec les collaborateurs (Paillé, 2004 IN Cézanne & Guillon,

2013). Ces éléments vont exercer une influence sur l'engagement au travail. De même que la position hiérarchique exerce une influence. En effet, cela répond à des logiques spécifiques (Langevin & Mendoza, 2013 IN Cézanne & Guillon, 2013) et pas forcément applicables à tous les collaborateurs. D'autres éléments comme la satisfaction exercent un rôle plus que notable sur l'ancienneté du collaborateur (March & Simon, 1958 IN Cézanne & Guillon, 2013) ou le mode de socialisation organisationnelle (Eberl *et al.*, 2012 IN Cézanne & Guillon, 2013) qui exercera un rôle (Cézanne & Guillon, 2013).

2.3.1.1.4 D'autres axes

Il est possible d'utiliser d'autres axes comme la compréhension des facteurs motivationnels, l'identification des besoins des collaborateurs en matière de motivation, un cadre convivial, autonome et flexible, porter des projets éthiques, la présence d'une approche de réussite, la possibilité de s'exprimer, de monter en compétence afin d'avoir un impact sur l'organisation et devenir un vecteur de changement ainsi que la contribution à l'épanouissement des collaborateurs (Souissi, 2020). De plus, Chaminade (2019) distingue d'autres critères qui correspondent aux conditions de travail et les intérêts, la qualité du management notamment s'il est porté sur le sens et la reconnaissance (Souissi, 2020) et l'attention portée aux attentes individuelles comme critères de stabilité outrepassant la rémunération qui révèle peu les sources d'insatisfaction.

2.3.2 DISTINCTIONS, ENJEUX ET ONBOARDING

La rétention n'implique en aucun cas le maintien ou le renforcement de l'attachement avec le collaborateur (Chaminade, 2003). De plus, il est important de mettre en lumière que la satisfaction au travail jouerait un effet sur l'implication affective et, par voie de conséquence, sur l'attachement à l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Meyer et al., 2002 ; Neveu, 1996 ; Somers, 1993 et 1995 ; Renaud, 2011 IN Martin, 2014). La satisfaction au travail et l'implication au niveau organisationnel sont des variables clés qui nous permettent de bénéficier d'une compréhension du turnover dans les organisations (Colle et al., 2005 ; Meyssonier et Roger, 2006 ; Neveu, 1996 ; Palmero, 2000 IN Martin, 2014). De même que la notion d'implication doit être comprise comme un lien qui attache un individu soit à une entité, à une notion ou à un comportement (Meyer & Herscovitch, 2001 IN Martin, 2014) et ce lien entre un individu et l'organisation peut être affectif, calculé ou normatif (Allen & Meyer IN Martin, 2014). En ce qui concerne l'implication affective, qui nous met en relation avec la fidélisation, cette dernière est caractérisée par un attachement émotionnel à son organisation (Meyer & Allen, 1997 IN Martin, 2014) ce dernier s'identifiera à son organisation (T.E. Becker et Billings, 1993 ; Lodhal et Kejner, 1965 IN Martin, 2014) et sera attaché aux valeurs de cette dernière (Buchanan, 1974 IN Martin, 2014).

Implication organisationnelle	Relation collaborateur et organisation	Explications
Affective	Fidélisation	Une politique de fidélisation réussie implique un renforcement du lien affectif entre les acteurs de l'organisation. Il est important que la fidélisation repose sur les trois caractéristiques de l'implication émotionnelle. - Une forte adhésion dans les valeurs et les objectifs de l'organisation. Le collaborateur prend plaisir à travailler dans son emploi et son organisation. - Une disposition du collaborateur à agir et faire des efforts dans son organisation tout en souhaitant s'investir de façon libre et réfléchie. - Une volonté du collaborateur à rester dans son organisation même si celui-ci est libre de quitter cette dernière. Il est primordial que ces trois éléments soient présents, sinon nous ne pourrions pas parler de lien d'attachement de façon véritable assurant l'engagement et l'implication. Si cela n'est pas le cas, cela pourra juste créer un lien de rétention, d'inertie ou de dépendance.
Calculée	Rétention	Le collaborateur se sent contraint de rester dans son organisation. En effet, cela se traduit soit par intérêt personnel de part un bénéfice promis, par crainte de changement induit par une crainte de changer d'employeur contenu de sa situation personnelle ou du marché du travail. Ou par conviction éduquée qu'une organisation pense pour le collaborateur avec « un lavage de cerveau » au quotidien.
Continue	Inertie	Cette situation se caractérise par l'habitude. Le collaborateur ne remet pas en question sa relation avec l'organisation. Cette situation est symptomatique d'une indécision ou d'une peur du changement. Le

		collaborateur se complaît dans l'immobilisme. Même désengagé, la routine primera. Ces personnes doivent être identifiées tôt du fait qu'elles peuvent être conscientes de la situation et démobiliser leurs collègues.
Normative	Dépendance	Le collaborateur reste dans l'organisation par obligation morale, éthique ou par loyauté. L'organisation peut être source de manipulation ou d'endoctrinement. Le collaborateur souhaite maintenir une relation avec l'organisation même si celui-ci sera désengagé dans son travail.

(Chaminade, 2003)

Un parallélisme peut être établi avec certains objectifs de l'onboarding qui sont la création de liens avec les collaborateurs, une amélioration de la productivité, favoriser un sentiment d'appartenance, créer une compréhension de l'organisation, automatiser les tâches notamment administratives, réduire le turnover mais aussi fidéliser les collaborateurs (Kossoulos, 2014).

La fidélisation se construit grâce à la satisfaction au travail, l'implication et la motivation. De même qu'un onboarding réussi se caractérise par un niveau accru de satisfaction et d'implication ainsi que l'engagement dans l'organisation (Solus & Engel, 2017). Par ailleurs, Loureiro (2023) met en lumière d'autres indicateurs de réussite qui sont la satisfaction du collaborateur durant le processus, l'engagement durant l'intégration, la volonté de rétention mais aussi l'appartenance du collaborateur ce qui nous met en lien avec le niveau d'acculturation du collaborateur à l'organisation. Par ailleurs, la fidélisation sera facilitée par les conditions de travail au sein de l'équipe, le feedback, l'appui, le challenge proposé par le management, le contenu du travail et le degré d'autonomie accordé aux individus. Et cela, tout en mettant en avant les contributions d'un individu au succès de l'organisation. Ces conditions favoriseront un sentiment d'appartenance (Pennaforte et al., 2022).

De plus, la fidélisation pose comme question la qualité des relations professionnelles (Paillé, 2004 IN Giraud et al., 2012). En effet, la satisfaction au travail y apparaît comme un vecteur crucial de la fidélisation du collaborateur (Eskildsen & Nussler, 2000 ; Gosse, Alves, & Sprimont, 2009 ; Lauver & Kristof-Brown, 2001 ; Wright & Bonett, 2007 IN Giraud et al., 2012). Celle-ci aura un effet positif sur l'implication affective du collaborateur et son attachement à l'organisation (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer, Allen, & Smith, 1993 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002 ; Neveu, 1996 ; Somers, 1995 IN Giraud et al., 2012).

Par ailleurs, la satisfaction au travail peut être définie comme étant des attitudes positives ou des dispositions émotionnelles que les individus peuvent tirer de leur travail ou des aspects de celui-ci. Elle nous mettra en lien avec la possibilité d'exercer un contrôle sur le travail, d'exploiter ses compétences, la diversité des tâches, la sécurité physique, les contacts interpersonnels, le soutien hiérarchique et la perception de la justice (Arnaud & Mellet, 2019). De plus, nous pouvons spécifier que la fidélisation du collaborateur nécessite une vision à moyen ou long-terme. Cela permet, en outre, de pouvoir s'adapter aux diverses conjonctures économiques (Giraud et al., 2012).

La fidélisation permet de conserver les compétences, au sein de l'organisation et pouvant ainsi conserver un avantage compétitif par rapport à la concurrence. Elle permet également de garantir une satisfaction client (Giraud et al., 2012). Elle offre, également, une garantie d'un délai suffisant des collaborateurs de se former (Giraud et al., 2012). En plus de conserver les compétences au sein de l'organisation (G. Becker, 1993 ; Jolis, 1997 IN Giraud et al., 2012) cela permet d'optimiser les coûts en matière de recrutement en cas de départ de l'organisation (Dany & Livian, 2002 ; Fisher & Locke, 1992 ; Martory & Crozet, 1988 ; Savall & Zardet, 2003, 2006 IN Giraud et al., 2012).

Cela permettra, de plus, une réduction des dysfonctions sociales qui peuvent se traduire par de l'absentéisme, de la casse volontaire ou des grèves (Paillé, 2004 IN Giraud et al., 2012). Ces comportements sont le résultat d'une faible implication et d'un manque de satisfaction. (Savall & Zardet, 2006 IN Giraud et al., 2012). La fidélisation n'est pas une technique de rétention visant à conserver les collaborateurs par des moyens contraignants, une action aveugle et disproportionnée visant à fidéliser tous les collaborateurs en même temps, une politique de rémunération qui correspond davantage à de la rétention conduisant à la surenchère et ne conduisant pas à une motivation, une satisfaction ou un attachement sur du long terme. (Chaminade, 2003).

Enfin, la fidélisation peut aussi s'avérer un enjeu de taille quand diverses générations se côtoient dans l'organisation (Grodet, 2013 IN Martin, 2014). En effet, les générations divergent dans leurs attentes par rapport au travail, ces différences sont des différences intergénérationnelles (Taskin & Dietrich, 2018). Les dernières générations ont davantage été amenées à gérer leur parcours professionnel et leur carrière. Et cela, dans un marché du travail précaire (Martin, 2014). La génération Y se démarque par leur conciliation entre le travail, les loisirs, un faible attachement au collectif, une recherche de sens et de reconnaissance ainsi qu'une importance accordée à la conciliation vie privée et professionnelle et la génération Z par la conciliation entre travail, famille, amis et loisirs, une insertion dans plusieurs collectifs, une volonté d'entreprendre et la volonté d'être écoutée (Taskin & Dietrich, 2018).

2.4 CADRE D'ANALYSE

La principale définition que nous retiendrons est celle qui nous indique que l'onboarding constitue à un point crucial de la formation formelle et informelle des nouveaux collaborateurs tout correspondant aux programmes et processus qui façonneront les comportements des nouveaux collaborateurs. Et cela, tout en favorisant leur intégration, leur socialisation à l'organisation, leurs performances, de meilleures compétences, la rétention de ces nouveaux collaborateurs mais aussi la satisfaction au travail (Sharma & Stol, 2020 ; Bauer, 2010 ; Tarallo, 2021 IN Ibrahim et al., 2022).

Nous souhaitons répondre à la question « **Comment le processus d'onboarding a-t-il un effet sur la fidélisation des collaborateurs au sein de l'entreprise Hays de Louvain-la-Neuve?** ». Nous veillerons à identifier sur base de la définition apportée par Chaminade (2003) si le processus d'onboarding permet de renforcer le lien affectif entre un collaborateur et l'organisation tout en suscitant une implication émotionnelle. Ce qui inclut une forte adhésion dans les valeurs et objectifs, le plaisir à travailler dans l'organisation, son investissement, le fait d'agir ou se dépasser et sa volonté à rester dans son organisation. Cela permettra de traduire un lien d'attachement et d'implication du collaborateur (Chaminade, 2003). Nous tiendrons compte de l'implication affective et de l'attachement émotionnel (Meyer & Allen, 1997 IN Martin, 2014) qui se traduira par une identification à l'entreprise (T.E. Becker et Billings, 1993 ; Lodhal et Kejner, 1965 IN Martin, 2014), un attachement aux valeurs (Buchanan, 1974 IN Martin, 2014) mais aussi à l'échange équilibré des attentes du collaborateur. Tout en tenant compte que l'engagement se construit au travers de la confiance, les règles, la promotion mais aussi la satisfaction (Chaminade, 2003). Cependant, la satisfaction sera considérée comme un vecteur crucial à la fidélisation du nouveau collaborateur (Eskildsen & Nussler, 2000 ; Gosse, Alves, & Sprimont, 2009 ; Lauver & Kristof-Brown, 2001 ; Wright & Bonett, 2007 IN Giraud et al., 2012) du fait que cette dernière aura un effet sur l'implication affective du collaborateur ce qui corrobore à l'attachement que ce dernier éprouve à son organisation (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer, Allen, & Smith, 1993 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002 ; Neveu, 1996 ; Somers, 1995 IN Giraud et al., 2012). Ou même que la fidélisation se construit grâce à la satisfaction, l'implication et la motivation (Pennaforte et al., 2022).

2.4.1 PROCESSUS D'ONBOARDING ET ACTEURS

D'abord, nous chercherons à identifier les stratégies d'onboarding mises en place en suivant le modèle présenté par Lacaze (2010 IN Moulette et al., 2019) qui distingue différentes typologies d'onboarding en fonction de l'horizon temporel, avec un horizon temporel qui peut être long ce qui témoigne d'une volonté de fidéliser mais aussi en fonction du niveau de formalisation en fonction de si ce dernier est faible ou élevé. Tout en tenant compte qu'un onboarding formel, construit de façon progressive, constitue le meilleur choix car ce dernier permet d'accroître l'efficacité de l'onboarding, l'intégration du rôle, des normes, de la culture et des

comportements propres à l'organisation (Bauer, 2010). Selon Snell (2006), un onboarding optimisé permet d'accroître la fidélisation de par une satisfaction plus importante tout en réduisant les coûts et en accélérant la productivité. Dans un cas d'onboarding avec un horizon temporel élevé où l'objectif dominant sera de fidéliser la main d'œuvre avec un niveau accru de formalisation, l'onboarding sera réfléchi comme un formatage culturel avec une standardisation des valeurs avec la présence d'outils comme le parrainage, des livrets d'accueil, une planification de la carrière ainsi que la réalisation d'un suivi (Lacaze, 2010 IN Moulette et al., 2019). Par ailleurs un onboarding formel correspond à une procédure qui se veut écrite, formalisée sous forme de politiques et coordonnées qui faciliteront l'intégration et la socialisation du collaborateur (Bauer, 2010 IN Ibrahim et al., 2022).

Ensuite, nous analyserons la stratégie d'onboarding sous un autre angle avec les quatre C selon le modèle de Bauer (2010) qui indique qu'une politique d'onboarding doit impliquer les quatre C qui sont la conformité, la clarification, la culture et la connexion. De plus, Loureiro (2023) précise que si ces quatre C sont développés sur l'onboarding à un niveau élevé, cela aura un effet positif sur la satisfaction au travail et l'intégration du collaborateur tel que perçu sur ce dernier. Par ailleurs, nous parlerons d'onboarding proactif si ces quatre C sont exploités de façon formelle (Bauer, 2010). Cependant, afin de clarifier si les quatre C sont présents dans l'onboarding de Hays, nous reprendrons les caractéristiques présentées par Loureiro (2023).

Pour rappel, les quatre C sont :

- La Conformité : enseignement des règles, réglementations juridiques et politiques de base (Loureiro, 2023).
- La clarification : le collaborateur a connaissance de la fonction et de ses attendus. (Loureiro, 2023).
- La Culture : niveau plus large où le collaborateur pose un sens aux normes internes de façon formelle et informelle (Loureiro, 2023).
- La connexion : le collaborateur construit des réseaux interpersonnels et d'information (Loureiro, 2023).

Après, nous rentrerons davantage dans le cœur de ce mémoire où nous analyserons le processus d'onboarding. En effet, Loureiro (2023) identifiera des indicateurs de réussite qui sont la satisfaction durant le processus, l'engagement, la volonté de rétention, mais aussi l'appartenance du collaborateur avec le niveau d'acculturation. En effet, celle-ci démarre avec le recrutement où Ferrary (2014) indique qu'il sera important de veiller à ce que l'individu possède les compétences et la motivation nécessaires pour la fonction, tout au veillant au fait que ce dernier puisse s'intégrer dans la culture et le collectif de l'organisation. Ensuite, pour veiller à analyser comment s'articule la préparation de l'arrivée, nous veillerons à savoir si cette étape crée bel et bien une tonalité positive tant en interne qu'en externe (Lacaze & Perrot, 2010). Cette étape nous mettra directement en lien avec l'étape suivante qui est l'accueil du collaborateur tout en considérant, comme l'indiquent (Lacaze & Perrot, 2010) que l'accueil

correspond au premier jour passé dans l'organisation et que ce dernier donnera le ton à la relation que le collaborateur à l'organisation et que ce premier jour aura des effets sur le long terme. Enfin, nous regarderons également comment s'articule le suivi de l'intégration. En effet, suivant Hagel (2020) un suivi régulier permettra une meilleure acculturation, faciliter la prise de poste et réduire les départs au cours de la première année. Des liens pourront être établis avec les erreurs qui créent le turn-over en suivant les erreurs présentées par Chaminade (2019) qui décrit les erreurs de casting, une mauvaise représentation de l'emploi, l'indisponibilité du manager, l'absence d'organisation matérielle, la surabondance d'informations, des objectifs trop élevés et des problèmes relationnels.

Ensuite, toujours dans le cadre de l'analyse, il conviendra de vérifier le rôle des acteurs de l'onboarding. Comme l'indiquent Debande & Palmeiro (2013), la dimension sociale constitue une variable explicative d'une intégration réussie. Il conviendra, dès lors, de mettre en lumière le rôle de la direction, des gestionnaires des ressources humaines, des managers, des collaborateurs ainsi que du parrain. L'engagement de l'organisation, de ses services et des managers encourageront la fidélisation du collaborateur et l'engagement dans l'organisation (Chaminade, 2019).

- La direction va notamment intervenir dans la formalisation du processus en établissant un programme et veillera à déployer les outils nécessaires (Debande & Palmeiro, 2013).
- Les gestionnaires des ressources humaines fournissent une aide, en matière d'onboarding, au nouveau collaborateur (Bauer, 2010) et veillent à la formation des managers (Kossoulos, 2014).
- Les managers joueront un rôle dans la préparation, le pilotage et le guidage du nouveau collaborateur dans leurs services (Debande & Palmeiro, 2013). Et cela, tout en tenant compte qu'il influencera les performances de l'équipe et le mode de management (Giraud et al., 2012).
- Les collaborateurs doivent intégrer le collaborateur dans l'organisation (Loureiro, 2023)
- Le parrain agira comme un référent (Debande & Palmeiro, 2013), un facilitateur de rencontre et favorisera la compréhension de la culture organisationnelle (Lacaze, 2007)

Enfin, nous marquerons un point d'orgue à la socialisation organisationnelle en analysant si des procédures institutionnalisées sont mises en place en suivant le modèle de Guerfel-Henda et al., (2012). Précisons que des procédures institutionnalisées permettent d'atteindre des niveaux élevés de satisfaction et d'engagement, ce qui diminue l'intention de quitter l'organisation. (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda et al., 2012). Guerfel-Henda et al., (2012) avancent des critères afin de savoir si nous tendons plutôt vers des procédures institutionnalisées ou individualisées.

- Individuelles ou collectives : le collaborateur suit un modèle dans l'organisation ou il réalisera son intégration en groupe du fait d'un nombre important de collaborateurs à intégrer (Guerfel-Henda et al., 2012).

- Formelles ou informelles : le collaborateur suivra des formations ou apprendra sur le tas avec les collaborateurs les plus anciens (Guerfel-Henda et al., 2012).
- Séquentielles ou aléatoires : la socialisation se construit selon des étapes prédéfinies avec une difficulté croissante ou les étapes ne sont pas prédéfinies et ordonnées (Guerfel-Henda et al., 2012).
- Fixes ou variables : l'intégration se construit selon un planning précis et défini ou au rythme du collaborateur (Guerfel-Henda et al., 2012).
- En série ou disjointes : l'individu procède par imitation ou créera son propre rôle (Guerfel-Henda et al., 2012).
- D'investissement ou de désinvestissement : l'individu peut affirmer sa personnalité ou ce dernier devra suivre strictement certains comportements (Guerfel-Henda et al., 2012).

De plus, nous pourrions mesurer la socialisation organisationnelle du collaborateur grâce aux indicateurs qui se dégagent de la littérature avec quatre variables clefs (Bauer & Erdogan, 2011). Par ailleurs, un parallélisme avec l'onboarding peut être établi car selon Bauer (2010) un onboarding réussi se distinguera également par ces quatre mêmes critères. Selon Bauer & Erdogan (2011), ces critères correspondent à

- La clarté du rôle : l'individu se sent adapté à son emploi et comprend son rôle et il existe des moyens pour y parvenir (Bauer & Erdogan, 2011).
- L'auto-efficacité : l'individu a confiance en son travail et se sent capable de maîtriser ses tâches (Bauer & Erdogan, 2011).
- L'acceptation interne : le collaborateur se sent accepté par ses pairs et ses supérieurs hiérarchiques (Bauer & Erdogan, 2011).
- La connaissance de la culture organisationnelle : le collaborateur comprend la culture organisationnelle ainsi que son fonctionnement (Bauer & Erdogan, 2011).

2.4.2 FIDÉLISATION

Nous commencerons par vérifier le lien qui unit un collaborateur de Hays à Louvain-la-Neuve à cette dernière. En effet, nous suivrons le modèle présenté par Chaminade (2003) qui différencie la fidélisation de la rétention, de l'inertie ainsi que de la dépendance en spécifiant que la fidélisation correspond à une implication émotionnelle tout en dégageant trois conditions qui sont une forte adhésion dans les valeurs, une volonté de s'investir librement et faire des efforts ainsi qu'une volonté de rester dans l'organisation.

Parallèlement, nous veillerons à savoir si le processus d'onboarding conduit à certains états chez le collaborateur. Pour rappel, la fidélisation se construit sur base de la satisfaction éprouvée dans le travail, l'implication ainsi que la motivation. De plus, la fidélisation reste facilitée par les conditions de travail amenées par l'équipe, le feedback, l'appui, le challenge, le contenu du

travail, le degré d'autonomie ou la reconnaissance (Pennaforte et al., 2022). Néanmoins, un accent particulier sera accordé à la satisfaction du fait que cette dernière a un effet sur l'implication affective ou son attachement à l'organisation (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer, Allen, & Smith, 1993 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002 ; Neveu, 1996 ; Somers, 1995 IN Giraud et al., 2012).

Cependant, la fidélisation est aussi décrite comme des dispositifs de management pouvant conduire à la fidélité des collaborateurs (Paillé, 2004 IN Boubakary, 2019) Un lien sera établi avec la fidélité. Pour cela, nous suivrons le modèle de Cézanne & Guillon (2013) qui indiquent que les déterminants de la fidélité correspondent aux origines de l'affect et qui peuvent être propres à l'individu, au management ou au contexte. Nous pouvons différencier les déterminants propres à l'individu, les déterminants contextuels et les déterminants relationnels (Cézanne & Guillon, 2013).

2.4.3 LES INDICATEURS

À la suite de la présentation de notre cadre d'analyse, nous pouvons réaliser un tableau comprenant les différents indicateurs pour chaque partie susmentionnée.

Onboarding & socialisation organisationnelle	Onboarding et fidélisation	fidélisation
- Processus - Rôle des acteurs - Horizon temporel faible ou élevé - Formel ou informel - Erreurs qui favorisent le turn-over - Tactiques institutionnalisées ou individualisées - Résultats à l'issue de l'onboarding - Conformité, clarification, culture et connexion	- Horizon temporel élevé - Onboarding formel - Création d'un réseau (connexion) - Processus préparé et suivi - Engagement des acteurs - Adéquation de l'individu à son poste, intégration et identification aux valeurs - Tactiques institutionnalisées	- Fidélité et déterminants de la fidélité - Satisfaction professionnelle - Implication affective - Motivation

3 METHODOLOGIE

3.1 APPROCHE QUALITATIVE

Dans le cadre de ce mémoire, la méthode qualitative a été sélectionnée. En sciences sociales, nous pouvons distinguer la méthode quantitative de la méthode qualitative. La méthode qualitative s'attache à expliquer des phénomènes, poser un sens ou une signification. Les résultats, pour donner suite à une recherche effectuée par une méthode qualitative, s'exprime au travers de mots. (Bioy et al., 2021). De plus, dans une approche qualitative, la causalité ne disparaît pas, elle diverge simplement de la causalité statistique. Elle renvoie à une identification des contraintes ou d'éventuelles potentialités qui se retrouve dans un système d'action qui se veut familial, amical ou professionnel (Alami et al., 2013). Cette approche est appropriée pour obtenir des perceptions difficiles et comprendre une situation (Coron, 2020). Par ailleurs, les démarches qualitatives peuvent entretenir d'autres finalités que la construction de théories. (Royer & Zarlowski, 2014). Nous pouvons faire la distinction entre les démarches inductives et les démarches hypothético-déductive. Dans la démarche hypothético-déductive, nous procéderons par étape ce qui corrobore à une construction partant de la formulation d'hypothèses, la collecte des données et la validation (Barbot, 2012) Cependant, elles peuvent relever d'un syllogisme ce qui ne permet pas d'aboutir à la connaissance d'un fait nouveau (Charreire-Petit & Durieux, 2014).

Le choix, d'une approche qualitative, semble justifié. Il sera nécessaire de pouvoir expliquer le lien entre deux phénomènes à savoir l'onboarding et la fidélisation. Nous pourrons, donc, comprendre une situation complexe. De même que nous pouvons rappeler que la fidélisation est une suite logique à l'onboarding sans que ces derniers entretiennent de liens directs (Kossoulos, 2014). Avec cette approche, nous pourrons comprendre quel sera l'effet potentiel entre ces deux phénomènes dans un contexte professionnel.

Les méthodes qualitatives peuvent se caractériser via des études ethnographiques, des études de cas, des entretiens individuels et collectifs ou au travers d'observations. L'analyse qualitative permettra de se rendre compte de situations antérieures (Spezi, 2015). Cependant, la méthode qualitative rend moins visible, au niveau des preuves, des effets d'appartenance sociale comme il sera impossible de réaliser des corrélations statistiques. La structure reste bien présente (Alami et al., 2013). De plus, cette approche se caractérise par une non-reproductibilité de faits sociaux ou politiques ce qui implique un protocole d'observation plus au moins direct et médiatisé, un appui sur les discours ou raisonnements qui relèvent de sources orales, écrites, monumentales ou picturales, la nécessité d'outils et des savoir-faire d'enregistrement et de traitement des données, une posture de l'enquêteur où ce dernier devra lui-même donner un sens et, enfin, l'opération de triangulation ou de croisement de données qui relèvent d'un caractère subjectif et qui peuvent être partielles ou partiales, d'où la nécessité d'accumuler des

sources et des données (Surel, 2015). Elle ne permet pas, non plus, de mesurer ou de quantifier mais de recueillir des données verbales ce qui permettra une démarche interprétative où l'accent sera mis sur les processus qui se développent entre les acteurs concernés (Tchankam et al., 2020). Enfin, les démarches qualitatives correspondent à l'analyse d'éléments non structurés recueillis au travers d'un faible nombre d'individus (Coron, 2020). L'approche qualitative, dans le cadre de ce mémoire, semble justifiée car chez Hays à Louvain-la-Neuve, nous comptons 22 collaborateurs (Louvain-la-Neuve Science Park, s.d.).

3.2 ENTRETIENS

Cet outil visera à recueillir un discours. Cependant, il convient de s'interroger sur le recours à ce seul outil. En effet, des questions se soulèvent concernant la rationalité des personnes interrogées, la désirabilité sociale ou l'effet d'histoire (Liarte, 2022). Le fait d'utiliser l'entretien est en lien avec la volonté de recueillir des informations concernant des questions précises. Néanmoins, elle implique un travail réalisé en amont de l'entretien et ne prendra sens que dans un contexte en fonction du lieu ainsi que du moment où l'entretien est réalisé (Beaud, 1996). La méthode de l'entretien présente d'autres limites du fait qu'il nécessite des compétences, qu'il peut insécuriser les individus qui ne peuvent pas travailler sans directives précises, que sa réalisation nécessite une formation appropriée et que des qualités d'écoute et d'empathie sont requises (Marquet et al., 2022).

3.2.1 ENTRETIENS EXPLORATOIRES

L'entretien exploratoire constitue une fondation du projet de recherche (Berthier, 2010 IN Sauvayre, 2013). Aussi appelé, entretien de pré-enquête, ce dernier permet de tester des pistes de recherche, de se familiariser au terrain de recherche, construire un guide d'entretien et, pour le chercheur, s'entraîner à questionner et écouter. Il sera considéré comme essentiel pour formuler une problématique, construire des hypothèses et choisir une méthode adéquate de recherche (Sauvayre, 2013). Dans notre cas, nous avons formulé un premier guide d'entretien qui était, cependant, peu valide du fait que ce dernier a été réalisé indépendamment d'un cadre d'analyse et d'une justification méthodologique. Néanmoins, les données recueillies seront, exploitées, dans le cadre de la description des résultats du fait que ces derniers nous permettent de nous familiariser au terrain de recherche tout en permettant de m'entraîner à écouter et rebondir sur les dires des sujets.

Prénom anonymisé du sujet	Fonction	Date d'entrée chez Hays	État de l'onboarding	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Esther	Learning & Development Manager	Juillet 2016	Finalisé	8 février 2024	48,31 minutes
Martin	Team leader (Life Sciences)	Août 2014	Finalisé	8 février 2024	44 minutes
Sandra	Team leader (Office Professional)	Septembre 2018	Finalisé	8 février 2024	47,15 minutes

Afin de mener à bien cette description des résultats, trois entretiens seront exploités tout en laissant la part belle aux autres entretiens réalisés. Mis-à-part Esther, chaque personne interviewée occupe une fonction dans la division de Louvain-la-Neuve.

3.2.2 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Cette méthode se construit au travers de questions portant sur diverses thématiques préparées en amont (Chevalier & Meyer, 2018). En effet, un cadre théorique et d'analyse avec une sélection des sujets aura été réalisée au préalable des entretiens. Il remplira un objectif de comprendre des pratiques, des perceptions individuelles ou des comportements en lien avec la thématique de recherche (Thiérart, 2014 IN Chevalier & Meyer, 2018). Il n'a pas pour objectif de recueillir des réponses au travers de questions fermées ou des théories simplement professées (Argyris & Schön, 1974 IN Chevalier & Meyer, 2018). Cette méthode repose sur le présupposé que la compréhension de la réalité des sujets n'est pas uniquement disponible au travers l'observation ou pas les sujets eux-mêmes. Elle suppose que ces informations soient disponibles au travers d'une interaction dynamique entre le chercheur et les individus, et cela, tout en faisant la part belle à une interaction continue entre la théorie et l'empirie (Chevalier & Meyer, 2018). L'entretien semi-directif sera approprié lorsque l'on souhaite comprendre ou approfondir ses connaissances dans un domaine spécifique et circonscrit, explorer ses hypothèses tout en laissant l'individu s'exprimer dans un cadre défini. Sa durée varie entre 30 minutes à deux heures (Sauvayre, 2021). Il se distingue de l'entretien directif car il comporte plus de souplesse par la présence d'un guide d'entretien structuré avec des questions posées dans un ordre le plus

adéquat par rapport au discours de l'enquête (Quivy & Van Campenhoudt, 2017 IN Sauvayre, 2021).

3.2.3 SÉLECTION DES SUJETS

L'étude d'un ensemble implique de passer par des éléments qui constituent cet ensemble. Dans le but de connaître des tendances présentes au sein d'une population, il sera judicieux d'étudier les opinions d'un échantillon de cette population. Pour apporter une compréhension du fonctionnement d'une organisation, il s'agira d'interroger les individus qui en font partie, bien que l'objet d'étude soit l'entreprise en elle-même et non les travailleurs en eux-mêmes (Marquet et al., 2022). De plus, pour des besoins de faisabilité d'une étude, les individus ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence théorique vis-à-vis du phénomène étudié (Imbert, 2010) mais aussi en fonction de données topologiques (Laperrière, 1997 IN Imbert, 2010). Une fois que le chercheur a circonscrit son champ d'analyse, plusieurs possibilités s'offrent à lui, recueillir des données et analyser l'ensemble de la population couverte par un champ, limiter la recherche à un échantillon représentatif du champ étudié ou étudier que des éléments prototypiques (Marquet et al., 2022). Dans le cadre de notre analyse, nous avons sélectionné des collaborateurs de Hays à Louvain-la-Neuve en fonction de leur pertinence vis-à-vis de notre question de départ, c'est-à-dire comprendre le processus d'onboarding sur la fidélisation à Louvain-la-Neuve. De plus, la phase d'intégration peut s'étendre de quelques jours à deux ans (Prud'Homme, 2015). Haegel (2020) indique que cela peut s'étendre de quatre à 12 mois. Alors que Bauer & Erdogan (2011) indiquent que 12 mois sont nécessaires pour que l'individu dispose d'une clarté du rôle, d'un sentiment d'auto-efficacité, d'une intégration sociale et d'une connaissance de la culture. Alors que Diard et al., (2022), précise qu'il faut environ deux mois pour qu'un stagiaire soit opérationnel et sixt pour un cadre. Cela implique de pouvoir interroger des collaborateurs ayant fini ou en processus du fait d'un manque d'accord sur la durée du processus.

De plus, nous opterons pour un échantillon représentatif du fait que nous remplissons les deux conditions qui sont que nous avons une population importante avec plusieurs données à recueillir mais aussi une volonté de recueillir une image conforme à ce qu'on aurait obtenu en interrogeant l'entièreté de la population (Marquet et al., 2022). Tout d'abord, chez Hays, il y a 22 collaborateurs et de par la faiblesse quant à l'accord sur une durée du processus d'onboarding, nous essaierons d'avoir une approche globale avec des collaborateurs issus de différents départements de Hays à Louvain-la-Neuve et d'ancienneté différente.

Prénom anonymisé	Fonction et division	Année d'entrée chez Hays	État de l'onboarding	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Dorine	Consultante en recrutement (Life Sciences)	Septembre 2022	Finalisé	5 mars 2024	48,50 minutes
Mia	Ex-stagiaire (Life Sciences)	Septembre 2023	Finalisé	5 mars 2024	52,50 minutes
François	Consultant en recrutement (Engineering)	Février 2024	En cours	5 mars 2024	49,41 minutes
Adrien & Camille	Team-managers (Engineering et Logistics)	Octobre 2002 et octobre 2007	Finalisé	11 mars 2024	45,49 minutes
Noa & Emma	Managing consultant et consultante en recrutement (Life Sciences)	Octobre 2021 et septembre 2022	Finalisé	11 mars 2024	40,39 minutes
Sacha	Consultant en recrutement (Office Professional)	Mai 2022	Finalisé	12 mars 2024	47,39 minutes
Eva	Consultante en recrutement (Life Sciences)	Septembre 2022	Finalisé	13 mars 2024	48,31 minutes
Aurélien	Consultant 360 (Life Sciences)	Novembre 2023	Finalisé	21 mars 2024	42,31 minutes
Simon	Branch manager	Novembre 2010	Finalisé	22 mars 2024	40,47 minutes

Cependant, Dépelteau (2003 IN Sauvayre, 2021) recommande entre 10 à 30 entretiens. Néanmoins, en raison de difficultés à atteindre le nombre d'entretiens requis, nous avons réalisé un total de neuf entretiens avec 11 collaborateurs de Hays à Louvain-la-Neuve.

3.2.4 ANALYSE THÉMATIQUE

À la suite des entretiens réalisés, nous procéderons à l'analyse des résultats obtenus au travers d'une analyse thématique. L'analyse thématique se construit au travers du repérage, au regroupement ainsi qu'à un examen discursif des thèmes abordés dans un corpus. Et cela, à la suite d'une retranscription, d'un entretien ou de divers documents. Cette capacité n'intervient que dans une situation de plusieurs témoignages ou documents soumis à la même analyse. Il s'agira de relever tous les éléments rejoignant la thématique mais aussi voir comment ces derniers, se recoupent, divergent ou se contredisent (Paillé & Mucchielli, 2021). En effet, nous ferons une synthèse des entretiens menés, sur base d'un même guide d'entretien, tout en dégagant les éléments, les plus probants, qui nous permettront d'apporter des éléments propices à la compréhension de notre question. Cependant, tout nuancant au travers des dires des personnes interviewées. Par ailleurs, afin de retranscrire les entretiens, nous avons utilisé le logiciel de retranscription Cockatoo, ce qui nous a permis de dégager les verbatims les plus pertinents pour chaque point. Les retranscriptions fournies, par ce même logiciel, nous permettent, par la suite, d'effectuer une synthèse des entretiens présentés en annexe.

4 RESULTATS DE TERRAIN

4.1 CADRE CONTEXTUEL : HAYS

L'entreprise Hays est apparue il y a 55 ans aujourd'hui (Hays, 2024b) et son histoire a débuté à Londres pour aujourd'hui s'étendre mondialement (Hays, 2024a) et cela dans 33 pays (Hays, 2024b). Elle a pour rôle de mettre en relation des « talents » avec des emplois taillés pour ces derniers. Et cela, dans plus de 20 secteurs d'activité différents (Hays, 2024a) au travers ses plus de 40 000 clients se situant à 84% dans le secteur privé et 16% dans le secteur public (Hays, 2024b). Cependant, malgré qu'elle souhaite offrir une solution permanente ou temporaire en matière de recrutement, celle-ci continue à s'adapter aux évolutions du marché et aux stratégies de recrutement. Mais elle place, surtout, l'être humain au premier plan. En effet, Hays offre la possibilité aux individus d'avancer dans leur parcours professionnel tout en tenant compte des projets, attentes et compétences. (Hays, 2024a). Pour garantir cette promesse, elle peut compter sur ses 13 049 collaborateurs répartis dans 253 bureaux à travers le monde (Hays, 2024b). Au niveau international, Hays c'est aussi 40 000 partenariats à travers le monde, 280 000 personnes placées « au bon emploi » (Hays, 2024a) et plus de 1250 postes pourvus chaque jour (Hays, 2024b).

Au niveau Belge, Hays c'est 488 collaborateurs. Ce chiffre comprend 190 collaborateurs et 298 collaboratrices. C'est également une société anonyme (Banque nationale de Belgique, 2023). Ces derniers sont répartis dans huit bureaux sur le territoire mais le siège central se situe à Courtrai (Hays, 2024a). Les huit bureaux sont situés à Courtrai, Anvers, Diegem, Herentals, Gand, Louvain-la-Neuve, Bruxelles et Bruges (Communication personnelle, 4 septembre 2023). C'est dans ce même siège central que nous retrouverons le « back office de Hays » ce qui comprend l'administration, les services financiers et juridiques, l'informatique ainsi que le marketing. En Belgique, nous pourrions retrouver des divisions comme la Comptabilité et Finance, le Banking, la Construction, l'Ingénierie, les Ressources Humaines, l'Assurance, le Legal, le Life Sciences, le Marketing, l'Office, le Purchasing & Logistics, le Retail, le Sales et le Technology (Hays, 2024a). Au niveau de Louvain-la-Neuve, la succursale se compose de 22 collaborateurs (Louvain-la-Neuve Science Park, s.d.). Au niveau du secteur d'activité, Hays appartient au secteur de la gestion des ressources humaines, sélection et recrutement, outplacement et placement et est présent en Belgique depuis 1991 (Trendstop, s.d.) Elle affiche pour l'exercice 2022-2023 un chiffre d'affaires s'élevant à 40 581 976€ soit une baisse de 0,31% par rapport à l'année précédente (Banque nationale de Belgique, 2023).

Enfin, Hays prône comme culture la confiance, le respect, l'équité et l'inclusion, dans ses engagements. Tout en étant guidé par la volonté de construire des partenariats, une volonté « d'aller plus loin » et faire ce qui est juste. (Hays, 2024c).

4.2 DESCRIPTION DES RESULTATS

Tout d’abord, en ce qui concerne les premiers jours d’onboarding, Hays accueille en suivant un même modèle comme en témoigne l’entretien d’Esther qui occupe une fonction de Learning & Developpement Manager « *tout le monde est logé à la même enseigne, à savoir les premiers jour d'onboarding, tout le monde a le même* » (Entretien d’Esther, 8 février 2024). En effet, les nouveaux entrants sont accueillis de façon collective avec, environ, une dizaine de nouvelles recrues. Ces premiers jours se veulent structurés, organisés comme le permet d’en déduire les dires d’Esther « *L’équipe, les Branchs Managers, les Team Managers et la direction, eux sont au courant de la manière dont on va onborder leurs employés un mois avant qu'ils arrivent, un peu plus d'un mois. Ils connaissent le contenu de l'onboarding, ils connaissent le contenu des formations qui vont suivre.* » (Entretien d’Esther, 8 février 2024). De plus, il ressort que les consultants entrants sont engagés à durée indéterminée chez Hays. Ce qui laisse présager que Hays mise énormément dans son processus d’onboarding et que nous pouvons en déduire de l’entretien de Martin « *Ils ont essayé de l’objectiver et de rendre plus efficient [l’onboarding].* » (Entretien de Martin, 8 février 2024)

Cela débute, d’abord, avec une présentation des valeurs de Hays, de sa hiérarchie, de ses implantations, tant dans le monde qu’en Belgique, ainsi que de son fonctionnement global en interne tout en laissant la possibilité aux collaborateurs de se présenter de façon personnalisée comme l’explicite Esther « *Chez Hays, on encourage vraiment l’affirmation de la personnalité.* » (Entretien d’Esther, 8 février 2024). Par ailleurs, l’arrivée des collaborateurs se veut préparée, en amont, comme en témoigne Esther « *Le programme de l'onboarding est envoyé de toute façon chaque mois pour le mois qui va suivre.* » (Entretien d’Esther, 8 février 2024). Le premier jour se veut propice à la distribution ainsi que la configuration des ordinateurs permettant aux collaborateurs d’effectuer leurs tâches. Le deuxième jour est dédié à une formation quant au cycle de recrutement, ce qui s’intègre directement à la fonction de consultant. Le dernier jour est consacré à l’enseignement des règles de base ou des diverses réglementations internes, qui encadre la fonction de consultant. Les collaborateurs ressortent un avis positif de ces journées d’onboarding comme en témoigne Martin « *Imagine, tu onbordes quelqu'un, il n'a pas ses outils à son premier jour, il n'est pas intégré dans l'équipe, tu ne le présentes pas aux collègues, ça va être un peu compliqué pour la suite.* » (Entretien de Martin, 8 février 2024)

En effet, ces dernières permettent de faire la connaissance de ses collègues tout en permettant de ne pas être seul comme le permet de le confirmer Esther « *Le fait maintenant, voilà, qu'ils soient groupés, c'est vraiment dans un but, je veux dire, voilà, un peu on va dire de faciliter le process pour la date d'entrée, ou alors c'est peut-être déjà pour un but qu'ils fassent peut-être déjà connaissance entre eux, ou autre* » (Entretien d’Esther, 8 février 2024). Mais, aussi, d’être formé avant l’arrivée effective dans le bureau où a été recruté le nouveau collaborateur. De plus,

il est possible que les collaborateurs puissent échanger facilement durant toute la durée de l'onboarding, tel que présenté par Hays, qui s'étale sur quelques jours.

Cependant, les collaborateurs possèdent un avis plus mitigé concernant les valeurs de l'entreprise comme le précise Martin « *Les valeurs de Hays, oui, il y a le discours officiel et puis il y a le discours officieux et ça reste la rentabilité* » (Entretien de Martin, 8 février 2024). En effet, qu'une faible proportion de consultants, relatent la transmission des valeurs de Hays alors que ces dernières sont explicitement présentées durant la première journée. Ces journées peuvent se clôturer au travers d'une activité de groupe, ce qui permet, encore une fois, aux collaborateurs d'interagir comme l'indique Esther « *L'onboarding est aussi très important dans la collégialité, la convivialité, l'empathie aussi.* » (Entretien d'Esther, 8 février 2024).

Cet onboarding est dispensé par les gestionnaires des ressources humaines et notamment par des formateurs internes. En plus de ces journées d'onboarding, ces derniers interviennent pour les aspects plus administratifs comme les contrats de travail ou comme les pointages des collaborateurs comme l'indique Esther « *Le Hard Head HR, qui fait signer les contrats à nos employés, confirme que le contrat est signé.* » (Entretien d'Esther, 8 février 2024). Ces derniers peuvent même effectuer le déplacement jusqu'à Louvain-la-Neuve pour apporter leur suivi comme le relate Esther « *Notre priorité, c'est que les employés se sentent soutenus, accueillis, compris et encadrés* » (Entretien d'Esther, 8 février 2024). Les gestionnaires des ressources humaines orientent, également, les managers dans l'accueil des nouveaux collaborateurs « *C'est aussi d'encadrer les managers, de les orienter dans la manière dont il faut accueillir une nouvelle recrue* » (Entretien d'Esther, 8 février 2024). Cependant, rien n'indique que cette orientation n'est efficace comme cela peut se témoigner au travers de l'entretien d'Aurélien que nous verrons dans la partie dédiée à l'analyse.

Ils peuvent, également, intervenir pour apporter un suivi, de façon plus formelle dans les mois qui suivent l'entrée d'un collaborateur chez Hays. L'équipe ou même les managers d'équipe, ou le Branch Manager ne manquent pas d'apporter un suivi de façon formelle, au travers de réunions ou au travers d'une discussion plus informelle lors de repas ou d'événements d'entreprise comme l'exprime Simon « *Simplement, j'essaie d'avoir des moments où je peux discuter librement avec mes consultants en leur disant : tiens, comment est-ce que ça se passe ?* » (Entretien de Simon, 8 février 2024). En ce qui concerne les événements, ces derniers se veulent présents et sont organisés soit par Hays ou alors par les collaborateurs en raison d'un événement.

Lors de l'arrivée à Louvain-la-Neuve, les consultants et stagiaires sont accueillis avec un petit déjeuner ce qui permet, d'ores et déjà, les nouveaux consultants de s'intégrer à l'équipe. Une forte tendance qui ressort, chez tous les collaborateurs interrogés, est l'ambiance au sein du bureau comme le témoigne Sandra « *On fait déjà un petit déj, on va manger, on se rencontre.* » (Entretien de Sandra, 8 février 2024). En effet, ils relatent, que le bureau se veut « accueillant », que l'équipe intègre de façon systématique les nouveaux collaborateurs tout en restant ouvert

aux questions des nouveaux entrants afin que ces derniers puissent se former directement à Louvain-la-Neuve.

Par ailleurs, les nouveaux consultants sont intégrés avec un parrain, nommé « Buddy » qui oriente le nouvel entrant par rapport à des aspects plus généraux de la fonction comme le témoigne Martin « *Ils vont boire un café, prendre un lunch, savoir comment ça se passe. Ils ont leur propre relation dans laquelle nous n'intervenons jamais.* » (Entretien de Martin, 8 février 2024). Il ressort que le choix de ce dernier est assez réfléchi du fait qu'il est choisi en fonction de son ancienneté, au sein de l'organisation, ou que ce dernier est choisi s'il n'est pas parrain sur le moment même.

La cordialité règne à Louvain-la-Neuve ce qui permet de fidéliser les collaborateurs, selon les personnes interrogées. Les personnes interrogées se veulent toutes très intégrées au sein du bureau. En effet, ces derniers éprouvent un attachement envers leur équipe comme le témoigne Dorine « *Un moment donné si je pars, je serais plus triste de quitter mes collègues et l'ambiance que Hays.* » (Entretien de Dorine, 5 mars 2024). Cependant, les liens avec la direction de Hays en Belgique se veulent faibles voire absents comme le témoigne Martin « *Ils sont impliqués dans le recrutement mais ils ne sont pas forcément impliqués dans l'onboarding [la direction].* » (Entretien de Martin, 8 février 2024). Il n'est pas non plus rare, selon un collaborateur, qu'il subsiste un manque de reconnaissance envers les collaborateurs. De plus, bien que les collaborateurs soient attachés à leurs collègues et s'épanouissent dans leurs fonctions, une tendance se reflète, selon laquelle, les collaborateurs restent pour des raisons financières, comme des commissions par rapport aux résultats de ces derniers, comme en témoignent Noa et Camille « *Tu restes chez Hays parce que tu aimes l'argent.* » (Entretien de Noa et Camille, 11 mars 2024)

Comme susmentionné, l'ensemble des collaborateurs relatent d'excellentes relations à Louvain-la-Neuve et ce contexte fait que les collaborateurs sont attachés à Hays. L'accent est significativement porté autour de cet élément comme le témoigne Martin « *C'est cette collégialité, cette empathie, la gentillesse, la compréhension, la patience aussi pour les gens qui commencent. C'est ça qu'on essaye d'instaurer.* » (Entretien de Martin, 8 février 2024). De plus, il est possible d'observer que la personnalité des collaborateurs occupe une place importante. Bien que le Branch Manager explicite le fait de tenir compte de la personnalité de chaque individu, il est possible qu'une personne plus réservée ait plus de mal à s'intégrer au sein de l'équipe. En effet, les collaborateurs présents ont une personnalité « sociable » ce qui contribue à ce contexte comme nous pouvons le déduire des dires de Martin « *Il nous est arrivé de recruter des gens qui ne répondaient pas aux critères de compétence, comme les langues par exemple, ou de diplôme, ou d'expérience, mais sur la personnalité. Et ça, ça marche très bien.* » (Entretien de Martin, 8 février 2024). Il est, déjà, possible qu'un nouveau collaborateur puisse faire la connaissance du bureau de Louvain-la-Neuve durant la procédure de recrutement. Néanmoins, il est possible que la fonction présentée, lors de la procédure de recrutement, ne coïncide pas avec la fonction à pourvoir ce qui peut être un facteur de turnover

comme nous pouvons en déduire des entretiens de Noa et Camille « *ça dépend de qui explique [le recruteur].* » (Entretien de Noa et Camille, 11 mars 2024)

Concernant la formation, une tendance partagée par quelques collaborateurs relate que les formations permettent de couvrir les aspects plus généraux de la fonction mais qu'il est nécessaire de continuer à former de façon plus individualisée à Louvain-la-Neuve. Une tendance se dégage, selon laquelle, le fait que les collaborateurs puissent bénéficier de formations plus individualisées, sur place, permet que l'individu se sente capable d'effectuer son travail comme le suggère Sandra « *Je trouve que ça te met quand même beaucoup plus en confiance le fait, qu'effectivement on est rapidement intégré et qu'on peut répondre à tes questions.* » (Entretien de Sandra, 8 février 2024). Cependant, les formations dispensées, de façon collective, permettent davantage d'approfondir la fonction comme Esther le suggère « *ce cycle [de formation] est pensé et réfléchi de manière que les consultants soient en formation au moment où ils s'apprêtent à passer ce cap-là.* » (Entretien d'Esther, 8 février 2024). Des éléments nous indiquent que cette situation permet aux collaborateurs de s'améliorer et de se sentir davantage performant. Ces dernières sont dispensées de façon plus espacée comme Esther le précise « *Le programme de formation dure deux mois et demi pour chaque groupe qui commence.* » (Entretien d'Esther, 8 février 2024). Ce qui permet, aux collaborateurs, de tirer satisfaction de la fonction à condition que ce dernier dispose d'une « personnalité » en adéquation, que ce dernier se retrouve dans la fonction par rapport au recrutement et qu'il soit à l'aise avec les chiffres. En effet, Hays est une entreprise privée qui a pour objectif le résultat comme le relate Martin « *Actuellement, tu as tendance à vouloir mettre l'humain au centre de tout, la bienveillante. Mais on reste une société commerciale, il ne faut pas se leurrer.* » (Entretien de Martin, 8 février 2024)

4.3 ANALYSE

4.3.1 PROCESSUS ET ACTEURS

4.3.1.1 STRATEGIES

Nous pouvons d'abord constater la temporalité qui se dégage chez Hays. En effet, le programme d'intégration d'un nouveau collaborateur peut être envisagé sur le long terme ou le court terme (Moulette et al., 2019). Un interviewé développe explicitement qu'il y avait des collaborateurs avec des contrats à durée indéterminée ce qui permet de déduire un horizon temporel élevé. Nous pouvons, donc, admettre qu'avec un horizon temporel élevé, la fidélisation sera un objectif dominant (Lacaze, 2010 IN Moulette et al., 2019).

« Les deux premiers jours, on est tous ensemble avec les nouveaux stagiaires, les nouveaux CDD, les nouveaux CDI, enfin je ne pense pas qu'il y ait des CDD. »
(Entretien de François, 5 mars 2024)

Par ailleurs, nous pouvons d'ores et déjà établir un premier lien avec les procédures individualisées (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda, 2012) avec une tactique collective où l'onboarding se réalise en groupe (Guerfel-Henda et al., 2012). Ce lien peut être établi avec les verbatims précédents et suivants où les sujets expriment être à plusieurs et que cela se réalise de façon identique. Cependant, une tactique collective ne permet pas d'accroître la satisfaction, l'engagement (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda, 2012). Nous pouvons, aussi, avoir une indication sur la façon dont l'onboarding est appréhendé par Hays. En effet, chaque nouvel arrivant entre dans le même « canevas » et débute de la même manière ce qui permet d'en déduire que la procédure se veut uniforme et préparée. Cela nous rappelle l'onboarding formel qui se caractérise, pour exemple, par des procédures coordonnées (Bauer, 2010 IN Ibrahim et al., 2022).

« Donc, effectivement, on arrive sur quelque chose où tout le monde rentre dans un canevas qui est assez clair, tout le monde a le même point de départ. [l'onboarding] »
(Entretien de Simon, 22 mars 2024)

Les verbatims suivants nous permettent d'en savoir plus sur la façon dont l'onboarding est appréhendé chez Hays, plus largement. Pour rappel, un onboarding peut se définir de façon formelle ou informelle (Klein & Waver, 2000 IN Ibrahim et al., 2022). En ce qui concerne l'onboarding formel, cela se caractérise, aussi, par des écrits de politique. L'interviewé est le seul qui relate la présence de Powerpoint. Ce qui nous permet de déduire la présence d'écrits. Par ailleurs, il explique avoir « différentes matières » ce qui nous fait penser à une structure. Cela se réfère, également, à l'onboarding formel qui se caractérise également par la coordination de ce dernier (Bauer, 2010 IN Ibrahim et al., 2022).

« Au début, on a pas mal d'infos. On a des PowerPoints, on a des slides et une présentation sur les différentes matières qui allaient être abordées et ensuite après on a, à chaque fois, des petits jeux de rôle, des petits casus où on peut discuter et échanger » (Entretien de Sacha, 12 mars 2024)

L'extrait suivant nous permet de constater si Hays aborde les quatre C. L'ensemble des répondants expriment des propos similaires à l'extrait qui suit. Nous pouvons apprendre qu'il est enseigné des règles relatives à la protection des données des candidats ou clients. Cela nous met en lien avec la conformité avec l'enseignement des règles ou diverses réglementations (Loureiro, 2023). Ensuite, nous avons des explications sur la façon de réaliser le métier de consultant et la volonté que ces derniers puissent bénéficier d'outils. Cela renvoie à une application de la clarification qui fait référence au fait que les collaborateurs bénéficient d'une compréhension de leur fonction et de ses attentes (Loureiro, 2023). Avec la présentation des valeurs et de l'entreprise, nous pouvons en déduire la culture qui implique la volonté de conférer un sens aux normes de l'organisation, en l'occurrence de façon formelle (Loureiro, 2023). Les personnes interviewées mettent en exergue des rencontres, ce qui nous met en lien avec le niveau connexion. Ce dernier renvoie aux liens interpersonnels et d'information dans l'organisation (Loureiro, 2023). Cependant, nous n'avons pas encore assez de recul afin de savoir si ceux-ci sont développés tout au long du processus.

« Ils nous expliquaient un peu les valeurs de Hays. Puis après, ils nous ont expliqué comment faire un appel candidat, une interview. Et c'est vrai que ça permet d'être rassuré avant de se lancer. Et en plus, ça permet de rencontrer. Ici, j'ai eu la chance que j'ai commencé en même temps que deux autres consultants et une stagiaire. Donc, ça permet aussi déjà un peu de se rencontrer. » ... « Les objectifs, je pense que c'est vraiment pour déjà qu'on comprenne un peu la société, c'est vrai que Hays est une société internationale, on peut voir comment elle fonctionne. Je pense que c'est, aussi, déjà pour nous donner un peu les règles GDPR, quand même bien faire attention dès le début au respect des données des candidats ou des clients. Et c'est aussi, je pense, que le but, c'est vraiment de nous donner assez vite des trucs pour ne pas qu'on se sente perdu et pour qu'on puisse utiliser des outils assez rapidement » (Entretien d'Eva, 13 mars 2024)

Plus de sept collaborateurs sur 11 développent les formations qui suivent l'entrée chez Hays. L'extrait suivant nous permet de nous imaginer une certaine temporalité à ces dernières du fait qu'une personne interviewée indique que les formations s'étalent sur six mois. Nous pouvons établir un lien avec Haegel (2020) qui indique que la phase d'intégration s'étend entre quatre et 12 mois. Cependant, cela ne concerne que la formation. Enfin, nous pouvons déduire que le niveau clarification qui induit une bonne compréhension de la fonction ainsi que de ses attendus. (Loureiro, 2023).

« Il y a d'autres formations, mais beaucoup plus espacées. C'était plus des formations sur les jobs, sur comment faire un job intake par exemple, comment avoir un feedback

d'un candidat, calculer les prix, introduction à contracting. » (Entretien de Dorine, 5 mars 2024)

Par ailleurs, le fait que les formations soient espacées, sur plusieurs mois, peut nous donner un indice sur la formalisation de la procédure. En effet, l'onboarding peut être qualifié, de façon formelle, comme des écrits de politique ainsi que des procédures qui se veulent coordonnées et qui favoriseront un collaborateur à s'adapter à son emploi (Bauer, 2010 IN Ibrahim et al., 2022).

« Je pense que quand moi j'ai commencé, parce que c'est vrai qu'ils le changent assez régulièrement pour l'améliorer justement, quand moi j'ai commencé, je pense que les formations s'étaient sur six mois. [l'onboarding] » (Entretien d'Eva, 13 mars 2024)

Enfin, une tendance généralisée chez les sujets évoque l'intégration qui peut se faire au travers de dîners organisés par Hays ou de façon informelle à Louvain-la-Neuve. Dans l'extrait représentatif suivant, nous retrouvons les repas ainsi que la volonté d'accompagner et d'échanger avec le nouvel arrivant. Nous pouvons en déduire que le niveau culture, qui implique la capacité à conférer un sens aux normes de l'organisation tant de façon formelle et informelle ainsi que le niveau connexion, qui conduit au développement d'un réseau interpersonnel et informationnel, (Loureiro, 2023) sont développés chez Hays à Louvain-la-Neuve, tout au long du processus.

« Il y a tout un accompagnement et on essaye de faire en sorte que la personne s'intègre au mieux, on discute un petit peu. On prend des repas et autres ensemble. » (Entretien d'Adrien et Camille, 11 mars 2024)

Selon Bauer (2010), une politique d'onboarding complète intègre **les quatre C** à savoir la conformité, la clarification, la culture et la connexion. Par ailleurs, lorsque ces derniers sont présents et développés à un niveau élevé, ceux-ci auront un effet sur la satisfaction et l'intégration perçue des collaborateurs (Loureiro, 2023). Pour rappel, la satisfaction constitue un vecteur crucial à la fidélisation (Eskildsen & Nussler, 2000 ; Gosse, Alves, & Sprimont, 2009 ; Lauver & Kristof- Brown, 2001 ; Wright & Bonett, 2007 IN Giraud et al., 2012). Nous pouvons découvrir que Hays développe **ces quatre C** et à un niveau que nous pouvons retrouver tout au long du processus. Cela pourrait, donc, favoriser la fidélisation des collaborateurs. De plus, nous avons quelques indicateurs quant au degré de **formalisation du processus** ce qui nous conduit à penser que Hays aborde son onboarding de façon formelle et progressive via l'étalement des formations. Pour rappel, Bauer (2010) indique que l'onboarding formel et progressif permet d'accroître l'efficacité de ce dernier ce qui conduira à une meilleure intégration du rôle, des normes, de la culture et des comportements propres à l'organisation.

4.3.1.2 ACTEURS

Pour le rôle de la direction, nous commençons par observer des avis nuancés. Parmi les entretiens menés, un seul sujet exprime une intervention de sa part. Dans les huit autres entretiens, une tendance assez globale est présente quant à la non-intervention de ce dernier. Nous pouvons en déduire que ce dernier intervient mais de façon non systématique. Alors que des relations de qualité avec les dirigeants, par exemple, sont corrélés à des résultats positifs par rapport à l'onboarding (Bauer, 2010). Du fait qu'il vienne se présenter, nous pouvons en déduire que son intervention est judicieuse mais rien n'indique que celui-ci en fasse davantage comme le suggère Koussoulos (2014).

« En tout cas dans les premiers jours, je sais que la direction plus haute, les directeurs nationaux et tout ça, ils étaient venus se présenter, aussi. Après c'est vrai qu'on a un peu moins de contacts avec eux. » (Entretien d'Eva, 13 mars 2024)

De même que son exemplarité est de mise au risque de difficilement pouvoir fédérer les collaborateurs derrière lui (Kossoulos, 2014). La situation actuelle, au niveau de la direction de Hays Belgique, n'est pas optimale pour fidéliser les collaborateurs. Par ailleurs, rappelons que Hays est une entreprise internationale comme l'indique Eva. De plus, Hays dispose de huit bureaux en Belgique mais que le siège central est à Courtrai (Hays, 2024a). Nous pouvons en déduire que le rôle des acteurs peut être variable et dicté par des contraintes géographiques ou structurelles (Lacaze & Perrot, 2010).

« La direction de Hays Belgique, tu les connais que quand tu es au top ou quand tu es au plus bas, sinon ils ne connaissent pas ton existence. » (Noa & Emma, 11 mars 2024)

Cependant, le rôle du Branch Manager permet de pallier ce déficit d'intervention. En effet, une tendance se dégage, selon laquelle, ce dernier souhaite la bienvenue à ses nouveaux collaborateurs de Louvain-la-Neuve.

« Donc, moi, je me souviens que c'était directement le Branch manager qui m'avait ouvert la porte, qui m'avait accueilli, qui m'avait montré un peu les open spaces, qui m'avait montré où je devais m'asseoir » (Entretien d'Eva, 13 mars 2024)

Le fait que ce dernier organise un petit déjeuner permet d'indiquer que ce dernier mobilise des moyens et participe au processus du fait que, parmi les entretiens menés, tous les consultants évoquent l'organisation de ce petit déjeuner à Louvain-la-Neuve. De plus, son rôle va au-delà de l'organisation de cet événement. Nous pouvons établir un lien avec l'importance que la direction participe activement à la construction du programme d'onboarding (Kossoulos, 2014) et que ce dernier doit mobiliser les moyens nécessaires au fonctionnement du processus (Debande & Palmeiro, 2013).

« Il est présent, il demande comment ça va, il fait le suivi auprès de toi, il organise le petit déj. [la direction]» (Entretien de Noa et Emma, 11 mars 2024)

En ce qui concerne les gestionnaires des ressources humaines, cinq consultants sur 11 détaillent leur rôle. Au final, ces consultants s'accordent à dire que ces derniers offrent un suivi tant au point de vue de la formation dès l'entrée mais, aussi, au niveau du ressenti des collaborateurs. Par ailleurs, la HRBP, nous explique que l'onboarding est suivi et pensé ce qui nous amène à en déduire que celui-ci est évalué et retravaillé en permanence. Dès lors, avec ces éléments, nous pouvons estimer que les gestionnaires des ressources humaines sont garants du bon déroulement du processus, de son suivi et son pilotage ainsi que de son évaluation (Debande & Palmeiro, 2013). Et que les gestionnaires des ressources humaines offrent leur aide aux nouveaux collaborateurs en ce qui concerne l'intégration (Bauer, 2010) du fait que l'onboarding est suivi tant du point de vue administratif, de la formation et que leur aide s'inscrit via un suivi dans la durée.

« Oui, je pense que chacun fait à son rôle. D'un côté les RH, plus au niveau contrat, j'ai eu un bon suivi. Au niveau onboarding, je pense que j'ai eu un bon suivi aussi avec les HR. » (Entretien d'Aurélien, 21 mars 2023)

Toujours dans la même tendance et cette fois-ci partagée par tous les consultants interrogés, nous pouvons constater qu'il y a bel et bien une coordination des gestionnaires des ressources humaines afin d'assurer l'onboarding, notamment durant les premiers jours des nouveaux consultants. Et cela, tant du point de vue administratif et de la formation. Nous pouvons faire un parallélisme avec Kossoulos (2014) qui indique l'importance de la coordination entre les services de formation et d'administration du personnel. Par ailleurs, nous pouvons établir autre un lien avec Kossoulos (2014) qui indique que la journée d'intégration peut être déléguée au service de formation mais que celui-ci devra veiller à la formation des managers. Parmi l'ensemble des entretiens menés, rien ne semble indiquer que les gestionnaires des ressources humaines forment efficacement les managers à l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants.

« Les trois premiers jours d'onboarding sont donnés par l'équipe RH, il y a des personnes spécifiquement dévouées pour ce rôle, on a J*** et on a I***. Et alors, on a les formations avec elles. » (Entretien de Sacha, 12 mars 2024)

En ce qui concerne les rôles des managers, nous pouvons observer des avis assez partagés. En effet, d'une part les collaborateurs interviewés relatent que ces derniers surveillent les activités des collaborateurs et observent ce dernier. Nous pouvons en déduire que ces derniers pilotent et guident le nouvel entrant dans leur équipe (Debande & Palmeiro, 2013). Cela peut se refléter au travers de l'extrait représentatif suivant, qui relate le suivi en termes des activités par la ligne hiérarchique. De même qu'une tendance partagée par les consultants expriment que ceux-ci n'hésitent pas à prendre des nouvelles des collaborateurs. Nous pouvons en déduire que ces derniers identifient d'éventuelles sources de démotivation des collaborateurs afin que ces

derniers puissent y remédier (Chaminade, 2019). Pour rappel, la fidélisation se construit grâce à la satisfaction, l'implication et la motivation (Pennaforde et al., 2022). Par ailleurs, le fait que ce dernier accompagne le collaborateur dans son service et le soutienne, cela aura un effet positif en ce qui concerne la possibilité de fidélisation du collaborateur (Giraud et al., 2012).

« Il venait, quand même, toujours vers moi pour, un peu voir, si ça allait, si j'avais pas des questions, si je comprenais ce que je devais faire. [le manager] » (Entretien d'Eva, 13 mars 2024)

D'autre part, l'extrait suivant, représentatif d'une tendance, vient apporter davantage de contraste. Quatre entretiens sur 11 relatent l'absence de formation des managers en ce qui concerne l'intégration de ce dernier. Alors que les gestionnaires des ressources humaines devraient veiller à la formation de ces derniers (Kossoulos, 2014) via l'usage d'une check-list, par exemple (Lacaze & Perrot, 2010). De plus, nous pouvons apprendre que le management n'est pas, systématiquement, tourné vers le sens et la reconnaissance alors que la promotion d'un management humain tourné vers ces aspects constitue un axe de fidélisation (Souissi, 2020). Par ailleurs, nous pouvons établir un lien avec la génération Y qui accorde une importance à la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et à sa recherche de sens et de reconnaissance. Cela nous met en lien avec le fait que les générations divergent dans leurs attentes au travail (Taskin & Dietrich, 2018).

« S*** n'est pas formé du tout et qui a parfois des manières de parler un peu... »...
« Moi, je pense qu'un bon manager ne doit pas te dire... Il ne doit pas te demander de rester après tes heures. Un bon manager doit t'aider à finir à l'heure. Il doit trouver des solutions, il ne doit pas te dire : ben tu n'as pas fini, tu continues. » (Entretien d'Aurélien, 21 mars 2023).

Une personne interviewée relate que cette dernière a eu l'impression de s'être vu coller une « étiquette » qui, selon elle, ne lui correspondait pas et que cette situation l'a affecté, personnellement, dans la durée. Cela nous met en lien avec le rôle du manager avec Loureiro (2023) qui suggère que le manager doit lever toute incertitude sur le nouveau collaborateur dans son équipe au risque de faire émerger des craintes, des freins à l'intégration ou même du rejet. En l'occurrence, son manager n'a pas rempli cette tâche.

« Et puis, je vois qu'on me dit : il y a eu telle ou telle chose et qu'on ne me demande même pas mon avis et qu'on me colle cette étiquette. Ça m'a vraiment déplu et je pense que ça a eu un grand impact sur la durée. Parce que je savais que mes collègues me voyaient d'une autre manière qu'ils me voyaient. » (Entretien de Mia, 5 mars 2024)

L'extrait suivant se veut représentatif des opinions qui ressortent des entretiens. Nous pouvons observer que l'accent est mis sur l'intégration du collaborateur. Nous pouvons établir un lien

avec Loureiro (2023) qui indique qu'il est primordial que les collaborateurs fassent des efforts pour intégrer le nouveau collaborateur. Par ailleurs, le fait que le collaborateur soit inclut dans les événements de l'entreprise nous met en relation, une fois de plus, avec le niveau culture qui confère un sens aux normes de l'organisation, et cela, de façon formelle et informelle (Loureiro, 2023). Enfin, l'extrait suivant mentionne le feed-back. Nous pouvons établir une déduction avec le déterminant relationnel de la fidélité (Cézanne & Guillon, 2013) qui, en l'occurrence, fait référence au style de management (Böckerman *et al.*, 2012 IN Cézanne & Guillon, 2013) si ce dernier est porté sur la reconnaissance (Souissi, 2020) tout comme la qualité des relations avec les collaborateurs (Paillé, 2004 IN Cézanne & Guillon, 2013).

« Tout le monde t'accueille vraiment super bien. Ils te posent directement des questions, un peu savoir ton parcours, les études que tu as fait, si tu as fait des stages, si ce n'est pas ton premier métier, si tu as fait ce que tu as fait. Et, directement, ils t'intègrent dans les discussions »... « C'est vraiment une équipe qui est cool, qui essaie toujours de t'aider, de donner du feedback positif. Il y a toujours des petits événements. Il y a ce système de petit déjeuner quand tu arrives. On fait quand même des apéros, assez régulièrement, que ce soit pour des promotions ou quand c'est tout bêtement des fêtes. » (Entretien d'Eva, 13 mars 2024)

Tous les collaborateurs évoquent la présence d'un Buddy. Quant à son rôle, les personnes interviewées évoquent plutôt son rôle comme un soutien au nouvel entrant. En réalité, il sera chargé de conseiller sur des sujets qui ne sont pas directement liés à la fonction. Cela nous met en relation que ce dernier permet l'apprentissage de connaissances en dehors du cadre de la fonction (Loureiro, 2023). Un parallélisme est établi avec Lacaze (2007) qui indique qu'il aide à la connaissance de la culture organisationnelle. Il peut, également, orienter la personne chez Hays et, en l'occurrence, à Louvain-la-Neuve. Comme le montre Debande & Palmeiro (2013), il joue un rôle de référent pour le nouveau collaborateur. Par ailleurs, c'est une personne distincte du manager. Alors que celui-ci ne doit pas remplacer le rôle du manager doit agir en complémentarité de ce dernier (Loureiro, 2023). Enfin, le fait que celui-ci donne des conseils sur la fonction, nous pouvons en déduire une logique de carrière longue comme l'indique Lacaze & Perrot (2010) qui indique que lors d'un horizon temporel long, son intervention sera plutôt dans une logique d'accompagnement.

« C'est juste une personne avec qui tu as l'occasion de parler de choses un peu différentes, des aspects avec lesquels tu ne peux pas parler forcément avec ton manager ou ton N+1, ou parfois tes collègues, parce que tu ne sais pas trop. C'est un peu la personne de référence à qui tu peux demander des tips sur comment travailler ou s'il y a des choses que tu ne sais pas où chercher. C'est la personne à qui tu peux te référer pour aller quand tu as des questions, pour ne pas forcément aller voir ton manager. [le parrain] » (Entretien de Noa et Camille, 11 mars 2024)

Cependant, quand nous interrogeons quant au rôle de ce Buddy ou parrain, le choix semble relativement réfléchi. En effet, ce dernier est choisi en fonction de son ancienneté et de l'occupation du rôle mais pas nécessairement volontaire. Cela va de pair avec Loureiro (2023) qui indique que le rôle du tuteur ne doit pas être désigné mais volontaire et que ce dernier doit avoir acquis une ancienneté suffisante afin d'avoir vécu différents contextes organisationnels. Par ailleurs, nous pouvons en déduire que le fait de désigner un Buddy, chez Hays, contribue à fidéliser les collaborateurs comme l'indique Loureiro (2023) qui indique que c'est un gage de reconnaissance et que cela peut servir de levier de fidélisation.

« C'est les gestionnaires RH qui regardent qui n'est pas Buddy, aujourd'hui, qui est disponible et qui peut s'occuper du nouveau. Je pense qu'il faut un minimum d'ancienneté pour pouvoir justement avoir du recul et rassurer la personne, l'écouter. Mais, je ne pense pas que ça va plus loin. » (Entretien d'Adrien et Camille, 11 mars 2024)

La dimension sociale constitue une variable d'une intégration réussie (Debande & Palmeiro, 2013). De plus, l'engagement des collaborateurs à différents niveaux hiérarchiques favoriseront la fidélisation ainsi que l'engagement du collaborateur entrant (Chaminade, 2019). Ce qui est, en l'occurrence, le cas. Néanmoins, nous pouvons relever quelques lacunes en matière de mode de management, ou de rôle de la direction.

Une large majorité des collaborateurs interviewés évoquent les relations cordiales entre collègues et avec les managers. Cela nous met, directement, en lien avec la variable de **l'acceptation interne** qui indique qu'il est primordial que les collaborateurs se sentent acceptés par leurs pairs ainsi que leurs supérieurs (Bauer & Erdogan, 2011) et que des relations de qualité entretenues avec les autres collaborateurs de l'organisation (Major et al, 1995 in Bauer & Erdogan, 2011) sont corrélés à des résultats positifs en matière d'intégration (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 in Bauer & Erdogan, 2011). Pour rappel, le mode de socialisation (Eberl *et al.*, 2012 IN Cézanne & Guillon, 2013) exerce un rôle sur l'ancienneté du collaborateur (March & Simon, 1958 IN Cézanne & Guillon, 2013). Par ailleurs, le fait qu'un collaborateur soit inclus dans les événements de l'entreprise et que le Buddy offre son soutien pour des aspects plus généraux permet d'établir une relation avec un autre indicateur de réussite de la socialisation organisationnelle (Bauer & erdogan 2011) ou de l'onboarding (Bauer, 2010) qui est **la connaissance de la culture organisationnelle** (Bauer & erdogan 2011) avec la connaissance des valeurs ou du langage propre à l'organisation qui participe à la socialisation tout en constituant des indicateurs à la satisfaction ou l'engagement (Chao et al., 1994; Klein & Weaver, 2000 IN Bauer & Erdogan, 2011).

4.3.1.3 PROCESSUS

Toutes les personnes interrogées s'accordent au niveau du processus de recrutement. Nous pouvons observer, qu'au préalable de l'entrée, les nouveaux arrivants ont la possibilité de venir au bureau de Louvain-la-Neuve pour faire connaissance de leurs possibles futurs collègues mais aussi pour venir voir les interactions entre ces derniers. Nous pouvons établir un lien avec Ferrary (2014) qui indique que l'organisation doit porter une attention à ce que le candidat dispose des compétences et des motivations requises pour la fonction mais aussi au fait qu'il pourra s'intégrer dans la culture et le collectif de l'entreprise. De plus, Hays évite les erreurs de casting, qui créent le turnover, avec une divergence de personnalité par rapport à l'équipe en place (Chaminade, 2019).

« Il y a déjà quelques entretiens ... Puis une fois sur place, il y a une journée ou une demi-journée où le collaborateur peut venir tester un peu. qu'il voit le bureau et les collègues. Tu sens quand même tout petit peu l'ambiance. Tu n'es jamais sûr à 100 %, mais là, tu vois quand même un peu le style et l'ambiance. Avant, quand je postulais, je ne voyais pas les gens. C'était vraiment une surprise. Tu voyais peut-être ton responsable direct, mais pas le bureau ni l'équipe. » (Entretien d'Adrien et Camille, 11 mars 2024)

Ensuite concernant l'accueil, nous pouvons le scinder en deux étapes entre l'entrée chez Hays avec le premier jour se déroulant à Anvers et le premier jour se déroulant à Louvain-la-Neuve. Pour rappel, comme Lacaze & Perrot (2010) l'indiquent, l'accueil correspond au premier jour passé dans l'organisation. Cependant, parmi tous les entretiens effectués, nous pouvons constater, que le premier jour à Louvain-la-Neuve, prend place un moment de partage et de convivialité avec les autres collaborateurs ce qui permet de créer une tonalité positive d'une part. En effet, l'accueil est un moment primordial en matière d'onboarding du fait que cela donnera le ton de la relation avec la nouvelle organisation et que cela aura des effets sur le long terme (Lacaze & Perrot, 2010). Par ailleurs, nous pouvons confirmer, une fois de plus, le développement du niveau culture avec la possibilité de conférer un sens aux normes de l'organisation ainsi que le niveau connexion qui concerne la création d'un réseau interpersonnel et d'informations dans l'organisation (Loureiro, 2023). Le collaborateur interrogé développe des aspects plus administratifs avec le contrat et les pointages que nous pouvons corréliser avec Lacaze & Perrot (2010) qui suggèrent que l'accueil est, également, propice à la signature du contrat. Enfin, le consultant interrogé développe la mise en place de l'équipement matériel ce qui fait que Hays évite une erreur qui engendre du turnover. En effet, l'absence d'organisation matérielle se produit quand l'organisation n'a pas prévu l'arrivée du collaborateur et, notamment, de ses outils de travail ce qui donne une image de négligence et nuit à la motivation du collaborateur (Chaminade, 2019).

« Oui, donc, deux jours à Anvers et puis directement, à Louvain-la-Neuve le troisième jour. Pour faire un petit fil de la journée, on a le petit déjeuner avec tous les consultants, à peu près tout le monde, offert. Donc, ça fait clairement partie de l'onboarding, je pense.

Et puis, directement après, c'est l'installation du PC, du bureau, etc. Et puis, plus voir des choses un peu plus administratives, style le pointage, etc. » (Entretien de François, 5 mars 2024)

Nous pouvons constater que le suivi est présent et cette tendance se dégage parmi l'ensemble des entretiens menés. Cela prend la forme d'un entretien avec le HR talk et que cela s'est produit après deux mois. Nous pouvons mettre cette situation en lien avec Peretti (2019) qui indique la possibilité de fournir un suivi au travers d'entretiens individuels après trois, six et 12 mois. De plus, nous pouvons constater qu'il y a une ouverture au feed-back. Cela nous met en lien avec Loureiro (2023) qui propose un objectif double en matière d'évaluation de l'onboarding avec une volonté d'améliorer le processus, d'une part mais aussi l'importance que l'organisation accorde à la « voix » des nouveaux collaborateurs ce qui favorise un sentiment de proximité, d'engagement mais aussi la fidélisation du collaborateur, d'autre part.

« Il y avait les HR talk où la RH va auprès de chacun, parler, voir un petit peu comment ça se passe. Je l'ai eu aussi, mais après deux mois, vu que je venais d'arriver, voir comment se passait l'entrée, etc. Donc, il y a quand même une ouverture au feed-back. [le suivi] » (Entretien d'Aurélien, 21 mars 2024)

Un extrait qui va assez de pair avec le précédent mais qui est pourtant représentatif de la situation chez Hays. En effet, nous pouvons voir que le suivi se veut régulier avec des entretiens hebdomadaire avec le manager pour des aspects plus en lien avec la fonction et mensuel avec une gestionnaire des ressources humaines pour des aspects plus généraux et, notamment, pour les collaborateurs ayant peu ou pas d'expérience. Cela nous met en lien avec le fait qu'un suivi régulier permet de favoriser une meilleure acculturation, faciliter la prise de fonction et réduire le risque de départ au cours de la première année pour les jeunes collaborateurs (Haegel, 2020). De plus, le fait qu'il y ait un suivi hebdomadaire, avec le manager, comme le témoigne un chef d'équipe, nous pouvons en déduire des déterminants de la fidélité comme l'indiquent Bauer & Erdogan (2011) qui sont, en l'occurrence, la clarté du rôle ainsi que l'auto-efficacité. En ce qui concerne la clarté du rôle, cela fait référence à l'adaptation dans l'emploi ainsi qu'une bonne compréhension de ce dernier a de sa fonction (Bauer & Erdogan, 2011) tout en considérant que c'est un indicateur parmi les plus cohérent en matière de satisfaction au travail et d'engagement durant la phase de socialisation (Adkins, 1995 in Bauer & Erdogan, 2011).

« Si t'as quelqu'un qui est vraiment autonome rapidement dans son job, tu vas la suivre, mais avec une certaine distance. Si t'as quelqu'un qui est vraiment junior et qui a vraiment besoin de support, je fais trois réunions par semaine, une le lundi, une le mercredi et une le vendredi, pour le suivre, dire tiens qu'est-ce que t'as fait depuis lundi, t'en est où, on a fixé des petits KPI's par jour »...« Il y a J*** ou les HR qui viennent, une fois par mois ou quelque chose comme ça, qui discutent quand même, parfois aussi avec les nouveaux pour voir comment ça se passe. Avec J*** ils peuvent parler, mais ce

n'est pas vraiment lié au job, c'est plus en général. » (Entretien d'Adrien & Camille, 11 mars 2024)

En ce qui concerne des erreurs qui créent le turnover, nous retrouvons un collaborateur qui développe qu'il peut y avoir une divergence de personnalité entre l'équipe et un nouvel entrant ce qui a conduit à un départ assez rapide. Comme le détermine Chaminade (2019), une erreur de «casting» peut, par exemple, correspondre à un décalage avec la personnalité du nouveau collaborateur qui peut résulter d'un choc culturel, de diplôme ou différente façon d'agir.

« Pour moi, ça a été positif, mais je pense qu'il y a d'autres collaborateurs pour qui ça n'a malheureusement pas suffi. Mais comme je te dis, ça dépend des collègues, ça dépend de l'environnement. Je pense qu'ici, à Louvain-la-Neuve, on est quand même dans un bureau où on se sent vite bien accueilli. Après, je pense qu'il faut être assez extraverti, on va dire, que pour faire partie du tout, quelqu'un peut-être d'un introverti, quelqu'un qui va être plus timide, avoir peut-être plus de mal. » (Entretien d'Aurélien, 21 mars 2023)

Une autre erreur se dégage dans deux entretiens sur neuf qui concerne, comme Chaminade (2019) le propose, la mauvaise représentation de l'emploi. Cette situation se produit en cas d'image idéalisée de l'emploi entraînant une déception chez le nouveau collaborateur dès le premier jour (Chaminade, 2019) du fait que c'est le moment où le collaborateur pourra confirmer ou infirmer ses attentes et effectuera ses premières activités, en l'occurrence (Lacaze & Perrot, 2010). Par ailleurs, la cohérence est primordiale pour garantir l'engagement des collaborateurs (Prud'homme, 2015) tout en instaurant un climat de confiance (Solus & Engel, 2017). Un lien peut être établi avec l'implication affective ou l'attachement émotionnel (Meyer & Allen, 1997 IN Martin, 2014) où le collaborateur, en plus de s'identifier à l'entreprise (T.E. Becker et Billings, 1993 ; Lodhal et Kejner, 1965 IN Martin, 2014) et à ses valeurs, (Buchanan, 1974 IN Martin, 2014) doit avoir lieu un échange équilibré avec les attentes du collaborateur tout en tenant compte de l'engagement qui se conditionne au travers de la satisfaction, des règles, de la promotion et, en l'occurrence, de la confiance (Chaminade, 2003).

« Par exemple B***, on lui avait dit pendant le processus de recrutement : tu vas voir que c'est un business à développer, mais on a déjà une grande base de clients. Donc, tu auras beaucoup de contacts clients, tu seras sur la route, etc. C'est complètement faux. Il était toujours derrière son bureau alors que c'est quelqu'un qui avait besoin de bouger. Je pense que voilà, il y a parfois où ils sont très transparents. En fait, ça dépend des personnes qui expliquent. » (Entretien de Dorine, 5 mars 2024)

4.3.1.4 SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Nous pouvons différencier **les tactiques institutionnalisées** qui favorisent la satisfaction, l'engagement et la volonté de rester dans l'organisation. Ainsi que **les tactiques individualisées** qui favorisent l'autonomie et l'apprentissage sur le tas (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda et al., 2012) tout en étant associées à de l'ambiguïté ainsi que des conflits de rôle (Anawkee & Greenhaus, 1999 IN Guerfel-Henda et al., 2012)

Nous pouvons voir que des formations sont prévues à l'avance, c'est un point de vue partagé par tous les collaborateurs interrogés. Cela laisse entendre une tactique fixe avec une intégration selon un planning précis (Guerfel-Henda et al., 2012) qui est une tactique institutionnalisée (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda et al., 2012). Par ailleurs, du fait que des formations soient organisées laisse entendre une formalisation du processus. Cela confirme une tactique formelle avec des formations prévues pour apprendre la fonction ce qui se réfère à une tactique institutionnalisée (Guerfel-Henda et al., 2012). Cela va de pair avec Hays du fait que, comme Boussaguet et al., (2004 IN Guerfel-Henda et al., 2012) l'indiquent, les tactiques formelles se retrouvent dans les organisations de plus de 100 personnes avec un organigramme et des fonctions bien délimitées. Cependant, nous pouvons observer une contradiction avec le fait, qu'en plus que les collaborateurs sont formés en formation, ces derniers sont aussi formés de façon plus informelle à Louvain-la-Neuve. Ces éléments laisse entendre une tactique informelle avec un apprentissage sur le tas ce qui nous met en lien avec une tactique individualisée (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda et al., 2012).

« Il y a des formations qui sont prévues pendant plusieurs mois, mais en équipe, tu dois former aussi sur les métiers que la personne va couvrir. » (Entretien d'Adrien & Camille, 11 mars 2024)

Ensuite, tous les collaborateurs interrogés s'expriment sur l'entrée chez Hays ainsi que les formations sont données en groupe. Cela se réfère à une tactique collective du fait d'un nombre conséquent de collaborateurs à intégrer dans l'organisation (Guerfel-Henda et al., 2012). Par ailleurs, trois consultants interrogés évoquent la progressivité des formations du fait que les premières permettent de comprendre les bases et que les suivantes sont plus spécifiques. Cela se réfère à une tactique séquentielle avec une socialisation qui suit des étapes précises afin d'assumer des rôles plus importants avec une difficulté croissante (Guerfel-Henda et al., 2012). Du fait qu'elles soient, notamment, séquentielles cela fera référence à une tactique institutionnalisée (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda, 2012). Cependant, le fait qu'elle soit collective nous relie aux procédures individualisées (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda et al., 2012).

«On commence à plusieurs. On nous explique les valeurs de la société, le métier de recruteur, nous donner un petit peu les tips pour pouvoir exercer ce métier de la meilleure des façons [l'accueil]»... « Ces formations sont données en groupe et de

façon un peu progressive. J'ai eu de la chance, on était beaucoup. On était une quinzaine à peu près de consultants. » (Entretien de Sacha, 12 mars 2024)

Enfin, une tendance qui se dégage parmi plusieurs entretiens menés est le fait que les formations permettent de s'ajuster aux processus. En l'occurrence, l'interviewée relate les processus à suivre ou le canevas à respecter pour réaliser un screening avec un candidat. Cela se réfère à une tactique en série où l'individu va procéder par imitation plutôt que créer son rôle (Guerfel-Henda et al., 2012) ce qui nous amène aux tactiques institutionnalisées (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda et al., 2012).

«En fait, on nous apprend tout le cycle de recrutement pendant les premiers jours de formation. Je pense que le but c'est vraiment qu'on soit opérationnel et qu'on comprenne ce qu'il y a à faire. On nous apprend les règles, les procédures à suivre, comment poser des questions à un screening avec des candidats. » (Entretien de Mia, 5 mars 2024)

En ce qui concerne une tactique qui se dégage, nous retrouvons la personnalité et que celle-ci est prise en considération. Aucun consultant ne mentionne des comportements à suivre. Trois consultants évoquent le respect de la personnalités. Dès lors, nous pouvons retrouver une tactique d'investissement qui encourage l'affirmation de la personnalité (Guerfel-Henda et al., 2012) qui se retrouve dans les tactiques institutionnalisées (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda, 2012).

« Il y a toute une série de choses où on essaie évidemment de tenir compte des personnalités des uns et des autres. La personne s'intègre et cela se passe généralement bien. » (Entretien de Simon, 22 mars 2024)

Nous pouvons observer que les **tactiques institutionnalisées** sont présentes. Elles favorisent la satisfaction, l'engagement et la volonté de rester dans l'organisation (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda et al., 2012).

Enfin, regardons d'un peu plus près **les résultats** en matière de socialisation organisationnelle (Bauer & Erdogan, 2011) ou d'onboarding (Bauer, 2010).

En ce qui concerne la clarté du rôle, tous les collaborateurs interrogés évoquent les bienfaits des formations en ce qui concerne les tâches à réaliser. L'extrait qui suit reprend bien cette tendance que nous pouvons relier à la clarté du rôle. En effet, le collaborateur exprime, d'une part, que les formations permettent de prendre du recul et avoir de nouvelles idées quant à ses tâches. Cela nous met en lien avec la clarté du rôle qui se produit quand la personne peut bénéficier de moyens lui permettant de comprendre son rôle (Bauer & Erdogan, 2011). D'autre part, il exprime que c'est par rapport à des tâches qu'il fait déjà, nous pouvons, donc, en déduire

que la personne comprend déjà son rôle. La clarté du rôle se produit, également, quand l'individu comprend le rôle qui lui est assigné (Bauer & Erdogan, 2011). Les éléments susmentionnés nous permettent de déduire que l'onboarding permet une adéquation avec l'emploi (Bauer & Erdogan, 2011) et que cet indicateur permet de donner un aperçu clair sur la satisfaction au travail ainsi que l'engagement (Adkins, 1995 in Bauer & Erdogan, 2011) et que la satisfaction constitue un vecteur clé à la fidélisation (Eskildsen & Nussler, 2000 ; Gosse, Alves, & Sprimont, 2009 ; Lauver & Kristof-Brown, 2001 ; Wright & Bonett, 2007 IN Giraud et al., 2012).

« Et à chaque fois que je fais une formation, je me dis après coup que ça me redonne des petites idées, des petites clés sur ce que je fais déjà. Et à chaque fois, ça permet d'améliorer ou en tout cas de prendre du recul et de réfléchir sur la manière dont on travaille. » (Entretien de Sacha, 12 mars 2024)

L'auto-efficacité est explicitement développée par huit collaborateurs interrogés. Dans l'extrait qui suit, nous pouvons observer que les collaborateurs sont accompagnés pour que ces derniers aient confiance en leurs tâches ainsi que vis-à-vis de leur travail, que c'est un objectif visé et que ce dernier est atteint. Cela confirme, premièrement, l'auto-efficacité que nous avons développée, précédemment, avec le fait que les collaborateurs puissent bénéficier d'un moyen de comprendre leur rôle. Mais cela vient notamment indiquer que la variable auto-efficacité est remplie avec le fait que les collaborateurs ont confiance en leur travail et qu'ils sont capables de maîtriser leurs tâches (Bauer & Erdogan, 2011). Par ailleurs, la maîtrise des tâches est liée à l'engagement, la satisfaction ainsi que le turnover (Bauer and al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 in Bauer & Erdogan, 2011).

« Le simple fait d'expliquer, en plus des formations, comment on fait les choses, ça leur donne aussi pas mal de confiance. S'ils ont la confiance, ils vont aussi oser prendre le téléphone, appeler les clients parce qu'on leur a expliqué comment ça fonctionne. Tout ce process d'onboarding fait, que l'idée, c'est de mettre aussi les consultants dans une situation de confiance par rapport à leur travail et ça marche. » (Entretien de Simon, 22 mars 2024)

Enfin, nous pouvons dégager des tendances qui concernent la bonne ambiance, l'inclusivité au et l'importance quant aux échanges au travers d'événements informels dans l'organisation. Le verbatim suivant nous permet de faire ressortir que les collaborateurs entretiennent des liens cordiaux et que ceux-ci n'hésitent pas à intégrer les nouveaux collaborateurs. De plus, le fait qu'il y ait une adéquation entre les valeurs et la réalité en plus d'événements informels nous permet de nous rendre compte de l'importance de la culture de Hays. L'ensemble de ces éléments nous permettent de corréler cette tendance à l'acceptation interne qui induit une importance à l'acceptation par les pairs ainsi que les supérieurs (Bauer & Erdogan, 2011) et que des relations de qualité (Major et al, 1995 in Bauer & Erdogan, 2011) sont corrélés à des résultats de socialisation positifs (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 in Bauer & Erdogan,

2011). D'autre part, l'adéquation avec les valeurs ainsi que les événements informels nous permet de déduire l'atteinte de la variable de la connaissance de la culture organisationnelle. En effet, la compréhension de la politique de l'organisation, de ses valeurs ainsi que de son langage est un indicateur à la socialisation du collaborateur mais aussi à l'engagement, la satisfaction ainsi que le turnover, pourtant plus distaux (Chao et al., 1994; Klein & Weaver, 2000 IN Bauer & Erdogan, 2011).

« Le bureau de Louvain-la-Neuve reste un bureau très accueillant. Ils n'hésitent pas à venir vers toi, discuter avec toi et t'aider quand tu as besoin. Je pense que ce ne sont pas de simples collègues mais des amis. Ils organisent des fêtes entre eux, des événements. Je pense que parfois c'est Hays qui organise mais aussi entre eux, ils font ça. J'ai été invité tout le temps.»... « La première chose qu'on présente, quand on arrive, ce sont les valeurs et un peu comment ça se passe en interne. Je trouve que ça rassure et c'est ce que j'ai pu retrouver. » (Entretien de Mia, 05 mars 2024)

Chez Hays, il est possible d'identifier les **quatre variables clefs** qui sont **la clarté du rôle**, **l'auto-efficacité**, l'acceptation des collaborateurs ainsi que **la connaissance de la culture organisationnelle** (Bauer & Erdogan, 2011). Par ailleurs, Bauer (2010) déterminera qu'un onboarding réussi se caractérisera par ces mêmes variables. De plus, un des objectifs de l'onboarding est la fidélisation (Kossoulos, 2014).

4.3.2 FIDELISATION

En ce qui concerne la fidélisation, le Branch Manager relate qu'il est important que les collaborateurs adhèrent dans les valeurs de l'entreprise et que ces dernières sont, notamment, présentées durant la phase d'onboarding. Cela rejoint une première condition à la fidélisation qui est une forte adhésion dans les valeurs de l'organisation ainsi que ses objectifs (Chaminade, 2003).

« Je pense que, pour la plupart effectivement, les consultants doivent adhérer à nos valeurs parce que ça fait partie intégrante de la société. Je pense que nos valeurs sont clairement aussi présentées pendant l'onboarding de manière extensive. Ça permet aussi simplement de présenter aux consultants la philosophie de la boîte. C'est clair que si dès le départ, à un moment donné, la personne n'adhère pas forcément à ces valeurs, c'est compliqué. » (Entretien de Simon, 22 mars 2024)

Cependant, six collaborateurs interrogés relatent ne pas réellement s'identifier aux valeurs de l'entreprise comme nous pouvons le constater dans l'extrait suivant où une collaboratrice explique être davantage motivée par l'ambiance que par les valeurs. Malgré que cela vienne apporter davantage de contraste avec l'extrait précédent, cela rejoint une condition allant de pair du fait que les collaborateurs prennent plaisir à venir travailler dans l'organisation

(Chaminade, 2003). Nous pouvons, également, relier cet élément au déterminant relationnel de la fidélité (Cézanne & Guillon, 2013). Pour rappel, la fidélité étant une conséquence de la fidélisation (Giraud et al., 2012). En effet, le déterminant relationnel fera référence aux incitations de travail (Gagné & Deci, 2005 IN Cézanne & Guillon, 2013) et, en l'occurrence, à la qualité des relations avec les collaborateurs (Paillé, 2004 IN Cézanne & Guillon, 2013). Ce déterminant aura un effet dans l'engagement dans la fonction (Langevin & Mendoza, 2013 IN Cézanne & Guillon, 2013). Le fait que l'ensemble des collaborateurs évoquent des relations de qualité, cela nous montre le poids important de ce déterminant.

« Ce n'est même pas Hays en tant que tel, c'est vraiment l'entourage qui fait que tu te sens bien quand tu viens au boulot, c'est une bonne chose. Mais le fait qu'on me dise, Hays a telle ou telle valeur, ça me réconforte dans mon choix, mais ce n'était pas pour ça que j'avais fait ce choix-là. » (Entretien de Dorine, 05 mars 2024)

L'extrait suivant est représentatif d'un avis partagé par l'ensemble des collaborateurs et vient, par ailleurs, confirmer le déterminant relationnel de la fidélité (Cézanne & Guillon, 2013) développé précédemment. Nous pouvons constater, d'abord, que la collaboratrice aborde le fait que la fonction se veut très gratifiante et qu'elle aime participer, très probablement aux événements. Cela nous amène à déduire, comme Chaminade (2003) l'indique, une volonté du collaborateur à agir et faire des efforts et notamment de s'investir de façon libre et réfléchie, ce qui est une deuxième condition à la fidélisation. Par ailleurs, la collaboratrice met en avant des aspects liés à la fonction comme gratifiantes ainsi que des aspects plus informels comme appréciés ce qui nous ramène à la satisfaction. Ces éléments peuvent être reliés à la satisfaction avec la définition de Arnaud & Mellet (2019) qui indiquent que cette dernière correspond à des attitudes positives ou des dispositions favorables au travail ou des aspects de celui-ci. De plus, la satisfaction apparaît comme un vecteur crucial à la fidélisation d'un collaborateur (Eskildsen & Nussler, 2000 ; Gosse, Alves, & Sprimont, 2009 ; Lauver & Kristof-Brown, 2001 ; Wright & Bonett, 2007 IN Giraud et al., 2012). De même que la satisfaction au travail a un effet sur l'implication affective et, donc, l'attachement à l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Meyer et al., 2002 ; Neveu, 1996 ; Somers, 1993 et 1995 ; Renaud, 2011 IN Martin, 2014). Et que la fidélisation est caractérisée à un attachement à l'organisation (Meyer & Allen, 1997 IN Martin, 2014).

« Tu te dis voilà j'ai été quelqu'un à trouver un chouette boulot, j'ai aidé une société à trouver un chouette candidat et c'est vrai que c'est vraiment très gratifiant comme métier. J'aime bien travailler chez Hays à Louvain-la-Neuve parce qu'il y a aussi une très bonne ambiance d'équipe et tu aimes venir et participer. » (Entretien d'Eva, 13 mars 2024)

Enfin, nous pouvons dégager une tendance partagée par l'ensemble des collaborateurs qui est que, parmi les collaborateurs interrogés, aucun n'a pour projet ou aucun n'a sous-entendu un potentiel départ de Hays à Louvain-la-Neuve. Les collaborateurs évoquent plutôt l'envie de rester dans l'organisation en raison de l'ambiance notamment ou des tâches. Cette situation

nous met en lien avec Chaminade (2003) qui indique une troisième condition à la fidélisation qui est une volonté du collaborateur à rester dans l'organisation alors que ces derniers sont libres de partir.

« Ils engagent quelqu'un, ça fait, qu'au final, on a une super bonne ambiance et ça joue sur le fait qu'on se sente bien, qu'on a envie de venir et qu'on soit épanoui chez Hays et surtout dans cette équipe-ci. »... « Les personnalités qui travaillent ici ont beaucoup de points communs dans le sens où c'est des personnes ouvertes, des personnes qui font attention aux autres, des personnes avec qui on aime bien discuter, qui peuvent donner des bons conseils, qui sont sociables, qui s'intéressent aussi aux gens. » (Entretien de Sacha, 12 mars 2024)

De ce fait, **les trois conditions en matière de fidélisation** sont réunies ce qui va témoigner d'un lien d'attachement assurant l'engagement et l'implication (Chaminade, 2003). Et cela, induit par le processus d'onboarding.

Cependant, une tendance partagée par quatre consultants ayant finalisé leur onboarding mettent en avant un attrait pour l'aspect économique de la fonction. Nous pouvons en déduire que cela se réfère davantage à la rétention qui correspond, en l'occurrence, par un intérêt personnel avec un bénéfice promis. Alors que la rétention n'implique aucun maintien ou renforcement de l'attachement à l'organisation (Chaminade, 2003). Le cas échéant, nous pouvons en déduire que des collaborateurs restent chez Hays par un intérêt personnel avec un bénéfice, dans ce cas financier.

« Pour moi, c'est un gros lien économique et financier. Tu restes, chez Hays, parce que tu es attiré par l'argent, parce que tu as des commissions. » (Entretien de Noa & Emma, 11 mars 2024)

4.4 PISTES DE SOLUTION ET LIMITES

4.4.1 PISTES DE SOLUTION

Tout d'abord, une piste de solution pourrait être la réalisation d'une liste, à destination des managers, pour les aider à les orienter dans l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur. En effet, il semble que les gestionnaires des ressources humaines orientent les managers à cela mais que les managers sont assez libres dans l'accueil et l'intégration des collaborateurs. Comme l'indique Loureiro (2023), le rôle du manager est primordial et formaliser ses tâches au travers d'une check-list permettra un gain de temps grâce à une prise de poste réussie. Cette check-list peut comporter des tâches à réaliser comme l'information à l'équipe, une préparation d'une liste avec des interlocuteurs qui favoriseront l'intégration, une organisation de temps de convivialité, une fixation des premiers objectifs ou la préparation du matériel (Loureiro, 2023).

L'accueil pourra prendre la forme d'une visite des locaux, d'une présentation des rituels de l'entreprise, une présentation des objectifs de façon individualisée ou planifier le suivi. Enfin après le premier mois, réévaluer les objectifs, favoriser également l'intégration du collaborateur lors des échanges en ce qui concerne le suivi qui se voudra régulier ou célébrer la première année d'anniversaire du collaborateur (Loureiro, 2023). Cela permettra d'éviter une erreur qui concerne de considérer le nouveau collaborateur trop rapidement comme un collaborateur au travers d'objectifs trop ambitieux (Chaminade, 2019).

Ensuite, il serait question d'un management davantage porteur de reconnaissance en ce qui concerne les tâches. Pour rappel, un management tourné vers l'humain porteur de sens et de reconnaissance constituera un axe de fidélisation (Soussi, 2020). Nous pourrions, dès lors, proposer le management humain comme alternative qui propose une prise en compte du travail réel tel que vécu par les collaborateurs (Taskin & Dietrich, 2018) ce qui correspond au travail objectif, collectif et subjectif (Albert, 2023) et ayant pour conception de l'humain un être réflexif et non comme une ressource. Et non seulement prendre en compte la contribution à la performance économique de l'entreprise. Par rapport à la réflexivité cela concerne la capacité d'un être humain à comprendre et agir sur les règles de vie en commun et dans l'organisation (Taskin & Dietrich, 2018). De plus, le travail réel met en lien le travail subjectif ce qui fait référence au travail tel que vécu par la personne, le travail objectif avec les résultats et le collectif avec un individu qui tisse des liens avec des individus (Gomez, 2013). Les éléments susmentionnés pourraient être intégrés lors des suivis du collaborateur plus tardivement dans l'onboarding.

Afin de susciter davantage d'adhésion dans les valeurs, une piste serait le management par les valeurs. En effet, ce dernier est source de cohésion, de participation et de modélisation des comportements. Tout en venant rompre avec un management traditionnel. Cela peut être mis en place avec des espaces de concertation entre les parties prenantes du fait qu'elle permet une

appropriation des valeurs et une construction de sens autour de ces dernières (Anton et al., 2021). En l'occurrence, nous pourrions faire en sorte que les managers suivent davantage les valeurs de Hays dans leurs décisions.

Un autre point d'amélioration est la direction en son intervention qui n'est pas systématique dans la procédure d'onboarding. Malgré que ce dernier n'est pas présent et afin de tenir compte des contraintes géographiques, ce dernier pourrait, de façon systématique, rédiger un mail de bienvenue, comme le suggère Kossoulos (2014). Tout en tenant compte que des relations de qualité avec de dernier constitue un aspect de la réussite de l'onboarding (Bauer, 2010).

Une dernière piste de solution concerne le risque de survendre la fonction lors du processus de recrutement comme nous avons pu le constater au travers de l'entretien de Dorine, par exemple. Une piste de solution serait d'accroître la clarté lors des entretiens de sélection afin de ne pas risquer de survendre la fonction. Cela pourrait être mené à bien en présentant davantage les points clefs de la fonction comme les horaires, une journée type, l'équipe, l'équipement ou les avantages et inconvénients de la fonction. Au plus la fonction sera correctement présentée avec de la clarté, au plus le candidat qui choisit de rejoindre l'entreprise sera motivé du fait qu'il n'aura pas de mauvaise surprise lors de sa prise de fonction (Delestre, 2014). Pour rappel, la réalité communiquée aux arrivants, avant l'entrée effective dans l'organisation, ne correspond que rarement à la réalité de l'organisation (Guerfel-Henda et al., 2012) et donner une image idéalisée de l'emploi augmente le risque de déception dès le premier jour (Chaminade, 2019).

4.4.2 LIMITES A LA REALISATION DU MEMOIRE

Une première limite rencontrée était la surabondance d'informations concernant la thématique de l'onboarding. Lors de la réalisation du cadre théorique, il pouvait, parfois être difficile de trier les informations entre celles pouvant permettre de comprendre un processus d'onboarding et celles étant plus accessoires à la compréhension de la thématique.

De plus, il existait un grand nombre de sources disponibles en anglais, cela pouvait imposer une certaine barrière linguistique à la compréhension du sujet. Par ailleurs, le fait que des sources relativement similaires soient disponibles en français et en anglais, les termes de l'onboarding, de l'intégration ou de la sociabilisation organisationnelle comme l'indique Moulette et al. (2019), les termes pouvant se confondre dans la littérature. Il était, donc, important d'avoir une compréhension approfondie de la source en question et d'apporter un recul nécessaire.

Ensuite, une autre difficulté rencontrée concerne la réalisation de la subdivision considérée à la fidélisation des collaborateurs. En effet, cette dernière relève davantage du champ de la psychologie avec des termes d'attachement, motivation, satisfaction, Il était important d'explorer différentes sources avant de commencer à rédiger des éléments en lien avec la

fidélisation. En effet, ces éléments n'étant pas étudié de façon approfondie avec mon parcours en gestion des ressources humaines.

Une autre difficulté rencontrée concerne le déroulement de mes entretiens du fait que certains d'entre eux ont été réalisés au préalable de la réalisation du cadre d'analyse. Alors que le cadre d'analyse a pour objet la traduction et la réalisation de formes de phénomènes étudiés les rendant aptes à guider la collecte de données qui suit (Van Campenhoudt et al., 2017). Cela a mené à ce que ces entretiens, pourtant très riches, ne puissent pas être exploités dans le cadre de l'analyse de terrain mais puissent être utilisés comme entretiens exploratoires dans le cadre de la description des résultats. Cela a eu, également, un effet sur le nombre d'entretiens menés. Du fait de cette situation, le nombre d'entretiens est passé de 12 à neuf entretiens dans le cadre de l'analyse. Cela a nécessité une analyse plus approfondie des neuf entretiens.

Enfin, une autre limite rencontrée concerne la difficulté d'accès au terrain. En effet, il était normalement prévu d'effectuer deux entretiens supplémentaires en plus des entretiens effectués dans le cadre de l'analyse, pour rappel au nombre de neuf. Cela aurait été une opportunité de récolter davantage de points de vue concernant la thématique et de pallier le nombre réduit d'entretiens. Cependant, malgré plusieurs relances effectuées en présentiel, par l'envoi de mail ou de tentatives d'appels téléphoniques. Les deux collaborateurs de Hays Louvain-la-Neuve concernés n'ont pas donné suite. Cependant, deux des neuf entretiens menés dans le cadre de l'analyse ont été effectués avec deux interviewés. Cela représente le point de vue de 11 collaborateurs ce qui constitue la moitié des collaborateurs de Hays à Louvain-la-Neuve. Pour rappel, Hays Louvain-la-Neuve se compose de 22 collaborateurs (Louvain-la-Neuve Science Park, s.d.).

5 CONCLUSION

Nous pouvons, maintenant, répondre à la question : « **Comment le processus d'onboarding a-t-il un effet sur la fidélisation des collaborateurs au sein de l'entreprise Hays de Louvain-la-Neuve ?** ». Il était, donc, question de mettre en lien le processus d'onboarding que nous avons défini comme point essentiel de la formation formelle et informelle tout en nous mettant en lien avec les programmes et processus qui modéliseront les comportements des nouveaux collaborateurs. Et cela, tout en accélérant leur intégration et leur socialisation ce qui favorisera de meilleures performances, une satisfaction au travail accrue, de meilleures compétences et la rétention des collaborateurs (Sharma & Stol, 2020 ; Bauer, 2010 ; Tarallo, 2021 IN Ibrahim et al., 2022). En effet, la satisfaction joue un rôle primordial dans la fidélisation du collaborateur (Eskildsen & Nussler, 2000 ; Gosse, Alves, & Sprimont, 2009 ; Lauver & Kristof-Brown, 2001 ; Wright & Bonett, 2007 IN Giraud et al., 2012). Nous pouvons répondre à la question en développant que le processus d'onboarding, actuellement présent chez Hays, permet de fidéliser les collaborateurs.

Tout d'abord, nous avons pu découvrir, tout d'abord, que Hays engage ses collaborateurs à durée indéterminée et met des outils en place tout au long du processus comme des formations, des journées d'accueil et d'intégration, un suivi ou des activités de groupe ce qui permet d'indiquer comme Lacaze (2010 IN Mouelette et al., 2019) qu'un horizon temporel élevé, l'objectif dominant sera de fidéliser et que ce dernier est pensé comme une standardisation des valeurs avec des outils comme le parrainage ou un suivi. Par ailleurs, nous avons pu découvrir que Hays est une grande entreprise comme en témoigne la Banque Nationale de Belgique (2023). Ainsi que ses huit bureaux en Belgique (Hays, 2024a). Dès lors, le processus se voudra optimiser ce qui aura des effets positifs sur la productivité, l'optimisation des coûts mais notamment sur la fidélisation (Snell, 2006). Nous avons, également, découvert que, lors du processus, sont développés les quatre C. Cela a un effet positif sur la satisfaction et l'intégration perçue et, notamment, si ceux-ci sont développés à un niveau élevé tout au long du processus (Loureiro, 2023).

Toujours pour le processus, nous avons pu découvrir que Hays évite, globalement, des erreurs qui créent le turnover, comme le suggère Chaminade (2019) qui peuvent être des erreurs de casting avec une divergence de personnalité ou l'absence d'organisation matérielle. En effet, lors du processus de recrutement, nous avons découvert que Hays veille à ce que l'individu puisse s'intégrer dans l'équipe (Ferrary, 2014). Néanmoins, il reste possible qu'un manque de clarté ou une divergence de personnalité puissent être présente. Nous avons découvert que l'accueil permet de créer une tonalité positive avec le collaborateur (Lacaze & Perrot, 2010) et que les nouveaux collaborateurs sont suivis chez Hays au cours des mois qui suivent leur arrivée. Cette situation offre la possibilité de favoriser une meilleure acculturation, faciliter la prise de fonction et réduire le risque de départ au cours de la première année pour les jeunes

collaborateurs (Haegel, 2020). Et cela, tout en constituant un levier de fidélisation (Loureiro, 2023).

Par ailleurs, nous avons découvert que les acteurs sont engagés dans le processus d'onboarding. En effet, les gestionnaires des ressources humaines, les collègues, les managers ainsi que le Buddy sont présents ce qui permet d'indiquer que la dimension sociale témoigne d'une intégration réussie (Chaminade, 2019). Cependant, des points d'amélioration ont été suggérés concernant le rôle de la direction, qui est assez absent, et des managers. Comme Souissi (2020) l'indique, un management porteur de sens et de reconnaissance, comme le management humain, favorisera la fidélisation.

Pour la socialisation organisationnelle, nous avons mis en lumière que les collaborateurs peuvent être intégrés en équipe et sur le terrain, que le processus comporte des formations planifiées, que les procédures se veulent enseignées et que les collaborateurs peuvent affirmer leur personnalité. Dès lors, les procédures, chez Hays, se veulent institutionnalisées ce qui permet d'atteindre des niveaux accrus de satisfaction et d'engagement diminuant ainsi la volonté de quitter l'organisation (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda et al., 2012). De plus le processus permet d'atteindre la clarté du rôle, un sentiment d'auto-efficacité, une acceptation interne et une connaissance de la culture organisationnelle qui sont quatre variables clefs de la socialisation organisationnelle (Bauer & Erdogan, 2011) mais aussi de l'onboarding (Bauer, 2010).

Enfin, nous avons pu découvrir que la fidélisation des collaborateurs, au travers du processus d'onboarding est possible. En effet, les collaborateurs adhèrent, pour une partie, aux valeurs et que l'ensemble prend plaisir à travailler dans l'organisation (Chaminade, 2003). Ces derniers souhaitent s'investir et rester dans l'organisation ce qui permet de témoigner d'un lien d'attachement (Chaminade, 2003). Par ailleurs, nous avons pu comprendre que le déterminant relationnel de la fidélité (Cézanne & Guillon, 2013) occupe une place significative. Et cela, du fait des relations cordiales entre les collaborateurs (Paillé, 2004 IN Cézanne & Guillon, 2013). Néanmoins, nous avons pu découvrir la présence de la rétention, avec des motivations financières (Chaminade, 2003). Cela nous a amené à proposer une piste de solution qui permet de davantage mettre les valeurs en exergue avec le management par les valeurs (Anton et al., 2021).

Pour aboutir à cette réponse, il aura été nécessaire, dans un premier temps, de comprendre comment s'articulait le processus d'onboarding. Et cela, en mettant en lumière ses stratégies, son processus, ses acteurs ainsi que ses erreurs. Dans un second temps, la socialisation organisationnelle nous aura permis de davantage nous éclairer sur le processus et sa construction avec les procédures institutionnalisées et individualisées (Jones, 1986 IN Guerfel-Henda, 2012). Mais aussi de mettre en lumière des indicateurs de réussite qui sont l'auto-efficacité, l'acceptation par les collaborateurs internes à l'organisation et la connaissance de la

culture organisationnelle (Bauer & Erdogan, 2011) valables pour l'onboarding (Bauer, 2010) ainsi que la socialisation organisationnelle (Bauer & Erdogan, 2011).

Enfin, un point d'orgue a été consacré à la fidélisation. En effet, nous avons pu définir et différencier la fidélisation. Et cela, tout en réunissant les conditions de la fidélisation qui impliquent une implication organisationnelle affective (Chaminade, 2003). Tout en mettant en lumière les déterminants de la fidélité qui peuvent être propres à l'individu, contextuels, relationnels ou que d'autres axes sont possibles (Cézanne & Guillon, 2013). Un accent a, également, été porté autour de la satisfaction du fait que cette dernière apparaît être un vecteur crucial à la fidélisation (Eskildsen & Nussler, 2000 ; Gosse, Alves, & Sprimont, 2009 ; Lauver & Kristof-Brown, 2001 ; Wright & Bonett, 2007 IN Giraud et al., 2012).

Si nous pouvions continuer notre recherche, nous pourrions nous interroger sur la possibilité de fidéliser, au travers de l'onboarding, différentes générations du fait que ces dernières divergent dans leurs attentes au travail (Taskin & Dietrich, 2018). Ou alors, nous pourrions nous éloigner, du processus d'onboarding et explorer comment la promotion du management humain pourrait permettre de fidéliser les collaborateurs. En effet, le sens et la reconnaissance constituent des axes de fidélisation (Souissi, 2020).

6 BIBLIOGRAPHIE

- Alami, S., Desjeux, D. & Garabua-Moussaoui, I. (2013). L'approche qualitative. IN E. Sophie Alami (Ed.), *Les méthodes qualitatives* (pp. 11-29). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/les-methodes-qualitatives--9782130617679-page-11.htm>
- Albert, M-N. (2023). Comment rassurer et renforcer la confiance organisationnelle des collaborateurs dans un contexte d'incertitude ?. *Questions de management*, 4(45), 200-254. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2023-4-page-200.htm>
- Anton, P., Grimand, A., Boespflug, M. & Becuwe, A. (2021). Piloter le changement par un projet sur les valeurs managériales : contribution des espaces de concertation comme instrument de gestion et d'innovation de l'action publique. *Gestion et management public*, 9(1), 37-57. <https://doi.org/10.3917/gmp.091.0037>
- Arnaud, B. & Mellet, É. (2019). *La boîte à outils de la psychologie positive au travail*. Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-psychologie-positive-au-tr--9782100776375-page-40.htm#:~:text=La%20satisfaction%20au%20travail%20fait,la%20productivité%20et%20la%20performance.>
- Banque Nationale de Belgique. (2023). *Centrale des Bilans : consultation des comptes annuels*. Banque Nationale de Belgique. Consulté le 20 février 2024. <https://consult.cbso.nbb.be/consult-enterprise>
- Barbot, J. (2012). 6 – Mener un entretien de face à face. In E. Serge Paugam (Ed.), *L'enquête sociologique* (pp. 115-141). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.paug.2012.01.0115>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success* [PDF]. Pennedulearning. https://pennedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In E. S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Beaud, S. (1996) L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 3(35). 226-257. <https://doi.org/10.3406/polix.1996.1966>

- Bioy, A., Castillo, M. & Koenig, M. (2021). *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie* (pp. 21-33). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.casti.2021.01.0021>
- 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*, 62(25), 105-126. <https://doi.org/10.3917/rips1.062.0105>
- CCT n°22. (1975, 1er septembre). *Convention collective de travail n° 22 concernant l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise*. https://www.ejustice.just.fgov.be/img_l/pdf/1975/06/26/1975062650_F.pdf
- Cézanne, C. & Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(97), 127-143. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-127.htm>
- Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. AFNOR. <https://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/10075748?searchterm=fidelisation>
- Chaminade, B. (2019). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences. Créer votre marque employeur*. AFNOR. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bib.uclouvain.be:2443/catalog/book/docid/88879197?searchterm=recrute ment>
- Charreire-Petit, S. & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. IN E. Raymond-Alain Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 76-104). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076>
- Chevalier, F. & Meyer, V. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0108>
- Coron, C. (2020). *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.coron.2020.01>
- d'Estais, C. (2019). *Recruter avec succès: Conduire ses entretiens sans se tromper*. Dunod. <https://www.cairn.info/recruter-avec-succes--9782100793969-page-1.htm>
- Debande, J-C. & Palmeiro, S. (2013). *To do List Ressources Humaines: 50 plans d'actions & plannings*. Vuibert.

<https://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88816309?searchterm=Palmero,%20Sophie>

Delestre, S. (2014). *Recruter ses premiers salariés*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.deles.2014.01>

Diard, C., Baudoin, E. & Berthet, S. (2020). *Ressources humaines*. Dunod. <https://www.cairn.info/aide-memoire-ressources-humaines--9782100804801-page-1.htm>

Diard, C., Baudoin, E. & Berthet, S. (2022). *Ressources humaines*. Dunod. <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782100834488-page-61.htm>

Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines: Entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Dunod. <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782100713172-page-67.htm>

Giraud, L., Roger, A. & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(84), 44-60. <https://doi.org/10.3917/grhu.084.0044>

Godinho, T., Isabel, P. R., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2791548826/95E0F734B643455FPQ/1?accountid=12156&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Gomez, P. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions. *L'Expansion Management Review*, 3(150), 32-40. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0032>

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M. & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(1), 57-73. <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm&wt.src=pdf>

Haegel, A. (2020). *La boîte à outils des Ressources Humaines*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.haegel.2020.01>

Hays. (2024) *About us*. Hays Worldwide. Consulté le 19 février 2024. <https://www.haysplc.com/about-us>

- Hays. (2024). *À propos de Hays*. Hays. Consulté le 19 février 2024. <https://www.hays.be/a-propos-de-hays>
- Hays. (2024). *À propos de nous*. Hays Careers. Consulté le 19 février 2024. <https://befr.hays-careers.com/qui-sommes-nous>
- Ibrahim, U. S. G., Yusof, R. B., & Ibrahim, H. I. B. (2022). The role of employee onboarding training program in mitigating deviant workplace behavior: Job satisfaction as a mediator. *Global Business and Management Research, Suppl.Special Issue, 14*(3), 983-1007. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2825885173/fulltextPDF/D234701ADA9D4203PQ/4?accountid=12156>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers, 3*(102), 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Jeske, D., & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management, 14*(1), 63-76. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2646700334?accountid=12156&source=Scholarly%20Journals>
- Klein, H-J. Polin, B. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Oxford University press. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&dq=onboarding+klein+polin&ots=YPWpPWjejW&sig=El3qO3ZQuKK-IV89ghaVZr8r0NM&redir_esc=y#v=onepage&q=onboarding%20klein%20polin&f=false
- Kossoulos, A. (2014). Onboarding. *Attirez, intégrez et fidélisez vos collaborateurs*. Afnor. <https://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88830367?searchterm=Onboarding>
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir, 4*(14), 9-24. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>
- Lacaze, D. & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*. Dunod.
- Liarte, S. (2022). Chapitre 10. « Il n'y a pas que les entretiens dans la vie ! » Diversifier les données de terrain dans les recherches qualitatives en sciences de gestion. IN E. Françoise Chevalier (Ed.), *La recherche qualitative: Témoignages dans les sciences de*

gestion (pp. 232-241). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2022.02.0232>

Loureiro, S. (2023). *La petite boîte à outils de l'Onboarding*. Dunod. <https://www.cairn.info/la-petite-boite-a-outils-de-l-onboarding--9782100851621-page-114.htm>

Louvain-la-Neuve Science Park. (s.d.). *Hays*. LLN Science Park. <https://www.llnsciencepark.be/content/hays>

Marquet, J., Van Campenhoudt, L. & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Armand Colin. <https://www.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782200633950.htm>

Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(93), 18-31. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0018>

Motte, A., Larabi, S., Boutet, S. (2018). *La boîte à outils du Chief Happiness Officer*. Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-chief-happiness-officer--9782100783243-page-112.htm>

Moulette, P., Roques, O., Tironneau, L. & Lacaze, D. (2019). *Gestion des ressources humaines*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.moule.2019.01.0031>

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. [https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-269.htm#:~:text=L%27analyse%20thématique%20consiste%2C%20dans,organisationnels%2C%20gouvernementaux%2C%20littéraires\).](https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-269.htm#:~:text=L%27analyse%20thématique%20consiste%2C%20dans,organisationnels%2C%20gouvernementaux%2C%20littéraires).)

Pennaforte, A., Guignard, J., Herbinier, J. & de La Pradelle, A. (2022). *Les fondamentaux de la GRH: 100 défis RH illustrés*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.penna.2022.01>

Peretti, J. (2019). *Ressources humaines: Le manuel de référence*. Vuibert. <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-page-231.htm>

Prud'homme, L. (2015).. Le recrutement. IN E. Charles-Henri Besseyre des Horts (Ed.), *RH au quotidien: 100 fiches* (pp. 186-233). Dunod. <https://www.cairn.info/rh-au-quotidien--9782100708154-page-186.htm>

- Royer, I. & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. In E. Raymond-Alain Thiétart (Ed), *Méthodes de recherche en management* (pp. 168-196). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>
- Saks, A., & Gruman, J. A. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(3), 261-280. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2080915538/F807F5C94EE44B20PQ/10?accountid=12156&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sauva.2013.01.0003>
- Sauvezon, C. (2016). Socialisation organisationnelle. IN E. Gérard Valléry (Ed.), *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 387-389). Dunod. <https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100738113-page-387.htm>
- Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2007). *L'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs*. Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. Consulté le 4 décembre 2023. <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/laccueil-et-laccompagnement-des-nouveaux-travailleurs#:~:text=Le%20nouvel%20AR%20est%20entré%20en%20vigueur%20le,a ctualisée%20au%20sein%20du%20Conseil%20National%20du%20Travail>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/217185000/3374CD6D426D4B96PQ/1?accountid=12156&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Solus, H. Engel, C. (2017). *Recrutement : un enjeu business. Augmentez vos profits et évitez le gâchis*. Dunod. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bib.uclouvain.be:2443/reader/docid/88849649/page/14?searchterm=onboarding>
- Souissi, C. (2020). *Gérer les talents avec la psychologie positive : Attirer, recruter, fidéliser et manager*. Gereso. <http://univ.scholarvox.com.proxy.bib.uclouvain.be/catalog/book/docid/88898272?searchterm=processus%20onboarding>
- Spezi, V. (2015). Apport des méthodes qualitatives. *Information, données & documents*, 4(52), 53-53. <https://doi.org/10.3917/i2d.154.0053>

- Surel, Y. (2015). *La science politique et ses méthodes*. Armand Colin.
<https://www.cairn.info/la-science-politique-et-ses-methodes--9782200246082-page-173.htm>
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2018). *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck Supérieur.
- Tchankam, J., Ndoume Essingone, H. & Tchagang, E. (2020). Chapitre 14. Portée et limites de la recherche qualitative. IN E. Soufyane Frimousse (Ed.), *Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 165-174). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0165>
- Trendstop. (s.d.) *Hays*. Trendstop. Consulté le 20 février 2024.
<https://trendstop.levif.be/fr/detail/443465291/hays.aspx>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vanc.2017.01>

7 ANNEXES

7.1 ANNEXE 1 : TABLEAU RECAPITULATIF DES QUATRE C

Niveau dans la stratégie de l'onboarding	Conformité	Clarification	Culture	Connexion
Passif	Oui	Quelques éléments	Non	Non
Haut potentiel	Oui	Oui	Quelques éléments	Quelques éléments
Proactif	Oui	Oui	Oui	Oui

(Bauer, 2010)

Nous pouvons constater que le tableau ci-dessus vise à synthétiser, en fonction des 4C, si l'onboarding est passif, de haut potentiel ou proactif.

7.2 ANNEXE 2 : DIFFERENCE INTERGENERATIONELLES

	Vision du travail et des organisations et positionnement sur le marché du travail	Attitudes et comportements par rapport au travail	Attentes par rapport au travail et aux organisations
Baby-boomers (1946-1964)	- Loyauté envers l'organisation et importance de la signification du travail. - Accent porté sur la gratification, la croissance personnelle et le leadership (rôle qu'ils y exécutent). - Sentiment de dévalorisation de l'expérience au profit de l'innovation.	- Ardu dans le travail et orienté résultats. - Résistance aux règles strictes et tentent d'échapper à la hiérarchie traditionnelle. - Disponible et plus de contraintes liées aux enfants. - Apprécie et sont satisfaits de leur travail.	- Préfèrent la communication formelle et les réseaux structurés. - Besoin de gratification personnelle et reconnaissance de leur titre et expérience. - Demande de satisfaction de leurs besoins personnels, la flexibilité, une adaptation de leurs conditions de travail.
Génération X (1965-1979)	- Loyauté envers l'équipe et vis-à-vis de leurs buts professionnels individuels. - Accent porté sur les résultats de leur travail et sur le maintien des compétences en lien avec la sécurité. - Position stable sur le marché du travail mais changements fréquents d'employeurs. - Impression d'un manque de	- Honnêtes, justes, indépendants, flexibles et orientés résultats. - Résistance à l'autorité et les règles sont secondaires. - Conciliation travail et loisirs (travailler en s'amusant). - Apprécie le défi et le changement.	- Préférence des relations égalitaires et informelles. - Besoin d'accomplissement personnel et de reconnaissance des contributions. - Recherche d'un travail intéressant avec un équilibre vie-privée et professionnelle et à valeur sociale. - Volonté d'accroître ses compétences et de bénéficier d'une

	compétence par rapport aux plus jeunes.		infrastructure technologique à jour.
Génération Y (1980-1994)	- Loyauté envers l'équipe et moins envers l'organisation. - Intérêt quant au sens au travail, des besoins, des intérêts personnels et de la technologie. - Bonnes compétences en matière de technologie. - Sentiment de manque de reconnaissance et de pessimisme en matière de travail.	- Innovants, réactifs, rapides, orientés processus et résultats. - Respect de l'autorité mais réticence marquée envers les règles trop strictes et remise en question du statut quo. - Conciliation entre le travail, la famille et les loisirs. - Apprécie le changement, l'action collective et les réseaux sociaux.	- Préférences des hiérarchies souples et aplaties avec une communication informelle et transparente. - Nécessité d'épanouissement personnel et de reconnaissance des compétences et des expertises. - Recherche de sens, la flexibilité, un équilibre vie professionnelle et vie-privée. - Volonté d'accroître ses compétences et de bénéficier d'une infrastructure technologique à jour.
Génération Z (Après 1994)	- Projet personnel et professionnel. - Précarité du marché du travail mais bonne connaissance des TIC. - Capacité et souhait d'entreprendre.	- Curieux, impatientes et autonomes. - Conciliation entre le travail, la famille, les loisirs et les amis. - Insertion dans plusieurs collectifs.	- Relations horizontales et peu de hiérarchie. - Importance d'être écouté, de la discussion et volonté de progresser rapidement. - Volonté d'apprendre par de multiples canaux.

(Taskin & Dietrich, 2018)

Le tableau ci-dessus visera à éclaircir la position sur le marché de l'emploi, les comportements et attitudes des collaborateurs au travail. Et cela, en fonction de la génération à laquelle ces derniers appartiennent.

7.3 ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE

Présentation

Bonjour, actuellement étudiant en dernière année de Master en gestion des ressources humaines à l'UCLouvain, j'ai l'opportunité dans le cadre de mon mémoire de réaliser une série d'entretiens, propres au lieu où j'ai effectué mon stage, à savoir Hays à Louvain-la-Neuve, concernant le processus d'onboarding mis en place. Et les effets que pourrait avoir ce processus sur la fidélisation des collaborateurs.

Je vous remercie, encore une fois, d'accepter de collaborer en participant à cet entretien qui aura une durée approximative de 45 minutes à une heure. Les données récoltées ne seront qu'exploitées que dans le cadre de la réalisation de la partie pratique du mémoire afin de mener une comparaison avec les théories recherchées au préalable. De plus, l'entretien sera totalement anonymisé et les données ne seront connues que par moi-même, ma promotrice, le lecteur du mémoire ainsi que mon maître de stage au sein de chez Hays.

Avant de commencer cet entretien, acceptez-vous que cet entretien soit enregistré pour la bonne réalisation de cette partie pratique ?

Présentation

- Pouvez-vous commencer par me parler de vous et de l'organisation qui vous emploie à savoir Hays à Louvain-La-Neuve ?
 - Pouvez-vous me présenter votre parcours au sein de Hays ?
 - Pouvez-vous me parler de votre fonction ?

Onboarding

- Comment définiriez-vous l'onboarding ?
- Avez-vous connaissances des enjeux et objectifs de l'onboarding que vous avez vécu et pourquoi celui-ci s'est réalisé ainsi ?
- Comment votre arrivée a-t-elle été préparée ?
 - Comment pourriez-vous décrire les démarches en interne et externe réalisées ?

- Comment s'est déroulée votre première journée chez Hays ?
 - Comment s'est déroulée votre arrivée et l'accueil via vos pairs ?
 - Des actions ont-elles été mises en place et pourquoi ?
- Comment s'est déroulée votre intégration chez Hays durant les mois qui ont suivi cette journée d'accueil ?
 - Avez-vous pu bénéficier d'un suivi de votre intégration ? Si oui comment ?
 - Quels moyens et outils ont été mobilisés ? Comment cela s'est articulé ?
 - Comment décrieriez-vous votre satisfaction à l'égard du processus ?
- Comment pourriez-vous décrire les potentiels freins que vous avez rencontrés ?
 - Comment décrieriez-vous votre adéquation entre le poste et vous ?
 - Comment votre manager aurait-il pu constituer un frein ?
 - Comment s'est déroulée votre rencontre avec les autres collaborateurs et votre arrivée chez Hays ?
 - Comment se sont déroulées vos premières tâches ?
- Pourriez-vous décrire les acteurs présents tout au long du processus à savoir à partir de votre entrée dans chez Hays jusqu'à plusieurs mois après cette date ?
 - Comment décrieriez-vous leurs rôles ?
 - Comment ceux-ci ont-ils facilité ou non votre intégration chez Hays ?
- Comment pourriez-vous me décrire votre ressenti à l'égard du processus durant les mois qui ont suivi votre entrée chez Hays ?
 - Aviez-vous l'impression d'être pleinement opérationnel et de faire partie de l'équipe ? Pourquoi ?

Socialisation organisationnelle

- Pensez-vous que vous aviez pu pleinement exploiter vos compétences, acquis les comportements attendus et que vous vous sentiez adaptés aux valeurs, à la culture et aux normes de l'organisation ?
 - Vous sentez-vous efficace avec une bonne compréhension de votre rôle tout en ayant intégré la culture de l'organisation et en étant accepté par vos pairs ?
- Comment pouvez-vous décrire la cohérence entre ce que vous avez pu rencontrer entre ce qu'a pu vous présenter Hays pendant la procédure de recrutement ?

- Avez-vous pu retrouver les mêmes valeurs ou la même culture de ce qui a été présenté à un moment particulier durant le processus de recrutement ?
- Durant les mois qui ont suivis, comment pourriez-vous décrire votre capacité à pouvoir régler des conflits en lien avec votre fonction ou avec d'autres membres de l'organisation ?
- Comment pourriez-vous décrire votre ressenti après plusieurs mois dans l'organisation vis-à-vis de votre fonction et de votre environnement professionnel ?
 - Comment qualifieriez-vous la clarté de votre fonction ?
 - Aviez-vous un sentiment d'auto-efficacité ? Pourquoi ?
 - Comment s'est déroulée l'acceptation par vos pairs

Fidélisation

- Comment décrieriez-vous votre attachement avec Hays à l'issue du processus d'onboarding ?
 - Adhériez-vous aux valeurs de Hays ? Pourquoi ?
 - Comment décrieriez-vous l'envie que vous aviez à vous investir chez Hays ?
 - Éprouviez-vous l'envie de rester dans l'organisation même si vous étiez-libre de la quitter ? Pourquoi
 - Est-ce que cette relation se caractérise plutôt par la contrainte de rester, par la loyauté ou par habitude c'est-à-dire la routine ?
 - Aviez-vous manifesté des comportements pouvant indiquer un mécontentement vis-à-vis de l'organisation comme des comportements contre productifs, des absences, ? Pourquoi ?
- Comment étiez-vous reconnu ou non dans votre fonction ? Pourquoi ?
- Comment se caractérisait votre relation avec Hays durant le processus ?
 - Aviez-vous l'impression de correspondre à l'entreprise par exemple au niveau de la personnalité, âge ou génération ? Pourquoi ?
 - Dans quel contexte évoluiez-vous tant sur le plan professionnel que personnel ?
 - Comment étaient les relations avec les autres collaborateurs de l'organisation ?
 - Comment décrieriez-vous les axes développés qui auraient pu favoriser votre attachement à Hays ?
- Comment pourriez-vous décrire votre satisfaction ?

- Comment pouvez-vous exploiter vos compétences, bénéficier de tâches diversifiées, tout en entretenant de bonnes relations interpersonnelles ?
- Comment décririez-vous votre perception de la justice chez Hays ?
- Comment pourriez-vous décrire votre engagement ?
- Comment le processus d'onboarding a pu renforcer ou diminuer votre motivation ?

Onboarding et fidélisation

- Enfin comment le processus d'onboarding vous a influencé ou non votre implication, votre satisfaction et votre motivation ?
 - Comment qualifieriez-vous votre sentiment d'appartenance à Hays ?

Clôture

- Avant que nous clôturions l'entretien, souhaiteriez-vous aborder un point que vous jugeriez pertinent dans le cadre de la thématique ?

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé ainsi que les réponses que vous avez pu me fournir. Ces dernières me seront très utiles dans le cadre de la réalisation de mon mémoire.

7.4 ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour, actuellement étudiant en dernière année de Master en gestion des ressources humaines à l'UCLouvain, j'ai l'opportunité dans le cadre de mon mémoire de réaliser une série d'entretiens, propres au lieu où j'ai effectué mon stage. Concernant le processus d'onboarding mis en place au sein de cette dernière et les effets que pourrait avoir ce processus sur la fidélisation des collaborateurs.

Je vous remercie, encore une fois, d'accepter de collaborer en participant à cet entretien qui aura une durée approximative de 45 minutes à une heure. Les données récoltées ne seront qu'exploitées que dans le cadre de la réalisation de la partie pratique du mémoire afin de mener une comparaison avec les théories recherchées au préalable. De plus, l'entretien sera totalement anonymisé et les données ne seront connues que par moi-même, ma promotrice, le lecteur du mémoire ainsi que mon maître de stage au sein de chez Hays.

Avant de commencer cet entretien, acceptez-vous que cet entretien soit enregistré pour la bonne réalisation de cette partie pratique ?

Présentation

- Pouvez-vous commencer par me parler de vous et de l'organisation qui vous emploie ?
 - Pouvez-vous me parler de votre fonction ?
 - Quel est votre parcours chez Hays ?

Processus

- Comment décririez-vous l'onboarding chez Hays ?
 - Comment ce dernier s'articule ?
- Pourquoi s'articule-t-il ainsi ?
 - Quels sont les objectifs visés et pourquoi ?
- Pourriez-vous expliquer les étapes qui construisent le processus ?
 - Comment se déroule le recrutement ?
 - Pourriez-vous me parler de l'accueil et comment cela se passe ?

- Comment s'articulent les mois qui suivent l'entrée des nouveaux collaborateurs ?
- Des moyens sont-ils mis en place tout au long du processus ?
- Quels individus participent à l'onboarding d'un nouvel entrant et comment pourriez-vous décrire l'engagement de ces derniers dans le processus ?
 - Comment pourriez-vous décrire le rôle de la direction ?
 - Comment pourriez-vous expliquer l'engagement des RH dans le processus ?
 - Quel est le rôle du manager et pourquoi ?
 - Comment pourriez-vous décrire le rôle des collègues ?
 - Comment décririez-vous le rôle du parrain ou Buddy dans l'organisation ?
- Comment décririez-vous les résultats du processus ?
 - Dans quelle mesure l'individu se sent-il adapté à son emploi ?
 - Celui-ci a-t-il confiance en lui dans son emploi ? Pourquoi ?
 - Se sent-il accepté par ses pairs ? Pourquoi ?
 - Comment qualifieriez-vous l'adéquation entre Hays et le collaborateur ?
- Pouvez-vous me faire part des points forts ainsi que des points d'amélioration du processus ?
 - Pourquoi mentionnez-vous ces forces et faiblesses ?

Fidélisation

- Comment décririez-vous le lien qui se construit entre Hays et le collaborateur durant le processus d'onboarding ?
 - Pouvons-nous parler d'une relation d'attachement ? Pourquoi ?
- Comment le processus pourrait-il avoir un effet sur la satisfaction du collaborateur ?
 - Comment décririez-vous les sources d'insatisfaction du collaborateur présente durant le processus ?
- Comment le processus pourrait-il renforcer l'implication et la motivation de ce dernier ?
 - À l'inverse, quels éléments pourraient mener à un désengagement et une démotivation de ce dernier et pourquoi ?
- Comment le processus suscite, chez le collaborateur, une volonté de rester dans l'organisation ?

- Quels seraient les freins qui conduiraient, le nouvel entrant, à quitter Hays durant le processus ?
 - Comment Hays pourrait-elle conduire à cette volonté ?
- Quels éléments pourraient, selon vous, être mis en place pour accroître la volonté d'un collaborateur à rester chez Hays ?
 - À l'inverse, quels éléments constituent des points forts et permettent un attachement à Hays ?

Onboarding et fidélisation

- Comment le processus d'onboarding mis en place aurait-il un effet sur la fidélisation des collaborateurs de Hays ?

Clôture

- Avant que nous clôturions l'entretien, souhaiteriez-vous aborder un point que vous jugeriez pertinent dans le cadre de la thématique ?

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé ainsi que les réponses que vous avez pu me fournir. Ces dernières me seront très utiles dans le cadre de la réalisation de mon mémoire.

7.5 ANNEXES 5 : SYNTHÈSES DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

Entretien d'Esther

Esther a commencé chez Hays, en 2016, en tant que consultante avant d'évoluer comme HRBP puis comme Learning and Development manager pour le bureau de Louvain-la-Neuve, en l'occurrence. Elle explique que Hays est un bureau de recrutement à envergure internationale tout en développant que le siège central se situe à Courtaî. C'est, par ailleurs, un siège qui centralise les activités en lien avec les collaborateurs de Hays en Belgique tout en développant que les activités belges s'étendent sur huit bureaux sur le territoire. En ce qui concerne l'onboarding, elle relate qu'il n'y a de définition proprement adoptée en interne et que c'est, selon elle, la façon d'accueillir les collaborateurs, les orienter et les former afin que ces derniers ne se sentent pas seuls quand ils arrivent dans leurs bureaux respectifs.

Par ailleurs, le fait de les accueillir de façon collective permet, selon elle, de créer un sentiment d'appartenance. Elle relate que chaque collaborateur est accueilli de façon collective et dans un même cadre. Le premier jour sera dédié à la présentation de l'entreprise, le deuxième à la formation et le troisième aux consultants afin d'approfondir des aspects légaux en lien avec la fonction. C'est aussi, selon elle, une opportunité de rencontrer et de se sociabiliser avec ses collègues.

Au-delà d'un objectif en lien avec l'opérationnalité, il y a, également, un accent porté à ce que ces derniers puissent s'épanouir chez Hays tout en ayant une connaissance de la culture interne. L'onboarding de Hays se veut réfléchi pour répondre à ces besoins mais aussi pour que les collaborateurs, qui vont travailler avec un consultant en question, puissent connaître le contenu du parcours d'onboarding, et, notamment, par rapport aux formations. Une attention sera portée aux managers en fonction du suivi que ces derniers peuvent apporter mais aussi à l'accueil qu'ils peuvent offrir. Les gestionnaires des ressources humaines auront pour rôle de former les collaborateurs de façon collective et de veiller au volet administratif. L'onboarding se veut, également, préparer un mois à l'avance pour les collaborateurs entrants. Par rapport aux cycles de formation, ces derniers d'étalent sur plusieurs mois et se veulent réfléchis pour développer des aspects systématiquement plus spécifiques de la fonction.

En approfondissant le processus, on constate que le premier jour est dédié à la présentation de Hays et de chaque consultant, de façon personnalisée tout en approfondissant avec l'activité ainsi que la culture interne. Par ailleurs, un point sera réalisé quant aux aspects plus administratifs comme les prestations ou Empleo. Un point sera dédié à la distribution des outils des consultants. Ensuite, une présentation du cycle de recrutement aura lieu ce qui permettra aux collaborateurs de comprendre les aspects généraux de leur fonction. Cette formation est

dispensée par une formatrice interne de Hays. Enfin, une formation quant aux aspects plus juridiques de la fonction est consacrée. Après ces premiers jours, les collaborateurs sont invités à se rendre dans leurs bureaux respectifs afin d'être accueillis avec un petit déjeuner organisé, de façon systématique, par le Branch Manager. Un point d'orgue sera consacré aux rencontres avec les pairs. Le collaborateur se voudra, également, suivi durant les mois qui suivent son entrée tout en étant sur le terrain assez rapidement. Comme les collaborateurs suivent des formations, les formateurs ne manqueront pas de formuler un feed-back envers les managers. Cependant, malgré les aspects opérationnels, il y a une réelle volonté de créer un sentiment d'appartenance et que les collaborateurs soient accueillis dans un cadre empathique et propice à la sympathie avec ce dernier. Le fait qu'il soit dans un cadre convivial, formé et encadré lui permettra de prendre confiance en lui au sein de l'entreprise. L'intéressée relate une prise de conscience des attentes de la génération Z qui possède des attentes différentes en matière d'emploi et que ceux-ci ne sont possiblement pas propice à rester longtemps dans la même entreprise.

Des freins peuvent être rencontrés, par les collaborateurs, au niveau de l'onboarding en ce qui concerne l'emploi et son contenu mais cela ne constitue pas un frein sur le long terme du fait qu'il va savoir ce qu'on attend de ce dernier et que les formations dispensées sur quelques mois impliquent un déplacement du collaborateur. Un autre frein pourrait être la pression liée aux chiffres du fait que Hays travaille avec des KPI's et que cela engendrerait une pression de ne pas atteindre les résultats. Il est, selon elle, nécessaire que les collaborateurs soient rapides, efficaces tout en travaillant dans le détail. Cependant, ce frein peut être résorbé à travers le temps. En ce qui concerne les acteurs, les gestionnaires des ressources humaines et ses équipes sont impliqués dans l'organisation du processus d'onboarding ainsi que ces formations. Le manager va accueillir et suivre le collaborateur, le parrain va soutenir le collaborateur en étant comme un ami en interne, les collègues vont intervenir pour créer une tonalité positive et la direction. Bien qu'impliquée dans le recrutement, elle ne le sera pas dans l'onboarding bien qu'il est possible que cette dernière vienne se présenter. Il en ressort des avis positifs de l'onboarding du fait que les collaborateurs sont accueillis, encadrés, suivis, qu'ils peuvent exploiter leurs compétences et qu'ils ont un cadre pour effectuer leurs fonctions. Un point est réalisé par rapport au recrutement, selon l'intéressée, la procédure se veut transparente en présentant qu'il est attendu des résultats de la part des collaborateurs tout en veillant à ce que les collaborateurs adhèrent aux valeurs et qu'ils disposent d'une personnalité pour s'intégrer chez Hays et dans le métier de consultant. Cependant, pour une personne qui n'a jamais travaillé de la sorte, cela peut être difficile. C'est cette pression qui pourrait conduire un collaborateur à quitter l'entreprise. Ils sont, également, capables de gérer des conflits de rôles plusieurs mois après leur entrée du fait de leur accompagnement.

Par rapport à la fidélisation, Esther relate que les collaborateurs ne restent plus chez Hays pour des motivations financières mais que cela est plutôt en lien avec la génération du collaborateur. Cependant, elle relate que Hays doit, également, se montrer attractif en termes d'avantages afin d'attirer de jeunes collaborateurs. Un suivi est, aussi, consacré si les collaborateurs ne se sentent

plus en phase avec les valeurs de l'entreprise. Par ailleurs, si la personne manifeste davantage d'absences, un suivi est réalisé car considéré comme un signal d'alarme. Cependant, les liens qui se créent entre les collaborateurs et la culture de Hays constituent des atouts à la fidélisation d'un collaborateur.

Entretien de Martin

Martin est arrivé chez Hays, en 2014, comme consultant avant d'évoluer en interne pour devenir, aujourd'hui, Team Leader de son département. Il gère des profils juniors à médians. Selon lui, l'onboarding renvoie à l'image d'une entreprise. Qu'il est important que l'arrivée d'un collaborateur soit préparée, qu'on sache ce qu'on attend de lui, qu'il dispose de ses outils et qu'il soit intégré. Si cela n'est pas le cas, alors il est probable que le collaborateur ne reste pas. Il explique, qu'à son arrivée chez Hays, l'onboarding n'était pas élaboré comme maintenant et qu'il a été rendu de plus en plus efficace avec les années. Il y a eu une formalisation de ce dernier et qu'aujourd'hui, un onboarding formel constitue un atout pour un employeur. Par exemple, il n'y avait pas de sessions d'information à l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Selon lui, le fait que l'onboarding a évolué est la conséquence de recrutements de profils juniors qui ne connaissent pas les attendus de la fonction mais aussi avec des attentes différentes des travailleurs sur le marché du travail, aujourd'hui. L'onboarding formel, comme présent chez Hays, actuellement, permet à un collaborateur de ne pas être directement plongé dans le grand bain et de ne pas apprendre de façon systématique sur le tas, comme cela a été le cas pour lui. Il explique, qu'aujourd'hui, que Hays met en avant la culture d'entreprise comme c'est le cas avec la réalisation d'un petit déjeuner à l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Cependant, bien que Hays soit une entreprise qui essaye davantage de mettre ses collaborateurs au centre, Hays reste une entreprise commerciale. Il y a, donc, un écart entre les valeurs présentées par Hays de façon explicite ainsi que les valeurs qu'elle sous-entend. Cela se reflète, selon lui, dans le recrutement d'un collaborateur, du fait, qu'il y aurait une volonté d'idéaliser l'environnement de travail mais que la réalité de terrain n'est pas toujours la même.

En ce qui concerne le processus d'onboarding, il explique que son arrivée était radicalement différente qu'aujourd'hui. Il fallut qu'il glane les informations pour apprendre sa fonction et qu'on lui a présenté ses outils, sa fonction ainsi que son équipe. Mais, qu'aujourd'hui, il se veut plus complet, également, par rapport à la complexification de la fonction. Il explique que, durant, les mois qui ont suivi, l'intégration chez Hays se passe bien mais qu'elle est toujours un peu plus difficile en termes de résultat. Il explique qu'il a pu bénéficier d'un suivi de la part de son manager de l'époque. En effet, il y avait une volonté de recueillir son ressenti mais surtout une volonté de savoir comment ça se passait dans la fonction. Il estime qu'un onboarding, comme il a vécu ne permettrait pas de fidéliser les consultants. Par rapports aux acteurs, le collaborateur relate son vécu en expliquant que les gestionnaires des ressources humaines étaient présents pour le volet administratif et pour présenter l'entreprise mais que tout ce qui était en lien avec l'opérationnalité et l'informalité, seuls les collègues et les managers étaient présents. Le parrainage n'existait pas à l'époque.

Il explique qu'il avait un bon ressenti plusieurs mois après son entrée du fait qu'il a découvert sur le tas et qu'auparavant, l'outil principal d'intégration était porté sur le relationnel et qu'il s'est senti accueilli et intégré dans l'équipe. Il souligne que sa première année était stressante

en termes d'objectif et qu'il ne disposait pas des outils pour apprendre sa fonction. Il fait remarquer un décalage entre les objectifs présentés lors de la procédure de recrutement et ce qu'il a rencontré dans la fonction. Avec du recul, il aurait apprécié avoir un meilleur encadrement comme les consultants ont aujourd'hui.

Malgré un onboarding bien moins élaboré qu'aujourd'hui, il exprime avoir été assez rapidement attaché à l'entreprise du fait de la cordialité qu'il y régnait ainsi que les liens qu'il a pu se créer même avec des collègues qui ne sont plus présents dans l'entreprise aujourd'hui. Il rappelle les événements informels qu'il pouvait y avoir, chez Hays, de façon hebdomadaire. Selon lui, ce sont ces éléments qui ont permis de le fidéliser tout en soulignant, en plus, des motivations plus financières comme des incentives qui sont, selon lui, un levier de reconnaissance pour la productivité fournie mais pas en tant qu'individu en lui-même. Il explique se sentir appartenir au bureau de Hays Louvain-la-Neuve et qu'il tirait satisfaction de l'équipe dans laquelle il s'intégrait. Et cela, malgré qu'à l'époque, il tirait moins satisfaction de son emploi qu'actuellement. Au niveau de l'adéquation avec sa personnalité, il explique qu'il se sentait en adéquation avec son équipe avec les générations qui étaient présentes et que certains collaborateurs, encore présents aujourd'hui, qui appartiennent à la même génération que lui. Sans cet aspect relationnel, il ne serait très probablement pas resté, chez Hays, l'équipe a réellement été une motivation pour l'intéressé.

Aujourd'hui, il explique rester pour les aspects relationnels ainsi que pour les aspects financiers et que cette forme de fidélisation est similaire pour les collaborateurs étant de la même génération que lui. Il reconnaît l'importance que cela n'est possiblement pas le cas pour d'autres collaborateurs dans l'entreprise qui appartiennent à une génération plus récente comme la génération Z. Il souligne que l'entreprise Hays, de façon générale, n'apporte que peu de reconnaissance envers les collaborateurs.

Entretien de Sandra

Sandra a commencé, chez Hays, en 2018, comme consultante avant d'avoir évolué comme Team Leader depuis trois ans. Elle a pour responsabilité de gérer une équipe de quatre personnes, qui fonctionnent en binôme, tout en continuant à exercer la fonction de consultante en recrutement. Elle définit l'onboarding comme toutes les activités qui ont pour objectif d'intégrer la personne à l'entreprise ou l'intégrer, de façon plus informelle, lui présenter la structure de l'organisation ou de le former. Elle explique que l'entrée se déroule avec une formation avec plusieurs collaborateurs de différents départements. Cependant, elle n'a pas connaissance des objectifs assignés au processus d'onboarding malgré qu'elle en a tiré personnellement une bonne expérience du fait qu'elle ait pu se former et connaître la fonction avant de rentrer dans l'activité en elle-même et de rencontrer les collaborateurs entrants. Du fait d'un programme d'onboarding permettant à un collaborateur de se former, elle attend de ma part de ses consultants de l'implication, de la motivation ainsi que de l'écoute.

L'accueil permet de rencontrer et de créer des liens avec des personnes qui vont effectuer la même fonction. De ce fait, cela crée un certain soulagement chez le collaborateur. Il y a la possibilité de laisser l'opportunité à un collaborateur de se former ce qui permet d'intégrer la fonction. Cependant, au niveau de l'intégration, l'intéressée relate son parcours où elle a commencé avec 2 collaborateurs qui étaient en conflit et cela aurait pu, selon elle, créer un lien son intégration. Elle ne se rappelle pas avoir eu un suivi quant à son onboarding. Elle relate que son arrivée était un peu désorganisée mais préparée car elle a reçu, au préalable, toutes les informations concernant son premier jour. Elle estime qu'aujourd'hui, la préparation se veut davantage préparée du fait que davantage d'informations sont distribuées avant l'arrivée d'un collaborateur.

En tant que Team leader, elle explique préparer l'arrivée d'un nouveau collaborateur à l'avance et qu'elle ne manque pas de tenir informé au nouveau collaborateur avant son arrivée. Par ailleurs, les développe les outils distribués aux nouveaux collaborateurs et la présence de goodies qui permet, à un collaborateur, de partager la culture de Hays. Selon l'intéressée, les formations permettent, à un nouveau collaborateur, de se sentir opérationnel rapidement et que des moyens sont mis en place pour que le collaborateur puisse assimiler son rôle dans l'organisation. Néanmoins, elle souligne que les formations ne sont pas dispensées au bon moment, comme elles devraient l'être, étant donné que le collaborateur est en partie formé sur place ce qui marque un manque de cohérence. À son époque, cette incohérence n'était pas présente car cela permettait de mettre directement la théorie en pratique. Et cela, malgré que les formations étaient plus présentes qu'aujourd'hui. En ce qui concerne les freins à l'intégration, elle relate l'histoire d'une collaboratrice qui a subi énormément de pression et qui a été rapidement mise dans le bain ce qui a eu pour effet de déstabiliser la personne.

En ce qui concerne les acteurs, elle relate la présence des gestionnaires des ressources humaines en termes de formation, le Branch Manager en termes de suivi bien que, à son époque, elle explique n'avoir eu aucun suivi de ce dernier ainsi que les collègues en termes de soutien en ce qui concerne l'emploi et de formations sur le tas.

En termes de résultat du processus de socialisation, elle explique se sentir en adéquation avec son emploi du fait qu'elle ait été formée tant de façons formelles avec les formations que de façon plus informelle avec ses collègues qui l'ont soutenue. Néanmoins, le fait qu'elle soit arrivée dans un contexte conflictuel entre deux collaborateurs a nui à son intégration dans l'équipe à court terme. Ce conflit a mené à une remise en cause des valeurs de Hays du fait qu'elle ne correspondait plus à ce qui lui avait été présenté lors du processus de recrutement. Cependant, cette situation a été résolue lors du départ de l'un des collaborateurs en conflit. Par ailleurs, elle n'a pas réellement ressenti de pression par rapport à la fonction lors de son entrée. Elle rappelle le décalage entre l'ambiance présentée par Hays lors de la procédure de recrutement et ce qu'elle a rencontré, en interne, du fait de la présence de ce conflit. Cependant, elle ne souligne pas de manque de cohérence avec la fonction. Cependant, malgré la présence de ce conflit, elle explique avoir été rapidement intégrée à l'équipe de façon plus générale et le fait que l'onboarding soit dispensé à plusieurs constitue un accélérateur. Elle souligne, également, les événements présents chez Hays qui permet aux collaborateurs de faire des rencontres et qu'ils permettent aux collaborateurs de faire partie d'une communauté.

En ce qui concerne la fidélisation, elle explique que Hays permet de se sentir appartenir à une communauté et que l'ambiance au sein de l'équipe joue beaucoup. Elle témoigne par son expérience où elle expliquait avoir rencontré des difficultés lors de la présence du conflit entre les collaborateurs mais que, par la suite, cela a été comme une révélation pour elle et que la fin du conflit a réellement eu un effet positif en termes de motivation et en termes de satisfaction par rapport à son emploi du fait de résultats positifs. Par ailleurs, la présence du conflit n'a pas eu pour effet des comportements déviants comme de l'absentéisme ou autre chez Sandra. Elle note de la reconnaissance chez Hays lorsque le collaborateur effectue un placement d'un candidat chez un client et elle explique que le côté sociable constitue un atout significatif pour exercer la fonction de consultant. La fonction de consultant est, également, pour elle une opportunité d'exploiter pleinement ses compétences du fait de répondre aux besoins du candidat et du client. Cependant, l'onboarding présenté par Hays permet, selon l'intéressée, de se sentir réellement en confiance de par sa formalisation, son encadrement et sa structure. Ce sont d'ailleurs des éléments qu'elle a pu retrouver lorsque cette dernière est passée cheffe d'équipe. Son passage en tant que cheffe d'équipe a, également, été considéré comme un élément entrant dans la fidélisation d'un collaborateur du fait que Hays est reconnaissant envers ces derniers en offrant des possibilités d'évolution. Elle rappelle, néanmoins, les motivations financières qui peuvent être apportées par la fonction comme élément d'attraction pour les collaborateurs de Hays.

7.6 ANNEXES 6 : SYNTHÈSES DES ENTRETIENS

Entretien de Dorine

Dorine est entrée chez Hays en septembre 2022. Elle a, d'abord, effectué un parcours en tant que stagiaire jusqu'en décembre de la même année avant d'effectuer un travail étudiant au sein de Hays durant le second quadrimestre de l'année 2022-2023. Enfin, elle a commencé à travailler comme consultante en recrutement chez Hays à Louvain-la-Neuve pour le département Life-Sciences.

Elle explique que l'onboarding de Hays est très bien réalisé car celui-ci permet de rencontrer des collaborateurs qui vont possiblement travailler avec elle au bureau de Louvain-la-Neuve, ce qui permet de faciliter l'intégration. En effet, elle explique que l'onboarding de Hays dure plusieurs jours, qu'elle l'a réalisé systématiquement à chaque fois qu'elle effectuait son entrée chez Hays. Elle explique il y avoir des formations, notamment, en lien avec le poste qui s'étalent dans la durée mais que l'onboarding de Hays, au-delà de la volonté de former, tant sur le plan théorique que pratique, les collaborateurs, permet une intégration à la culture d'entreprise ainsi qu'une affirmation de la personnalité des individus. Par ailleurs, elle développe que ces différentes matières s'étalent sur plusieurs jours. Elle relate avoir pu échanger avec sa maître de stage au préalable de son début de stage et que cette dernière l'a accompagnée et formée, parfois sur le tas, tout au long au niveau des matières qui n'ont pas été évoquées en formation. Cependant, elle mentionne préférer un environnement multilingue pour les premiers jours chez Hays. Elle explique avoir acquis une certaine autonomie durant les mois qui ont suivi sa première entrée en stage. Elle explique que, selon elle, les objectifs du programme d'onboarding visent à former, intégrer la culture d'entreprise.

En ce qui concerne le processus d'onboarding, elle explique qu'il est possible d'effectuer des rencontres au préalable de son entrée chez Hays. En ce qui concerne le processus, elle démarre en commençant par relater les premiers jours qui s'intègrent directement dans le programme d'onboarding de Hays avec la structure qui y est présentée. Elle explique les points de présentations où il est encouragé l'affirmation de la personnalité des individus présents, les points sur la culture d'entreprise et ensuite les formations dispensées qui concernent l'activité même de consultant. Elle explique avoir eu d'autres formations plus espacées concernant des aspects plus spécifiques à la fonction.

En ce qui concerne le suivi, l'interviewée explique qu'elle a pu bénéficier d'un suivi de la part de ses collègues pour les aspects spécifiques à la fonction qui n'étaient pas dispensés durant le programme de formation par Hays ce qui a eu pour effet un épanouissement dans sa fonction. Elle développe aussi avoir reçu des goodies de Hays tout en ayant reçu son ordinateur ce qui lui a permis de se sentir intégrée à l'entreprise. Cependant, étant donné qu'elle a réalisé plusieurs fois les journées d'accueil et d'intégration du fait de son évolution chez Hays de

stagiaire à consultante, elle explique que le deuxième onboarding était, selon elle, plus aléatoire du fait que ce dernier semblait moins préparé que le précédent. Cependant, l'onboarding a eu pour effet de créer d'excellentes relations avec ses collègues.

En ce qui concerne les acteurs, elle explique avoir rencontré les gestionnaires des ressources humaines qui ont, également, joué un rôle de formateur, l'équipe de recrutement du fait de son évolution chez Hays grâce à son intégration, où elle a pu effectuer un assessments center, le Branch Manager de Louvain-la-Neuve qui lui demandait son ressenti et qui lui a offert cette opportunité. Ainsi que son manager qui n'a pas manqué de participer à sa formation, comme ses collègues, tout au long de son parcours chez Hays. Elle continue de développer que c'est grâce à ses collègues qu'elle s'est sentie extrêmement bien intégrée au bureau de Louvain-la-Neuve et que cette dernière était conviée aux événements organisés en interne. De ce fait, elle a pu se familiariser avec l'ensemble des collaborateurs de Hays à Louvain-la-Neuve. Concernant les points forts de l'onboarding, elle explique que le processus permet de rendre opérationnel rapidement ainsi que de s'épanouir dans la fonction de consultant. Néanmoins, elle développe que les formations sont dispensées en Flandre ce qui n'est pas pratique pour les collaborateurs de Louvain-la-Neuve.

Au niveau des résultats du processus, elle continue de développer le point que le programme se veut structuré et complet ce qui permet d'apprendre facilement la fonction mais que des points plus spécifiques à une fonction précise devrait être abordés en formation. Elle développe que l'ambiance, présente, a significativement eu un effet sur le fait qu'elle reste volontairement chez Hays. Selon elle, les valeurs c'est bien mais cela ne l'a pas influencé dans son choix, c'est l'équipe. C'est cette situation qui lui a permis de créer un lien d'attachement à l'équipe durant les mois qui ont suivi son entrée.

Elle développe des points négatifs comme le fait que les formations soient dispensées en anglais ce qui peut créer une barrière linguistique chez les collaborateurs et nuire à leur intégration durant les premiers jours. Cependant, cela peut, aussi le favoriser car cela permet de potentiellement rencontrer des collaborateurs qui vont commencer dans le même bureau.

Malgré quelques freins, l'onboarding a pu renforcer sa motivation et son engagement du fait de son intégration à l'équipe de Louvain-la-Neuve. Elle explique ne jamais avoir été considérée comme une stagiaire. Cependant, le contenu de l'emploi en lui-même pourrait créer de l'insatisfaction de façon générale du fait de la frustration que ce dernier pourrait engendrer une pression des chiffres. Elle développe le parcours d'un consultant qui a quitté l'entreprise assez rapidement du fait d'une frustration liée au contenu de l'emploi et que cette frustration trouve potentiellement ses sources durant la procédure de recrutement avec un manque de cohérence. Un management plus compréhensif pourrait, selon elle, accroître la possible fidélisation d'un collaborateur. Néanmoins, les relations que les collaborateurs tissent permettraient de fidéliser les consultants.

Entretien de Mia

Mia était stagiaire chez Hays à Louvain-la-Neuve durant plusieurs mois, elle n'est aujourd'hui plus dans l'organisation. Elle explique avoir eu, au début, un bon suivi de la part de ses collègues et, notamment, de sa manager ce qui a permis qu'elle se sente intégrée avant de démarrer à Louvain-la-Neuve. Elle explique que l'onboarding de Hays permet d'être encadré et accueilli. Elle indique que les premiers jours se déroulent de façon collective avec une présentation de soi, de Hays, une distribution des ordinateurs, des formations en lien avec la fonction ainsi que des aspects juridiques à cette dernière. Elle exprime que les trois premiers jours d'onboarding de Hays se sont clôturés avec une activité de groupe ce qui a permis de créer des liens dans l'organisation. Ces éléments ont contribué à ce qu'elle puisse se familiariser avec la culture de Hays. Elle explique que l'onboarding de Hays se veut construit, pensé et préparé et que cela lui a permis de la rassurer et de se sentir appartenir à un collectif.

Au niveau du processus de recrutement, elle explique que le processus permet, d'ores et déjà, de rencontrer les futurs collaborateurs de Louvain-la-Neuve. Selon elle, cela constitue un point positif car cela permet de se sentir partiellement intégré avant l'entrée chez Hays. Concernant sa situation, elle explique qu'elle avait déjà une idée claire de la fonction dès la procédure de recrutement où elle s'est sentie déjà encadrée et suivie. En ce qui concerne l'accueil, elle note des différences entre l'accueil et les formations en Flandre et que l'accueil, à Louvain-la-Neuve, se voulait, selon elle, plus cordial et plus inclusif. En effet, cette dernière ne s'est, par moment, pas sentie la bienvenue lors de certaines séances de formation en Flandre. Cette situation avait été rapportée à Louvain-la-Neuve ce qui a engendré des incertitudes à l'égard de Mia et généré, parfois, des tonalités plus négatives avec une impression de donner une mauvaise image d'elle.

Durant les mois qui ont suivi, elle exprime que les collaborateurs sont encadrés et suivis par leurs collègues et managers, cela a d'ailleurs été le cas pour elle. Elle explique que la confiance envers les collaborateurs est de mise et que les collaborateurs sont formés, sur place quant aux spécificités de leur département respectif. Néanmoins, elle exprime qu'une surcharge de travail de son manager l'a amené à être moins présent à certains moments de son stage et, notamment, à partir du milieu de ce dernier. Cependant, elle s'est montrée autonome afin de pallier cette difficulté et qu'elle n'a pas hésité à aller vers d'autres collègues afin d'avoir réponse à ces questions.

Au niveau des acteurs, elle explique que les gestionnaires des ressources humaines sont présents pour dispenser les formations concernant des aspects plus administratifs, pour les consultants, et des aspects plus en lien avec la fonction pour les nouveaux consultants et stagiaires. Au niveau des collègues, elle explique que, malgré le frein qu'elle a pu rencontrer par rapport au programme de formation, ces derniers lui ont, quand même, permis de se sentir la bienvenue et intégrée dans le collectif de Louvain-la-Neuve qu'elle décrit comme une équipe inclusive et sympathique. Ceux-ci ne manquaient pas d'apporter leur retour ce qui a contribué à ce qu'elle

se sente en confiance quant aux tâches qu'elle avait à effectuer, elle estime ne jamais avoir été considérée comme une stagiaire et qu'elle a pu se tisser des liens quasi d'amitié avec les collaborateurs de Hay. Bien qu'elle note que ces liens se sont dégradés vers la fin, du fait d'incertitudes quant à l'image qu'elle renvoyait. En ce qui concerne le manager, cette dernière n'a pas ressenti sa présence de façon significative bien que ce dernier lui apportait de la reconnaissance quant à ces tâches. C'est d'ailleurs un ressenti qu'elle a pu retrouver, de façon plus générale, au sein du bureau de Louvain-la-Neuve qu'elle met en lien avec l'organisation d'événements informels.

À l'issue du programme d'onboarding, elle estime qu'il y a une possibilité de se sentir en adéquation avec l'emploi du fait des formations dispensées, des retours et du soutien qui est présent. Cette situation permet, également, de se sentir en confiance vis-à-vis de son emploi ce qu'elle rapporte à son expérience personnelle. Cependant, du fait d'un soutien moindre de la part de son manager, elle explique avoir rencontré du mal à connaître les attentes en ce qui concerne ses tâches. Elle explique, également, que les formations chez Hays offrent la possibilité de se sentir performant dans son travail mais que ces dernières ne sont pas toujours dispensées au bon moment. Elle appuie en évoquant la formation en gestion du temps qu'elle n'a fait qu'à la fin de son stage. Au niveau des forces de l'onboarding, elle explique que ce dernier se veut complet, qu'il permet de diffuser des valeurs, qu'elle n'a pas toujours retrouvées lors de son stage et qu'il offre un encadrement. Mais elle énonce des faiblesses qui sont en lien avec les formations qui sont dispensées en anglais et néerlandais et que ces dernières ne sont pas, selon elle, inclusives pour un public francophone.

En ce qui concerne la fidélisation, elle explique qu'il y a un lien qui peut se créer grâce aux relations qu'il y a entre les collaborateurs. La concernant, elle exprime ne pas se projeter davantage dans l'entreprise du fait d'une dégradation des relations avec son équipe induite par l'image qu'elle renvoyait. C'est d'ailleurs, pour elle, ce qui peut créer une source d'insatisfaction et amener un désengagement d'un collaborateur qui se veut progressif. Et cela, en dépit qu'elle tire satisfaction des tâches qu'elle effectuait et de la reconnaissance qu'elle pouvait tirer. Un suivi de moins en moins présent peut, également, conduire à un désengagement d'un collaborateur. Elle rapporte cette situation, à elle, où elle exprime que cette situation ne l'a pas conduit à la volonté de collaborer à plus long-terme avec l'entreprise. Cependant, elle estime que Hays est capable de fidéliser ses consultants de part une diversité des tâches, des relations quasi d'amitié entre collègues ainsi que grâce à l'encadrement offert tout le long du processus d'onboarding. Elle en garde de bons souvenirs et a, quand même, pu tisser des liens cordiaux avec les autres collaborateurs.

Entretien de François

François est, actuellement, consultant chez Hays depuis février. Son onboarding est en cours. Il explique qu'il a pu venir se présenter chez Hays à Louvain-la-Neuve ce qui permet de rencontrer les collaborateurs, l'ambiance ainsi que la façon de travailler de Hays. Il explique que l'onboarding, de Hays, commence avec quelques jours de formation avec les nouveaux collaborateurs. Il indique que le public présent se composait de nouveaux collaborateurs engagés à durée indéterminée ou de stagiaires, il en déduit, donc, que Hays fait confiance à ses collaborateurs en les engageant à durée indéterminée. Il explique un environnement très multilingue pendant cette période. À l'arrivée à Louvain-la-Neuve, le troisième jour, l'accueil se réalise au travers un petit déjeuner. Il explique que, jusqu'à présent, il se sent soutenu par son manager ainsi que ses collègues de Louvain-la-Neuve. Au niveau des objectifs du programme d'onboarding. Il explique que Hays met à disposition des outils comme les formations afin que les collaborateurs puissent développer leur plein potentiel. Et cela, dans les meilleures conditions possibles, en termes d'intégration. Il note, cependant, un objectif d'opérationnalité et de rentabilité.

Au niveau du processus, il explique la présence de plusieurs entretiens ainsi que de questions en lien avec la personnalité. Il y a une rencontre systématique avec le bureau durant le processus afin de voir si l'ambiance plaît à la possible nouvelle personne recrutée tout en veillant à ce que la personne dispose des compétences nécessaires à la fonction. Il explique, à nouveau, les jours de formation qui se déroulent à Anvers de façon collective où les gestionnaires des ressources humaines dispensent des formations sur Hays ainsi que la fonction avant de rentrer dans le bureau de Louvain-la-Neuve. Il explique que le suivi est, actuellement, présent dans son processus d'onboarding. Il relate qu'il est possible d'avoir réponse à ses questions et que les objectifs qui se veulent individuels permettent à un collaborateur de facilement de se situer par rapport à sa fonction. Cela permet de rassurer le collaborateur entrant. Il exprime que la présence de coaching et d'encadrement personnel afin de l'orienter dans sa fonction.

Au niveau des acteurs, il explique avoir pu faire la connaissance des directeurs durant les processus de recrutement. En ce qui concerne les gestionnaires des ressources humaines, ces derniers sont présents pour dispenser les formations ainsi que les aspects plus administratifs et techniques comme la configuration des ordinateurs. En ce qui concerne l'équipe et les managers, il note un engagement des parties dans l'accueil et le suivi ce qui relie à la culture d'entreprise de Hays.

Actuellement, il estime qu'il retrouve une clarté dans sa fonction avec des objectifs clairs et l'utilisation de KPI's qui permettent de se situer. Il estime qu'il est possible d'acquérir de la confiance du fait du suivi qu'il bénéficie mais estime qu'il se sentira davantage en confiance lorsque ce dernier aura réalisé son premier placement de candidat. Enfin, il se sent accepté et en adéquation avec l'équipe en place du fait qu'il retrouve une adéquation entre sa personnalité

et la culture qu'il retrouve chez Hays. Il relate se sentir intégré au sein de l'équipe en place. Au niveau des points forts, il considère l'engagement et le suivi des acteurs comme les gestionnaires des ressources humaines, les managers ou même les collègues comme des atouts et ne trouve, actuellement, pas de points faibles dans le processus d'onboarding du fait qu'il permet de se sentir intégré, suivi, formé et encadré avant même l'entrée chez Hays. Il effectue une comparaison avec son dernier stage où il n'avait retrouvé aucun de ces éléments.

En ce qui concerne la fidélisation, le collaborateur interrogé en déduit un lien de confiance du fait que les collaborateurs sont engagés avec des contrats à durée indéterminée. Il explique qu'il est possible que les collaborateurs puissent créer des liens entre eux assez rapidement ce qui permet de fidéliser un consultant. Le concernant, il estime ne pas avoir, encore, beaucoup de recul par rapport à la fidélisation du fait de son entrée récente dans l'organisation. Il explique que le fait de se sentir accueilli, encadré et suivi sont des éléments qui favorisent la fidélisation d'un collaborateur et surtout son engagement. Le fait que les collaborateurs puissent se sentir reconnus constitue une réelle source de satisfaction dans le travail, selon le collaborateur interrogé. Par ailleurs, il relie la formalisation de l'onboarding à sa situation personnelle car le fait que l'onboarding soit formalisé permet, selon lui, d'être motivé et investi chez Hays.

Il estime que Hays, outre une volonté de rentabilité, valorise l'humain au centre tout au long de l'onboarding du fait qu'un collaborateur se sent facilement écouté et encadré par les collègues chez Hays. Il retrouve ces éléments, dans son processus, ce qui lui donne envie de rester chez Hays et de s'investir. Il pense que la rémunération est un élément important pour fidéliser un collaborateur, cependant, il n'établit pas de lien entre la rémunération et l'onboarding. Selon lui, le fait que Hays arrive à fidéliser un consultant passe, d'une part, par l'investissement des collaborateurs déjà présents en interne comme les collègues, les managers ou les gestionnaires des ressources humaines. Acteurs qu'il a pu rencontrer tout au long de son processus d'onboarding. Et d'autre part, grâce l'ambiance cordiale et conviviale qui règne au sein de l'équipe. La complémentarité des formations est, également, considérée comme un atout important dans la fidélisation par le collaborateur interrogé.

Entretien d'Adrien et Camille

Adrien est chef du département Engineering de Louvain-la-Neuve, il travaille dans cette division depuis son arrivée en Belgique alors que Camille travaille au sein de la division Logistique. À leur époque, l'onboarding de Hays n'existait tout bonnement pas. Alors qu'aujourd'hui, ils décrivent l'onboarding comme tout un programme qui se veut organisé en plusieurs jours et réparti sur quelques mois. À l'époque, Adrien décrit que, lorsque ce dernier a démarré en 2002 chez Hays en France, l'onboarding ne contenait aucune formation, simplement, qu'un livret avec des instructions. Cependant, Adrien relate qu'il y avait une moindre pression sur les consultants qu'auparavant. Ils estiment que le fait de dispenser des formations, actuellement, accroît la pression sur les collaborateurs ce qui peut engendrer du turnover. En termes d'objectifs du programme d'onboarding, ils estiment qu'il y a une volonté que ces derniers soient opérationnels au plus vite. Mais aussi, qu'ils se sentent bien dans l'entreprise du fait que ces derniers sont intégrés, accompagnés et formés.

En ce qui concerne le processus, cela démarre avec le recrutement avec une demi-journée où le collaborateur peut découvrir le bureau avec l'ambiance ainsi que les collègues et venir un peu « tester » celui-ci. Cela n'était pas pour les deux collaborateurs interrogés lors de leur arrivée. Ils relatent que l'accueil se réalise au travers d'un petit déjeuner mais qu'il est aussi important de former et suivre la personne de façon plus individualisée dans les bureaux de Louvain-la-Neuve. Camille réagit en exprimant que c'est essentiellement le responsable qui s'occupe de l'accueil et du suivi. D'après Adrien, les nouveaux collaborateurs reçoivent une quantité importante d'information à assimiler et que tous les éléments dispensés en formation ne sont pas nécessairement utiles pour la fonction. Cependant, cela peut varier en fonction des expériences professionnelles d'un collaborateur. Au niveau du suivi, ils relatent qu'il est important de suivre un collaborateur afin de le rendre autonome mais cela varie en fonction de si la personne est déjà autonome ou non dans une tâche. Ils expriment que des événements informels sont organisés, au sein du bureau, et que l'intégration d'un collaborateur se passe, dans la plupart des cas, très bien. Cependant, ils ne le relient pas ces éléments à l'onboarding mais plutôt à une forme d'empathie entre collègues.

En ce qui concerne le rôle des acteurs, ils expliquent que le manager intervient dans le cadre du recrutement d'un nouveau collaborateur mais que ce dernier est moins présent durant le processus d'onboarding. Néanmoins, ce dernier reste disponible pour le nouveau collaborateur. L'intégration est relayée au Team-leader et l'équipe. En ce qui concerne les gestionnaires des ressources humaines, ils relatent que ces derniers interviennent dans le processus pour dispenser des formations ou pour venir effectuer des entretiens plus formels avec les collaborateurs. Par ailleurs, ils expliquent être très libres dans la façon d'intégrer un nouveau collaborateur. En ce qui concerne les collègues, ils notent un rôle d'intégrer le travailleur dans le collectif et pour le parrain, ça sera plutôt d'intégrer la personne par rapport à des aspects plus informels. Néanmoins, en ce qui concerne le parrain ou Buddy, ces derniers relatent qu'ils sont choisis de

façon un peu aléatoire en fonction de leur ancienneté ou en fonction, du fait, de si ces derniers sont actuellement Buddy ou non.

Au niveau des résultats du processus d'onboarding, les deux collaborateurs relatent qu'il est important que d'une part le collaborateur soit intégré et qu'il adhère aux valeurs de Hays et que, d'autre part, il est nécessaire qu'il comprenne sa fonction ce qui fait qu'il est en confiance par rapport à son emploi. Selon Adrien, cela dépend de la personnalité et de l'intelligence du collaborateur tout en stipulant que les individus diffèrent selon leur formation ou leur parcours. Par ailleurs, le fait que l'emploi ne corresponde pas aux attentes peut, également, être un facteur de turnover chez Hays. Du fait que cette situation peut engendrer de l'insatisfaction pour un collaborateur.

En ce qui concerne les forces et faiblesses du processus d'onboarding, ils expliquent que ce dernier n'est pas adapté à la personne. Du fait, que ces derniers diffèrent selon leur parcours professionnels, par exemple. Et que, certains collaborateurs, du fait d'un moindre parcours professionnel nécessite davantage de suivi. Ils pensent qu'une solution serait que la personne apprenne davantage sur le terrain et non via des formations pas assez adaptées. Par ailleurs, ils estiment les formations trop théoriques et pas assez en lien avec la pratique. Cela implique, selon eux, de devoir reformer la personne. Pour les forces, ils trouvent que le processus permet de dégager un certain professionnalisme de la part de Hays, que l'accent est mis sur l'accueil et, que le fait qu'il soit dispensé à plusieurs permet de faire des rencontres et, notamment, avec les collaborateurs qui vont commencer dans le même bureau.

Par rapport à la fidélisation, ils estiment qu'une fidélisation est possible chez Hays si ceux-ci se sentent bien avec la fonction de consultant et si ces derniers se sentent bien avec l'ambiance du bureau de Louvain-la-Neuve. Et non en raison d'un attachement à l'entreprise. Selon eux, les événements informels ne permettent pas de fidéliser un consultant mais que le turnover serait dû à des insatisfactions liées au job, ce qui peut démotiver le collaborateur. Cependant, ils développent que cela dépend des attentes de chacun et qu'il reste important de rendre les choses agréables. Il est, selon eux, important qu'un collaborateur soit résilient.

Selon eux, Hays pourrait davantage fidéliser les collaborateurs en leur donnant une autre vision du marché ou opter pour un changement d'approche. Ils estiment que les directeurs sont trop éloignés du business et estiment qu'ils sont assez livrés à eux-mêmes. Ils pensent, également, qu'il serait nécessaire de donner davantage de temps aux nouveaux collaborateurs pour apprendre leur fonction et être en confiance avec leur emploi. Selon lui, le processus d'onboarding permet de fidéliser un collaborateur car le collaborateur dispose des outils afin que celui-ci intègre la fonction et puisse s'intégrer dans le bureau. Mais estiment que cela n'est pas applicable avec tout le monde et que, seulement plus tard, le collaborateur découvre sa fonction. Cependant, l'intégration dans le collectif est un atout de Hays.

Entretien de Noa et Emma

Noa est Managing consultant et Emma est consultante en recrutement, chez Hays, tout en ayant pu travailler à Dieghem avant de revenir au bureau de Louvain-la-Neuve. Elles expliquent que l'onboarding se compose de formations ainsi que de suivis tout en faisant part des trois premiers jours de formation qui s'intègrent dans le programme d'onboarding de Hays. Elles relatent que l'intégration se fait naturellement dans l'équipe. Selon elles, l'onboarding vise un objectif d'opérationnalité et de rentabilité. En effet, d'après les interrogées, Hays donne des outils et met tout en œuvre, via des formations, pour que les collaborateurs soient opérationnels après, environ, trois mois et, donc, rentable.

Au niveau du processus, elles expliquent que ce dernier fut très rapide et qu'il est possible de se construire des attentes par rapport à son emploi pour découvrir la réalité de la fonction dans les six mois qui suivent l'entrée d'un nouveau collaborateur. Cette incohérence est, selon elles, présente dans toutes les entreprises. Cependant, la procédure de recrutement se veut honnête pour les collaboratrices interrogées du fait qu'on présente la réalité du métier de consultant durant le processus. Pour les collaboratrices, le fait qu'un collaborateur puisse quitter Hays rapidement serait dû à un mécontentement vis-à-vis des tâches. Emma explique que l'accueil dans le bureau de Louvain-la-Neuve et de Dieghem sont conviviaux et qu'il permet de s'intégrer rapidement. Elles expliquent l'accueil qui se fait de façon collective ce qui permet de tisser des liens. En ce qui concerne le suivi, ces dernières relatent qu'il se compose de formations et de conseils en vue d'orienter un nouveau collaborateur. Elles estiment qu'il y a un suivi de la part du parrain pour des aspects plus informels et de la part du manager qui reste disponible et à l'écoute. Il y a une attention particulière à l'évolution du collaborateur au sein de l'agence avec un suivi régulier. Emma explique que l'ambiance se voulait, également, très cordiale à Dieghem mais que cette dernière était seule dans la fonction qu'elle occupait et que cela a été une source d'insatisfaction. Malgré le fait qu'elle se sentait en confiance par rapport à son emploi. Elle explique, par après, que la fonction à Dieghem lui a été survendue durant la procédure de recrutement ce qui lui a empêché de s'épanouir dans la fonction. Elles expliquent que les collaborateurs, chez Hays, partagent une personnalité sociable ce qui permet d'être une source de fidélisation de ces derniers.

En ce qui concerne le rôle des acteurs, elles expriment l'absence des directeurs durant le processus d'onboarding, le rôle des managers d'orienter les collaborateurs et d'apporter leurs conseils, le rôle des collègues qui est d'intégrer le collaborateur et de le conseiller quant à ses tâches et le rôle du parrain ou du Buddy est d'agir comme un point de référence sur des aspects plus généraux. Par rapport aux résultats du processus, elles relatent que le soutien mis en place permet qu'un collaborateur puisse se sentir performant et en confiance vis-à-vis de son emploi. Enfin, concernant les forces et faiblesses, elles expliquent que l'onboarding se veut organisé et que le suivi est important mais que le fait de se retrouver dans un milieu multilingue peut imposer une barrière au niveau de la communication et de l'intégration.

Au niveau de la fidélisation, les collaboratrices évoquent que les avantages financiers comme les commissions qui constituent le principal lien qui permet, à Hays, de fidéliser ses consultants. Elles relatent, également, que les liens avec les collègues constituent, également, des atouts pour fidéliser un collaborateur. Elles décrivent ne pas s'identifier aux valeurs de l'entreprise. Elles développent que les commissions sont une source de satisfaction pour les collaborateurs et que le stress ou la pression liés aux résultats pourraient constituer des sources d'insatisfaction chez un collaborateur. Cette pression constante pourrait être, également, source de motivation et de démotivation pour un collaborateur et c'est, par ailleurs, un élément qui fait que les collaborateurs peuvent quitter l'entreprise. Noa évoque, également, une certaine redondance dans les tâches des collaborateurs.

Un élément qui pourrait être amélioré chez Hays, pour potentiellement augmenter les chances de fidélisation des collaborateurs, serait d'être plus transparent ce qui permettrait de diminuer les frustrations liées aux tâches. Un autre élément serait d'augmenter les commissions afin de mieux fidéliser les collaborateurs. Néanmoins, elles développent que l'onboarding permet de fidéliser un collaborateur au travers des outils mis en place, des formations dispensées et de l'ambiance au sein du bureau de Louvain-la-Neuve.

Entretien de Sacha

Sacha est consultant en recrutement chez Hays depuis plus d'un an et demi. Il explique que l'onboarding de Hays se construit avec, au début, deux à trois jours de formation, avec une localité qui peut varier entre la disponibilité des locaux et le public. Il développe que, durant les jours susmentionnés, il est question d'aborder les valeurs de l'entreprise et de former un métier de recruteur avec des conseils à la clef. Il explique qu'il y avait une quinzaine de collaborateurs avec lui ce qui lui a permis de tisser des liens et d'échanger facilement. Selon lui, ça permet de se sentir en confiance assez rapidement. Selon lui, les objectifs visés sont la compréhension et l'intériorisation des valeurs de Hays, l'opérationnalité, la connaissance des processus internes mais aussi créer des liens entre les collaborateurs. Le fait que plusieurs collaborateurs commencent en même temps et qu'il est possible de rencontrer les gestionnaires des ressources humaines permet, selon, lui de créer des liens dans l'entreprise.

En ce qui concerne le processus, il explique qu'il y a des contacts avec le bureau de Louvain-la-Neuve au préalable. Cela a, notamment, été son cas car il a pu rencontrer l'ensemble du bureau lorsque ce dernier réalisait son mémoire sur place. Après les quelques jours de formation, il explique que prend place la rencontre avec le manager avec un temps d'adaptation au bureau de Louvain-la-Neuve. Les premiers objectifs, en ce qui concerne l'emploi, n'apparaissent qu'après quelques jours de travail. Cependant, il reste tout à fait possible que les collaborateurs puissent se former plus tardivement avec des formations qui sont dispensées sur des aspects plus spécifiques à la fonction. Il explique que les collaborateurs obtiennent, également, un suivi de leurs supérieurs hiérarchiques. En effet, ce dernier veille à savoir si la personne s'intègre bien à l'entreprise ainsi qu'à sa fonction. Cette situation permet à un nouveau collaborateur de se sentir soutenu. Il relate que, selon lui, un manager d'équipe peut prendre la moitié de son temps à suivre un nouveau collaborateur.

En ce qui concerne les acteurs, le collaborateur relate que les premiers jours d'onboarding, qui prennent la forme de formations, sont donnés par les gestionnaires des ressources humaines. Ils développent que ces personnes sont spécifiquement dévouées à ce rôle et sont coordonnées afin d'assurer l'onboarding. Il relate que le manager aura un rôle de suivi et de pilotage dans l'équipe et que les collègues accompagnent, intègrent et conseillent un nouveau collaborateur. Au niveau du parrain, ce dernier va accompagner, de façon informelle, la personne pour veiller à ce qu'elle s'intègre. Il relate qu'il est nécessaire d'avoir un savoir être orienté vers l'humain pour effectuer la fonction du fait que cette dernière est tournée vers l'extérieur avec les candidats et les clients. Par ailleurs, la gestion du stress constitue un atout. Cela pourrait constituer, selon lui, un facteur de turnover.

Au niveau des résultats du processus, Sacha trouve que ce dernier à son utilité car il permet à un collaborateur d'avoir tous les outils en main pour facilement intégrer sa fonction. Au niveau de l'acceptation par les collaborateurs, il développe que le processus permet de faciliter les

rencontres avec les autres collaborateurs. Cela permet, à un collaborateur, de facilement se sentir « à l'aise » dans le bureau de Louvain-la-Neuve. Par ailleurs, au niveau des points forts du processus, le fait que ce dernier soit formalisé sous forme de processus, qu'il y a un accompagnement et qu'il y a la présence de formations constituent des atouts. En ce qui concerne les points faibles, ce dernier souhaiterait une meilleure accessibilité pour les formations en langue et note qu'il peut y avoir des barrières linguistiques dans un environnement multilingue.

Pour la partie dédiée à la fidélisation, le collaborateur note que les formations permettent à chaque collaborateur de travailler de la même manière. Cette situation permet, implicitement, de refléter les valeurs de Hays et de les intérioriser. Cependant, il estime que l'équipe joue un rôle déterminant dans le fait qu'un collaborateur reste chez Hays. Cela est induit par l'ambiance et les similitudes des personnalités qui se dégagent au sein de l'équipe. Un facteur de turnover, serait, selon lui, le fait qu'il y a moins de contacts avec les directeurs ce qui engendre un moindre sentiment d'appartenance. En ce qui concerne la satisfaction, il estime que l'encadrement et l'ambiance constituent des atouts et qu'il est, tout à fait, possible qu'un collaborateur puisse tirer satisfaction de tous les aspects liés à sa fonction. Néanmoins, le fait de travailler avec des « humains » dans le recrutement et la pression liée aux résultats constituent des éléments qui peuvent favoriser un turnover chez Hays. Il note une adéquation entre ce qui est présenté lors de la procédure de recrutement et la réalité de terrain. Afin d'accroître les possibilités de fidélisation d'un consultant. Il estime qu'il serait nécessaire d'être davantage tourné autour des solutions et être plus orienté vers l'humain et pas seulement autour de la performance. Cependant, il estime que la reconnaissance est, assez, présente chez Hays avec des petits messages réalisés ou autres.

Entretien d'Eva

Eva est consultante depuis 2022 chez Hays à Louvain-la-Neuve. Elle décrit l'onboarding, de Hays, comme long. Tout en le décrivant, comme se réalisant, au début, de façon collective avec une quinzaine de consultants et stagiaires, avec des formations qui permettent d'apprendre sur la fonction, se réalisant en quelques mois environ et avec une présentation complète des valeurs de Hays. Il est possible, selon elle, de faire des rencontres dans l'entreprise. En ce qui concerne les objectifs, elle estime qu'il y a une volonté de présenter l'entreprise et ses valeurs, les fonction et les règles qui l'encadrent, de rendre les collaborateurs opérationnels et une volonté que les collaborateurs puissent se rencontrer, échanger et créer des liens entre eux.

Au niveau du processus, elle relate que le Branch Manager prend le temps d'accueillir, faire visiter le bureau de Louvain-la-Neuve et rassurer le collaborateur. Elle réitère que les premiers jours permettent de créer des nouvelles rencontres dans l'organisation. Elle explique que l'arrivée à Louvain-la-Neuve commence avec un petit déjeuner d'accueil dans un cadre convivial et une présentation plus approfondie de la fonction. Au niveau du suivi, elle explique la présence d'un Buddy ou parrain qui accompagne le collaborateur durant les mois qui suit l'entrée d'un nouveau collaborateur. Elle relate qu'il est possible de créer des liens avec son Buddy et explique son expérience personnelle où elle a pu largement échanger avec son Buddy durant des moments informels. Elle estime que les collègues, également, jouent un rôle important en ce qui concerne l'accompagnement et les formations plus informelles qu'ils apportent. Elle conclut la partie dédiée au processus en exprimant que le bureau de Louvain-la-Neuve est un bureau accueillant et très cordial où il est possible de retrouver des événements informels qui permet de renforcer cette ambiance cordiale. Par ailleurs, elle estime que l'équipe en place propose son suivi en allant vers le nouveau collaborateur et en lui demandant son ressenti.

Par rapport aux acteurs, elle relate la présence des gestionnaires des ressources humaines, du fait que ces derniers effectuent le déplacement jusqu'au bureau de Louvain-la-Neuve afin de recueillir le point de vue des collaborateurs. Elle évoque la présence de la direction qui, d'après son expérience personnelle, vient se présenter lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Néanmoins, elle note que cette dernière se veut plus distante de l'équipe. Elle notera la présence des managers, en ce qui concerne le suivi, durant les mois qui suivent l'entrée d'un collaborateur.

En ce qui concerne les résultats du processus, elle estime que les formations et les jeux de rôle, qui sont effectués en formations, permettent aisément à un collaborateur d'intégrer la réalité de terrain et de facilement être en confiance par rapport à son emploi après une période relativement courte. Il est possible, selon elle, que le collaborateur dispose d'une clarté en ce qui concerne sa fonction. Pour l'intégration à l'équipe, elle suggère que l'accueil, le suivi et les personnalités présentes favorisent une intégration dans le collectif et que les événements

informels permettent d’embrasser la culture d’entreprise. Et cela, sur un fond de reconnaissance entre les collaborateurs présents. Elle estime que la formalisation de ce dernier, les formations, les événements informels ainsi que le suivi apporté par l’équipe constituent des points forts au processus d’onboarding. Elle estime que le processus permet de rassurer le collaborateur et, notamment, si c’est son premier emploi. Néanmoins, elle trouvera, pour point faible, une barrière linguistique dans un environnement qui se veut multilingue.

Par rapport à la fidélisation, elle pense que le fait que chacun travaille dans un environnement convivial avec des objectifs sont des éléments qui permettent de motiver un collaborateur facilement. Elle explique qu’il est possible de tirer satisfaction de sa fonction du fait qu’elle permet de répondre aux besoins des candidats et des clients qui sont des organisations. Elle estime que la reconnaissance qui peut être apportée par un candidat peut, également, constituer un élément satisfaisant. Elle rebondit sur la cordialité qui règne dans l’équipe. Elle exprime se sentir attachée à l’équipe du fait que c’est une équipe où tous les collaborateurs ont de très bonnes relations et qu’ils prennent le temps de partager et échanger. Elle retrouvera, dans tous les aspects liés à la fonction, des éléments qui favoriseront l’engagement et la motivation. En effet, elle citera les éléments susmentionnés pour l’engagement ainsi que la motivation. Néanmoins, elle explique qu’un manque de satisfaction par rapport à la fonction peut constituer un élément qui favorise le turnover. Elle estime qu’il serait nécessaire de mieux veiller à ce que la personne connaisse le secteur du recrutement et les frustrations qui peuvent être liées, avant son entrée dans l’organisation afin de limiter le turnover. Et cela, bien que la fonction soit déjà présentée lors de la procédure de recrutement d’un nouveau collaborateur.

Elle clôture l’entretien en reliant l’onboarding et la fidélisation en exprimant que ce dernier permet une intégration des valeurs, de comprendre la fonction et facilement créer des liens.

Entretien d'Aurélien

Aurélien est consultant 360 chez Hays à Louvain-la-Neuve. De ce fait, il gère les aspects plus commerciaux et les aspects liés au recrutement. Il décrit l'onboarding comme assez général et pas personnalisé à l'entrée. Il explique qu'on y présente l'entreprise, que l'onboarding se veut théorique partiellement interactif. Il explique que l'entrée, à Louvain-la-Neuve, se fait de façon cordiale et que le suivi de l'équipe se veut présent. Il explique qu'un grand nombre d'informations y sont présentées. Il explique pouvoir avoir assez d'autonomie dans son travail et cela, bien que ce dernier travaille en équipe. Il estime que Hays travaille de façon qualitative. Au niveau des objectifs du processus, il estime que l'onboarding de Hays permet d'apporter un cadre et que chaque individu puisse commencer de façon uniforme. Par ailleurs, un accent est porté sur la compréhension du rôle du collaborateur entrant et qu'une inadéquation avec la fonction pourrait constituer un facteur de turnover. En ce qui concerne les valeurs, il estime que ces dernières sont présentes le premier jour mais quasi absentes quand l'individu rentre dans sa fonction.

Il relate que, durant le processus de recrutement, il est possible de rencontrer les collaborateurs ce qui permet de rassurer la personne avant son entrée. Il explique que la procédure se compose de plusieurs entretiens afin de voir si la personne dispose des compétences requises pour la fonction. En ce qui concerne le suivi, il estime que les managers sont présents pour encadrer un nouveau collaborateur. Il rebondit sur les formations qui sont dispensées et qui permettent, selon lui, d'approfondir la fonction à d'autres moments que durant ses heures de travail afin qu'un collaborateur puisse rester efficace dans sa fonction.

Par rapport aux acteurs, il explique que les gestionnaires des ressources humaines sont présents pour dispenser les formations à l'arrivée, le suivi à Louvain-la-neuve et pour apporter un soutien pour les éléments plus administratifs. Selon lui, l'engagement des gestionnaires des ressources humaines permet d'indiquer dans quelle mesure les collaborateurs comptent chez Hays. Il explique que les managers et les collègues apportent leur suivi ainsi que leur soutien tout au long du processus du recrutement. Concernant le manager, il estime que ce dernier se veut très présent au début mais que son encadrement diminue de façon progressive après plusieurs mois dans l'organisation. Pour le parrain, il évoque que ce dernier est présent pour donner des conseils et encadrer le collaborateur tout au long du processus mais qu'il serait préférable d'attribuer un parrain dans la division même du nouveau collaborateur afin que celui-ci puisse apporter davantage de soutien pour les éléments liés aux tâches.

Par rapport aux résultats du processus, il estime qu'une personne extravertie pourra très facilement s'intégrer mais que cela peut représenter un défi pour une personne plus introvertie. Au niveau des tâches, il explique que ce dernier est arrivé il n'y a pas très longtemps et qu'il a encore des choses à apprendre mais que son apprentissage est en cours et qu'il peut, déjà, se sentir performant dans sa fonction. Il estime que le fait de commencer à plusieurs est une force

du processus d'onboarding car cela permet de faire des connaissances, découvrir différents points de vue et créer des liens assez facilement. Néanmoins, il évoque le poids important des informations théoriques dispensées comme une faiblesse au programme.

Au niveau de la fidélisation, il estime que l'ambiance cordiale, au sein de l'équipe, joue un grand rôle dans cette dernière du fait qu'il est très facile de s'intégrer à l'équipe de Louvain-la-Neuve. Cependant, il estime qu'il n'y a pas réellement de sentiment d'appartenance à Hays en tant que tel. Il pense que Hays valorise son personnel et estime que cela est un atout dans la fidélisation d'un collaborateur et que chaque collaborateur peut s'autovaloriser dans ses résultats. Il évoque tirer satisfaction de sa fonction du fait que ce dernier place des candidats chez des clients mais il estime ne pas réellement tirer de satisfaction de Hays mais de lui-même. Il estime qu'il est possible que Hays survende la fonction durant le processus de recrutement ce qui peut favoriser le turnover. En effet, il explique que des collaborateurs peuvent se construire des attentes qui ne sont pas conformes à la réalité. Il relate que cela n'a pas été le cas pour lui. Un autre élément qui pourrait engendrer du turnover serait la pression liée aux résultats et les KPI's qui pourraient facilement démotiver un collaborateur. Enfin il estime qu'il serait parfois nécessaire de mieux former les collaborateurs au management afin que ceux-ci puissent apporter davantage de soutien.

Entretien de Simon

Simon a évolué chez Hays. En effet, ce dernier a démarré il y a plus de dix ans comme consultant et est, aujourd'hui, Branch Manager de l'implantation de Louvain-la-Neuve. Il est, donc, entièrement responsable du bureau de Louvain-la-Neuve. Il explique que l'onboarding a fortement évolué depuis son arrivée. En effet, il suggère que les collaborateurs étaient essentiellement formés sur le tas. Il explique qu'aujourd'hui, l'onboarding se veut balisé et formalisé et que chaque nouvel entrant rentre dans un même cadre. Il relate que des gestionnaires des ressources humaines ont pour mission de former les nouveaux collaborateurs et que cela permet de soulager les équipes du fait que moins de formations sont dispensées sur le terrain. L'onboarding, tel que conçu aujourd'hui, permet de rendre les collaborateurs plus opérationnels rapidement. Il développe que l'onboarding a pour objectif de rendre les collaborateurs opérationnels assez rapidement et qu'il permet d'apporter des bases solides pour que les collaborateurs y parviennent. Il relate que les cas concrets qui sont présentés, lors du processus, constituent des atouts.

Il explique qu'il y a eu une intégration, dans la partie recrutement, d'une partie assessment. Cette partie assessment permet, pendant le processus de recrutement, de venir une demi-journée sur place, ce qui permet à la personne de déjà appréhender le cadre et l'environnement de travail tout en pouvant échanger avec les collègues. Il rebondit en évoquant qu'il y a une volonté de fidéliser les collaborateurs en leur faisant rendre compte de la réalité du terrain tout en reconnaissant être dans un secteur où le turnover est assez important. C'est ce qui est visé dans le processus de recrutement.

Il explique qu'il est demandé que les collaborateurs prennent contact, en amont de l'arrivée du nouveau collaborateur, afin que celui-ci se sente appartenir à l'équipe. Il développe que c'est, notamment, une mission du Buddy. En ce qui concerne le suivi, il explique qu'un suivi est réalisé au cours des 16 premières semaines afin qu'il puisse aisément assimiler les informations. Il rebondit en spécifiant qu'il est nécessaire que la personne se sente accompagnée dès son premier jour et qu'il dispose des outils pour qu'il puisse réaliser son travail.

Par rapport aux acteurs, le Branch manager décrit intervenir dans la prise de contacts, l'assessment center, la demi-journée durant la procédure de recrutement et pour veiller à ce que chaque partie prenante intervienne dans le processus d'accueil et d'intégration. Simon exprime qu'il essaie d'avoir des moments d'échange avec ses collaborateurs qui peuvent être formels ou non et que les évaluations sont, également, l'opportunité de faire le point avec le collaborateur. Il explique que les gestionnaires des ressources humaines vont intervenir durant le processus de recrutement et que la division Learning and Development va, ensuite, intervenir plus activement dans le processus d'onboarding et cela de l'entrée jusqu'à plusieurs mois après l'arrivée. Il explique que les formations sont dispensées par les gestionnaires des

ressources humaines et par les collègues à Louvain-la-Neuve. Il explique que cela leur permet d'avoir un modèle dans l'organisation.

En ce qui concerne les résultats du processus, il explique mesurer leur adéquation à la fonction avec l'usage des KPI's et que, au fur et à mesure, les collaborateurs obtiennent de meilleurs KPI's ce qui permet d'en déduire une adéquation à la fonction. Par ailleurs, il estime qu'un collaborateur puisse apprendre de sa fonction permet de le mettre en confiance par rapport à son emploi. C'est d'ailleurs un autre objectif visé. En ce qui concerne l'intégration, Simon fait le lien avec le fait qu'il se sente en adéquation avec la fonction tout en soulignant que l'intégration par les pairs se passe bien. Néanmoins, il rappelle que la personnalité est déterminante mais qu'il y a une attention particulière à cette dernière. Au niveau des points à améliorer, il n'en voit pas spécialement.

En ce qui concerne la fidélisation, il explique qu'il est important que les individus adhèrent aux valeurs de Hays du fait que ces dernières sont parties intégrantes de l'entreprise et qu'elles représentent une certaine philosophie. D'autre part, il considère que l'équipe en place est aussi un moyen de fidéliser les collaborateurs outre les aspects financiers. Selon Simon, il est possible que les collaborateurs puissent tirer satisfaction de la fonction du fait que c'est un emploi tourné vers l'humain qui permet d'avoir, potentiellement, de la reconnaissance et que la fonction permet de répondre aux besoins des candidats et des clients. Cependant, il estime que si la personne n'atteint pas ses objectifs, cela pourrait engendrer une frustration qui conduirait à une démotivation ainsi qu'à un désengagement de ce dernier. Il rebondit, également, sur le stress du fait de résultats à atteindre.

Au niveau du renforcement de la capacité à fidéliser un collaborateur, il explique que tout est mis en œuvre pour permettre de prévenir ce risque de frustration liée à la fonction mais que cela dépend de la personnalité de l'individu. Enfin, il clôture l'entretien en expliquant que l'onboarding permet de fidéliser un collaborateur du fait qu'il est formé et encadré ce qui aura pour effet qu'il se sente en confiance dans son emploi.

