

LIVRE BLANC

A O Û T 2 0 2 0

L'ONBOARDING, PILIER DE VOTRE MARQUE EMPLOYEUR

nibelis.com

**NIBELIS**
INNOVATION PAIE & RH

Avant- propos

Ce livre blanc inédit vous propose un focus sur **une période stratégique** dans la vie d'un salarié : les semaines précédant son arrivée et son intégration effective. Chacune de ces phases correspond à des **enjeux précis** et génère des **attentes fortes**, de la part du salarié comme de celle de l'employeur.

65 % des employeurs reconnaissent accorder peu d'importance à soigner l'intégration de leurs nouveaux collaborateurs¹.

L'onboarding est encore une période trop largement négligée par les entreprises, avec des conséquences **fortes et mesurables** :

ruptures du contrat de travail en période d'essai, augmentation du taux de turnover...

Les **Services Ressources Humaines ont un rôle clé à jouer** pour **optimiser la rétention et l'engagement des nouveaux salariés**.

Pourquoi mettre en place une politique d'onboarding et comment procéder ? Quels sont les **bénéfices** attendus ? Quels **leviers** doivent être priorités en fonction de la culture d'entreprise ? Quel **impact sur la marque employeur** ?

Nous vous proposons ici des pistes concrètes pour améliorer vos processus RH et accorder toute l'attention que mérite cette période clé, l'onboarding !

¹Digital Recruiters, Recrutement 2020 : un enjeu business.

SOMMAIRE

L'ONBOARDING

- 1. La culture de l'entreprise 04
- 2. Le préboarding 06
- 3. Le RSE 08
- 4. Le calendrier d'un onboarding réussi 10
- 5. Le kit de bienvenue 13
- 7. Le livret d'accueil 15
- 8. Le reverse monitoring 17

CONCLUSION 21



des salariés envisagent de démissionner après leur première journée

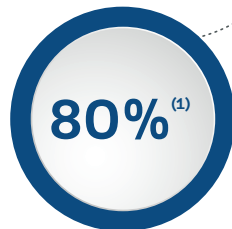


des salariés quittent leur entreprise le 1^{er} jour

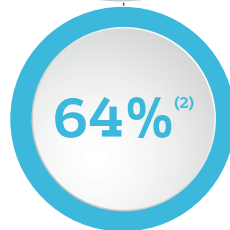


des salariés démissionnent lors des 45 premiers jours

80 %⁽³⁾ des 15-34 ans en CDI quittent leur emploi avant un an.



des sociétés disposent d'un programme d'accueil



possèdent un programme formalisé



misent sur un dispositif de tutorat et 12 % font confiance à l'e-learning.

⁽¹⁾Exclusive RH – avril 2019 ⁽²⁾Etude LinkedIn ⁽³⁾Dares (Service de statistiques du ministère chargé de l'Économie et des Finances) ⁽⁴⁾Source : Etude Observatoire SIRH

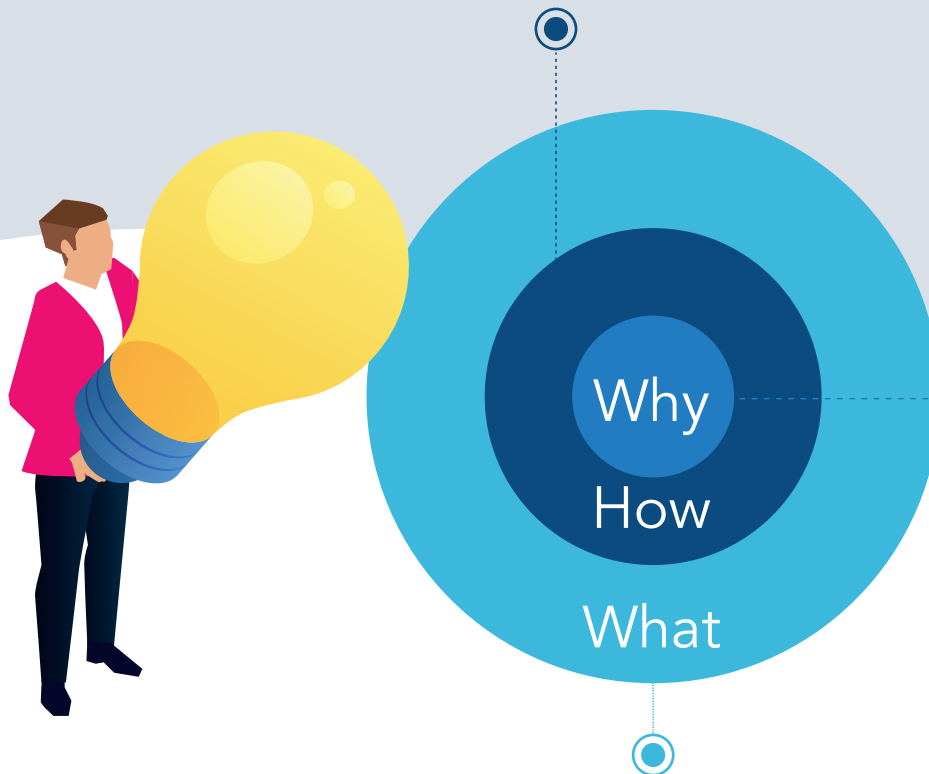
LE CERCLE D'OR DE SIMON SINEK

ou comment engager les nouveaux salariés ?

Le cercle d'or est une théorie qui repose sur trois piliers, que l'on retrouve dans les entreprises inspirantes et attractives. Leur secret ? Partir du « why » pour aller vers le « what ».

Le Pourquoi (Why) traduit la mission/cause/croyance de l'entreprise. Pourquoi existe-t-elle ? Pourquoi l'onboardé doit-il faire ce qu'il fait ? Objectif : développer le sentiment d'appartenance.

Le Comment (How) recouvre les actions, les valeurs véhiculées par l'entreprise. C'est ce qui permet de parvenir au « quoi » en se distinguant de la concurrence via une certaine éthique, une culture d'entreprise affirmée...



Le Quoi (What) correspond aux activités de l'entreprise. Ce sont les activités réelles menées par les salariés, les résultats générés via leur travail.



16 % des cadres aimeraient prioritairement trouver un travail qui leur permet d'adhérer à un véritable projet d'entreprise.

Enquête Cadremploi 2019

1. LA CULTURE D'ENTREPRISE



Dès le processus de recrutement, les candidats aspirent à connaître la culture d'entreprise qui régit l'organisation susceptible de les accueillir. Cet ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements facilitant le fonctionnement d'une entreprise est donc devenu un critère de choix.

LES COMPOSANTES DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

La culture d'entreprise est souvent comparée à la personnalité d'un être humain. Impulsée par le dirigeant / fondateur d'une organisation, elle est aujourd'hui devenue **un enjeu primordial pour attirer et fidéliser les talents**. En effet, fédérer les collaborateurs autour d'une vision et de valeurs partagées est la clé de leur engagement pérenne.

Les différentes variables qui définissent le caractère d'une entreprise la rendent unique et différente :

- les **valeurs** : éthique, importance du bien-être au travail, diversité, respect de l'environnement...
- les **codes 'physiques'** : port d'un uniforme ou typologie de vêtements (« casual Friday » avec la possibilité de porter une tenue plus détendue le vendredi) ; langage propre à l'entreprise (abréviations, jargon interne)...
- les **rites** : saluer tous ses collègues travaillant au même étage, célébration d'anniversaire, afterwork mensuel...
- **l'organisation du travail** : management vertical ou horizontal, méthode Agile...
- **l'histoire, les événements historiques propres à l'entreprise** : fusion de plusieurs sociétés, lancement d'une ligne de produits à grand succès, entrée en bourse...

La culture d'entreprise est donc un socle fondamental qui permet à une entreprise de se différencier. Vecteur de cohésion et d'engagement des salariés, elle participe à la **construction de l'image de marque de l'entreprise**, à la fois en interne (marque employeur) et en externe (perception des consommateurs et fournisseurs). Une culture d'entreprise véhiculant des valeurs positives (proximité, sens du service...) constitue un **levier d'attractivité pour les talents**.

COMMENT ÉVALUER / FORMALISER LA CULTURE D'ENTREPRISE ?

- **Se faire accompagner par un cabinet conseil** pour bien cerner les éléments perçus par les salariés, à comparer avec les souhaits de l'employeur
- Après l'audit de l'existant, dresser un bilan et définir des objectifs. S'agit-il de corriger l'existant ou au contraire de promouvoir ce qui est en place ? La culture d'entreprise ne doit pas être simplement « marketée », au risque de décourager les salariés. Les valeurs doivent se traduire en actions concrètes !
- **Mener des actions de communication en interne, documenter**. Exemples : diffusion d'une charte, publication d'une annexe au règlement intérieur, intégration d'une nouvelle rubrique dans le livret d'accueil, affichage dans les locaux...

CULTURE D'ENTREPRISE ET ONBOARDING

La culture d'entreprise repose sur de nombreux éléments informels, aussi n'est-il pas évident pour un candidat de s'en faire une bonne représentation à la lecture d'une annonce pour un poste. Toutefois, la présentation de l'entreprise et le ton employé pour la rédaction de l'annonce constituent déjà des indices (tutoiement de rigueur pour les start-ups, mise en avant du côté fun ou au contraire importance accordée à la rigueur et à la discrétion...).

L'entretien de recrutement est souvent la première étape où les questions relatives à la culture d'entreprise sont abordées. Le recruteur évalue, entre autres, si le candidat adhère aux valeurs de l'organisation. Le postulant cherche à mieux appréhender la culture d'entreprise pour savoir s'il se projette dans la mission proposée. Les professionnels des ressources humaines peuvent ainsi **mettre en avant des exemples concrets** pour que le talent se fasse une bonne représentation de la culture d'entreprise régissant l'organisation :

- cadre de travail friendly : description des espaces sport ou détente, personnalisation des bureaux, choix individuel du matériel (PC ou mac...)
- priorité donnée au travail en équipe : tour des locaux présentant les open spaces, les salles de réunions...
- solidarité : exemples concrets ayant mobilisé les salariés

- esprit de compétition : incentives, système de rémunération variable...
- agilité : méthode Scrum ou Kanban...

Pour aller plus loin, le recruteur peut proposer au candidat de rencontrer des salariés et de soumettre ses questions à ses potentiels futurs collègues. Un **bref entretien informel** constitue un moment privilégié pour mieux cerner l'ambiance, les exigences, les codes.

Bien garder en tête que le candidat ira se renseigner sur Internet ; **la vitrine digitale de la marque employeur est donc à travailler avec le plus grand soin** ! Rubrique carrières du site Internet, page entreprise sur les différents réseaux sociaux constituent autant de médias pour présenter et valoriser sa culture d'entreprise. Par exemple, des posts Instagram des locaux donnent un bon aperçu de l'environnement de travail !

Ici, l'adhésion des salariés en place à la culture d'entreprise est essentielle en vue de les fédérer et les transformer en ambassadeurs. On convainc plus facilement lorsque l'on est soi-même convaincu !



LES BÉNÉFICES D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE PERCEPTIBLE ET ATTRACTIVE

- Meilleure compétitivité grâce à des salariés engagés et donc plus performants
- Intérêt décuplé de l'organisation auprès de potentiels candidats
- Alimentation durable d'une bonne réputation d'accueil, affichage dans les locaux...

91 % des candidats souhaiteraient bénéficier d'une plus grande immersion dans la culture d'une entreprise avant de la rejoindre.

Source : Etude Page Groupe

2. LE PRÉBOARDING

Un nouveau talent va bientôt rejoindre l'entreprise. Quelles actions mettre en place de sorte à favoriser sa bonne intégration le jour J ? Le préboarding commence dès l'instant où les modalités du contrat de travail ont été acceptées par les deux parties et s'achève au premier jour de travail effectif du salarié.

SE PRÉMUNIR DU PHÉNOMÈNE « NO SHOW »

Certains secteurs, où la **pénurie des talents** est forte, sont particulièrement touchés par une problématique incivile : un **candidat** ayant accepté une proposition **ne se présente pas le premier jour de son contrat de travail**. Il change d'avis quelques jours avant sa prise de fonction ou, dans les cas les plus extrêmes, ne fournit aucune explication et ne répond plus aux sollicitations du recruteur.

Pour éviter cette situation aussi connue sous le terme de « **ghosting** », les Services Ressources Humaines ont tout intérêt à travailler et muscler leur processus de préboarding !



LES ATOUTS D'UN PRÉBOARDING BIEN STRUCTURÉ

- 1. Minimiser le risque que le candidat change d'avis et se tourne vers un autre employeur.** Après l'euphorie liée à l'acceptation d'une offre, un talent peut parfois prendre du recul et estimer que la proposition manque d'attractivité. Autre fait à prendre en compte, un changement d'emploi constitue un bouleversement pour un salarié : nouvel environnement, nouveaux collègues, nouveaux défis (faire ses preuves...). La peur prend parfois le dessus et décourage certains candidats, qui ressentaient pourtant le besoin d'ailleurs.
- 2. Gagner en productivité :** les activités réalisées lors du préboarding ne seront plus à traiter lors de l'onboarding. Le talent pourra se concentrer plus rapidement sur des missions à forte valeur ajoutée, sans se perdre dans des démarches administratives, par exemple.
- 3. Offrir une démarche porteuse de sens :** le préboarding peut être axé sur la rencontre avec l'humain et la découverte de l'environnement de

travail. Le salarié se sentira valorisé et attendu par sa nouvelle équipe, il aura déjà le sentiment de « faire partie de la famille » avant même d'avoir vécu sa première journée.

Toutes les parties prenantes en sortent gagnantes : le salarié s'imprègne mieux de la culture d'entreprise et s'approprie les règles, les équipes



se sentent impliquées dans la démarche de recrutement...

METTRE EN PLACE LE PRÉBOARDING

Pour définir les objectifs et le périmètre couvert par cette étape précédant l'onboarding, les Services RH peuvent adopter des **outils collaboratifs**. Très pratiques au quotidien, ils simplifient grandement les tâches à réaliser, sous réserve d'être simples à prendre en main et accessibles aisément. Ainsi, le logiciel 100 % web de Nibelis dédié à cette étape facilite notamment :

- la constitution du dossier administratif,
- la découverte de l'entreprise (accès à un portail d'informations, présentation des projets en cours...),
- la communication entre le salarié et son employeur/manager : plateforme de questions-réponses.

Les Services RH sécurisent ainsi le traitement des données personnelles et **responsabilisent les différents intervenants** (managers, service informatique...). La réalisation des tâches est plus efficace grâce à un **workflow défini et planifié**. Ici, **les managers jouent un rôle clé** : c'est à eux de déterminer les informations qu'il est souhaitable de partager, de proposer des activités adaptées au planning de chaque collaborateur impliqué dans le processus d'intégration.

Les actions à mener lors du préboarding, en dehors des échanges administratifs, dépendent de la culture d'entreprise. Voici quelques exemples qui visent à préparer la bonne intégration d'un nouveau salarié. Autant de petits gestes qui permettent d'entretenir une bonne relation entre l'entretien de recrutement et l'arrivée effective !

1. L'email de bienvenue

L'envoi d'un message personnalisé, émanant des futurs collègues de la recrue, est une bonne pratique. Quelques lignes pour souhaiter la bienvenue, se présenter brièvement et marquer l'enthousiasme liée à l'arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe : cette action peu chronophage participe à convaincre le candidat qu'il a fait le bon choix.

2. Du verre de l'amitié au repas de la collaboration

Pour faire connaissance avec ses nouveaux collègues, plusieurs formats peuvent être mis en place : petit-déjeuner extérieur à l'entreprise (cadre très informel, propice aux échanges humains), déjeuner (format plus long et coûteux qui permet toutefois de créer un lien plus solide), afterwork (idéalement, le rendez-vous organisé par l'employeur pour ses salariés).

Il est également possible de convier le futur collaborateur à un événement de plus large envergure

(séminaire d'entreprise, etc.) en fonction des enjeux liés à sa mission. Ainsi, un commercial aura tout intérêt à assister au kick-off de début d'année, même s'il ne rejoint pas les équipes avant le printemps !

3. Le « welcome pack »

Traditionnellement remis le jour de l'arrivée du salarié (voir 'le kit de bienvenue' p. 15), le pack de bienvenue peut aussi être remis au candidat ayant signé un contrat de travail avant son premier jour. Un goodies utile au quotidien ou un objet qui lui servira lorsqu'il aura intégré les équipes : à l'employeur de déterminer le « cadeau » le plus approprié pour enrichir l'expérience candidat-collaborateur.



LE NON-RESPECT DE LA PROMESSE D'EMBAUCHE

La promesse d'embauche est un document juridique qui a une valeur de contrat de travail : l'employeur et le candidat s'engagent dans une relation de travail. Dès lors, un désistement de l'une des parties pourra entraîner le paiement de dommages et intérêts, dans la mesure où un préjudice aura été subi.

Une offre est considérée comme une promesse d'embauche à partir du moment où elle comprend :

- l'intitulé du poste à pourvoir,
- la date d'entrée en fonction,
- le nom du candidat à qui elle s'adresse.

Source : Cour de Cassation, arrêt du 11 juillet 2012



3. LE RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE

La transformation digitale a favorisé l'émergence de nouveaux modèles, dont les réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Ces **plateformes collaboratives** se révèlent particulièrement utiles dans le cadre de l'onboarding d'un salarié. Quel outil choisir et comment favoriser son adoption rapide ?

CE QU'EST (ET N'EST PAS) UN RSE

Un Réseau Social d'Entreprise désigne à la fois une **communauté de personnes appartenant à une même entité, échangeant à des fins professionnelles**, et la **plateforme** leur permettant d'échanger et de collaborer.

La mise en place d'un RSE vise à **fluidifier la communication interne** et **favoriser le travail collaboratif**. Réservé à l'origine aux salariés d'une entreprise unique, certaines parties prenantes y ont parfois également accès : consultant externe, prestataire de services... Un RSE place tous les membres au même niveau, **il n'y a pas de principe de hiérarchie**.

LES RÈGLES ENCADRANT LE RSE

Un RSE est soumis aux **règles de protection et confidentialité des données** applicables en Europe. Ainsi, un avis de la CNIL en date 12 juin 2009 énonce, outre l'authentification et la vérification de ses membres et le cryptage des communications, plusieurs recommandations :

- ✓ définir des paramètres par défaut limitant la diffusion des données des internautes ;
- ✓ supprimer les comptes qui sont restés inactifs pendant une longue période ;
- ✓ permettre aux personnes de bénéficier d'un droit de suppression des données qui les concernent (même si ces personnes ne sont pas membres du réseau)... C'est la fameux « droit à l'oubli » renforcé par le RGPD.

LE RSE AU SERVICE DE L'ONBOARDING

La mise en place d'un RSE appelle une **gestion de projet maîtrisée**. En amont, l'employeur doit auditer l'existant et cerner les besoins utilisateurs. En tant qu'outil au service de l'onboarding, le RSE doit être pensé comme tel et proposer des **rubriques ou fonctionnalités dédiées aux nouveaux salariés**.

L'association des salariés à cette démarche est indispensable en vue d'une adoption rapide de cet outil qui va révolutionner le quotidien. Ainsi, un RSE peut être organisé autour de trois grands piliers :

- 1. Une diffusion optimisée de l'information** : totale accessibilité des informations vs un support physique (« toute l'info à portée de clic »). Un nouveau salarié accédera ainsi facilement aux communications internes et autres datas qui lui seraient utiles (règlement intérieur, organigramme, documentations RH...)
- 2. Une gestion électronique des documents (GED) modernisée** : tous les supports utiles aux salariés d'une entreprise peuvent être hébergés sur le RSE. Tutoriels, supports de présentation d'un projet, planning... Le nouveau salarié accède facilement à la bibliothèque de contenus et gagne du temps au quotidien.
- 3. Une synergie d'expertises** : échanges autour de bonnes pratiques, foire aux questions / réponses... Sur leur profil du RSE, les salariés peuvent indiquer leurs compétences clés et apporter ainsi leur soutien à un collègue en difficulté, le cas échéant.



LES BÉNÉFICES LIÉS AU RSE

- **Renforcer la cohésion des équipes** : le fait d'appartenir à une communauté resserre les liens et favorise les échanges inter-service, chacun se sent comme faisant partie d'un tout. L'onboardé s'intègre plus rapidement.
- **Susciter l'engagement des salariés** : la stratégie et la vision de l'entreprise étant comprises, les salariés comprennent mieux le sens de leur travail et se sentent plus utiles au quotidien. De fait, ils s'impliquent davantage et gagnent en performance.
- Adopter un mode de **management plus attractif** pour la nouvelle génération d'actifs accompagnement des salariés vs relation bottom-up ; meilleure reconnaissance des expertises individuelles.
- **Générer des gains de productivité** : les salariés sont plus autonomes dans leur recherche d'information. Ils partagent plus facilement et plus rapidement. La mise en place d'un « wiki », outil de travail collaboratif, est source de gains de temps !
- Profiter de l'**émulation collective** : des synergies peuvent être mises en place, des idées ou projets innovants peuvent voir le jour grâce à un système participatif.

RSE : LA TO-DO LIST POUR TRANSFORMER L'ESSAI

- **Mobiliser les équipes en amont** : les salariés doivent être partie prenante de la gestion de projet lors de la phase de réflexion. Ils doivent énoncer leurs attentes, leurs freins. Ces sondages et enquêtes sont essentiels pour que le RSE soit bien accueilli par les salariés.
- **Piloter une stratégie de communication autour du projet**, correspondant aux différentes phases de déploiement.
- **Former les utilisateurs** et fixer des règles : réunion de présentation, e-learning, vidéos tutorielles... Sans oublier la charte d'utilisation pour éviter les dérives !
- **Impliquer les managers** : ce sont les ambassadeurs du RSE, à eux d'utiliser l'outil et d'encourager leurs équipes à en faire autant !
- **Recueillir le feedback et adopter une démarche 'test& learn'** : accepter l'échec, améliorer ce qui peut l'être, intégrer de nouvelles fonctionnalités, être à l'écoute de propositions...

4. LE CALENDRIER D'UN ONBOARDING RÉUSSI

Pour bien structurer l'onboarding, un prérequis consiste à établir un calendrier des actions à mener. Ce planning doit correspondre à la culture d'entreprise, à ses valeurs et être cohérent avec le contexte opérationnel de la fonction qui sera occupée par le nouveau salarié.

100 JOURS POUR UN ONBOARDING STRUCTURÉ

Suivant le contexte de l'organisation et le type de poste auquel l'onboardé est affecté, **les KPIs** (indicateurs de performance) **liés à l'onboarding seront variables** : taux de démission, nombre de projets réalisés avec succès par la nouvelle recrue, taux d'adoption des outils mis à disposition...

A noter, une période d'onboarding ne prend pas fin après un mois d'intégration ! Il est possible de **mettre**

le curseur sur des délais d'environ 3 mois – voire 6 si la prise de fonction nécessite une longue période d'adaptation – ou de faire concorder la fin de la période d'onboarding avec celle de la période d'essai du candidat.

Nous nous sommes donc basés sur une moyenne pour vous proposer **un plan d'actions structuré en 100 jours**. A chacune des étapes correspond une **to-do list**, qu'il convient de répartir entre le Service RH, le manager et les collègues de l'onboardé.

LES SALARIÉS SONT 8,5 FOIS PLUS ACTIFS LORSQU'UN GROUPE DE DISCUSSION EST CRÉÉ PAR UN MANAGER.

Sur 58 % des entreprises ayant adopté un RSE en 2017, seuls 17 % des salariés l'utilisaient !

Source : Etude « Mode collaboratif ou collaboratif à la mode » réalisée par Jean Pralong.

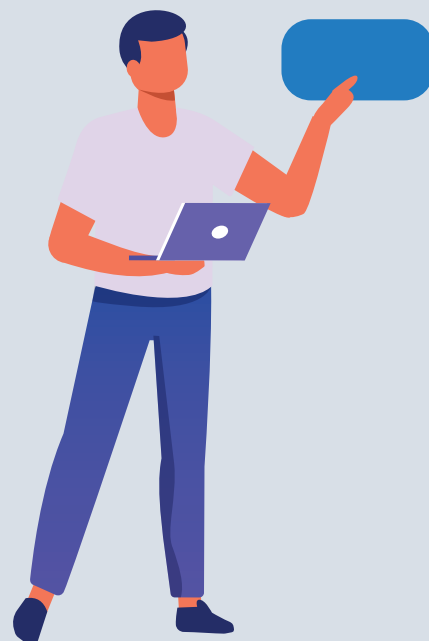


- Offrir un accueil convivial
- Présenter l'environnement de travail
- Démarrer le travail de fidélisation !

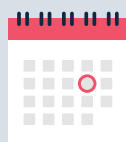


- Accueillir le nouveau salarié en personne. De préférence, ce sera le manager qui accompagnera son collaborateur.
- Organiser une réunion d'onboarding dans la journée. Présentation des équipes, du planning de la semaine.
- Accompagner la découverte du poste de travail et des outils indispensables : badge d'accès, etc.
- Remise du « welcome pack » (voir p.15)

Astuce : cette journée doit refléter les valeurs de l'entreprise. On n'abordera pas de la même façon un poste en flex-office (pas de place fixe) et un bureau que l'on peut personnaliser. Par exemple, Etsy propose 150 \$ à ses nouveaux salariés pour décorer leur bureau !



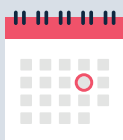
Le jour où le salarié dit «oui»



La première semaine



- Eviter le « ghosting »
- Initier l'engagement du salarié
- Rassurer le futur collaborateur avant sa prise de fonction



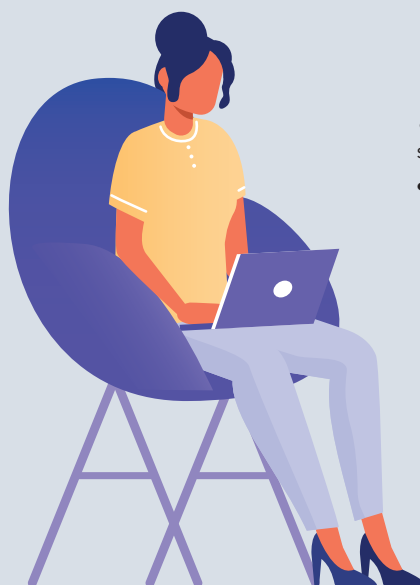
Le premier jour



- Proposer un parcours d'intégration cohérent en vue d'optimiser la rétention
- Accompagner le salarié dans cette phase de découverte
- Responsabiliser l'onboardé



- Phase de préboarding (voir p.10)
- Préparer le contrat de travail, les documents administratifs (mutuelle, onboarding)
 - Etablir la liste de matériel à fournir : téléphone, ordinateur, voiture...
 - Prévenir le service informatique pour l'ouverture des différents accès et la configuration de l'ordinateur.
 - Eventuellement, maintenir le contact via une rencontre informelle (déjeuner, etc.).
 - Communiquer au salarié l'heure à laquelle il est attendu et les éventuels documents à apporter.



- Définir un planning rythmé sans pour autant surcharger l'onboardé : ni oisif, ni overbooké !
- Définir un « mentor » ou « parrain », qui sera chargé de répondre aux interrogations de l'onboardé, qui ne sont pas abordées dans le livret d'accueil (voir p.17), qui le guidera et l'aidera à mieux vivre ses premiers jours.
 - Présenter les différents services de l'entreprise, les locaux.
- Confier des premières tâches à réaliser.
 - Réserver du temps pour les échanges individuels.
- Dresser un bilan à l'issue de cette première semaine. Ce qui a été apprécié, mal vécu, ce qui est souhaité pour la suite. Rester à l'écoute !



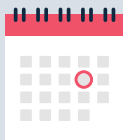
- Guider le salarié
 - Accompagner sa montée en compétences et en connaissances
 - Identifier les axes d'amélioration dans la conduite de ses missions



- Proposer un programme de formation voire former le salarié, le cas échéant.
- S'assurer que la prise en mains des différents outils soit fluide (RSE, logiciels métier...)
 - Solliciter un rapport d'étonnement*.
Porter un regard neuf sur les atouts et faiblesses de l'entreprise peut se révéler très utile !
- Recueillir le feedback du mentor/parrain.
- Etablir un point sur les projets confiés : état d'avancement ou résultat obtenu.
- Identifier le niveau d'intégration du salarié au sein de l'entreprise (relation avec les équipes, appropriation de la culture d'entreprise, engagement).



J+100



J+30



- Piloter les performances de l'onboardé.
 - Révéler les atouts de l'organisation et du salarié, comment chacun peut faire grandir l'autre.



- Mettre en place un entretien individuel d'une à deux heures pour faire le point sur les mois écoulés. Objectifs, contenu de la mission, degré de satisfaction... Un véritable échange 360° doit être organisé.
- Evoquer la prolongation éventuelle de la période d'essai et justifier cette décision.



**questionnaire visant à recueillir une vision critique et constructive de l'image que peut renvoyer votre entreprise pour une personne venue de l'extérieur*

LES PLUS

- **Varié les échanges en présentiel** et la **découverte individuelle de documentations**, afin de se prémunir du risque de lassitude de l'onboardé.
- Ne pas hésiter à recourir à des **formats innovants** : serious game, webinars, random lunch (pour faire connaissance avec des collègues d'autres services à l'heure du déjeuner), publication de son portrait chinois sur le réseau social d'entreprise...
- **Recueillir le feedback à échéances fixes** et **dès que le besoin s'en fait ressentir**.

LES RDV INDIVIDUELS AVEC L'ONBOARDÉ VISENT À VALIDER :

- La parfaite compréhension des enjeux de sa mission en lien avec la vision de l'entreprise.
- Ses objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps).
- La totale appréhension de son environnement professionnel (équipe et workflow de travail, outils, etc.)
- Un éventuel plan de formation individuel personnalisé (enrichissement des connaissances, montée en compétences), adapté aux opportunités à saisir et aux difficultés à surmonter.
- Ses capacités d'engagement et d'intégration (travail en équipe, valeurs de l'entreprise).

LES BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE

- Une expérience humaine et digitale adaptée à l'organisation et aux valeurs de l'entreprise
- Des étapes claires et des points de suivi rythmés pour un accompagnement personnalisé et productif
- La mobilisation des collaborateurs via le mentorat pour optimiser la cohésion des équipes et le climat social

DU PILOTAGE EFFICACE DE L'ONBOARDING

Pour conclure, on ne distingue pas un moment unique, mais **plusieurs périodes clés pour assurer un onboarding efficace**. Il s'agit pour l'employeur, comme pour les managers, de se positionner comme des partenaires de la réussite de l'onboardé.

S'assurer du bon déroulement de l'intégration d'un salarié, c'est un premier pas pour une **gestion de carrière maîtrisée** et un **engagement pérenne délivré par les nouvelles recrues**. Le monitoring des différentes étapes doit se faire au travers d'un processus formalisé : planning partagé avec le salarié, check-list des points d'évaluation ou des missions à réaliser...

Ici, **l'innovation** a toute sa place pour les entreprises qui souhaitent véhiculer une marque employeur visionnaire et attachée à la prise en compte de l'humain dans toutes ses dimensions. Les nouvelles technologies, en particulier les **logiciels 100 % web**, offrent des **ressources illimitées** pour recueillir le feedback de manière originale et pertinente. A chaque entreprise de trouver le processus et les outils qui conviendront le mieux dans la construction de leur processus d'onboarding !



5. LE « WELCOME PACK »



Un nouveau type de post fleurit sur les réseaux sociaux : une photo accompagnée de remerciements adressés à la société qui vient de distribuer un kit de bienvenue à sa recrue. Plus qu'une tendance, les packs d'onboarding sont devenus des outils indispensables pour faire rayonner sa marque employeur !

LA VERSION BASIQUE

Traditionnellement, les kits de bienvenue comportent les éléments suivants :

- le **livret d'accueil** (voir p. 17)
- des **fournitures de bureau** : stylos, bloc-notes...
- les **badges d'accès professionnels** : cantine, parking...
- le cas échéant, des **cartes de visite**

Ce type de kit véhicule l'image d'une entreprise bien organisée, dans le sens où l'onboardé dispose de tous les éléments qui lui seront utiles dans le cadre de sa prise de fonction. Enfin, c'est ce que l'on pourrait penser en premier lieu. En réalité, livrer ce matériel relève d'une simple réponse aux **obligations légales de l'employeur**, soit la **mise à disposition des outils et moyens nécessaires à la bonne réalisation de son travail par le salarié**.

Le nouveau talent peut avoir le sentiment d'être considéré, d'une prise en charge « à la chaîne » des arrivants, sans aucun effort de personnalisation. C'est le risque lié à ce type de kit : une perception négative de l'entreprise et un manque de reconnaissance de la part de l'onboardé.... dès le premier jour !

La marque employeur se construit aussi grâce à ce levier, aussi est-il plus que recommandé d'accorder un soin tout particulier à ce fameux « welcome pack ».

LA VERSION PUBLICITAIRE

À la place des « offrandes » opérationnelles, un nombre croissant d'employeurs proposent des **cadeaux « brandés » au nom de leur organisation**. T-shirt, sac à dos aux couleurs de l'entreprise, parapluie... Un goodie utile au quotidien sera toujours apprécié par un salarié ! Au-delà de la visibilité générée via les voyages que ces objets sont

amenés à réaliser, ils renforcent chez le destinataire le **sentiment d'appartenance à une communauté**.

LA VERSION DISRUPTIVE

Ici, l'objectif est de créer la surprise du collaborateur en lui remettant un welcome pack **original et inattendu**. Idéalement, ce dernier doit **réfléter votre culture d'entreprise**. Quelques exemples :

- **l'engagement environnemental** : un câble multi-connectiques bio-dégradable
- **la mobilité** : nécessaire de voyage
- **la convivialité** : jeu de cartes
- **la sécurité** : un porte-cartes anti RFID, pour éliminer les risques de fraude liés aux paiements sans contact
- **le goût de l'effort** : un ventilateur de bureau...

Ici, les ressources humaines pourront travailler main dans la main avec les services Achat et Marketing, en vue de déterminer la typologie d'objets qui traduira le mieux les valeurs de l'entreprise. Attention à ne pas délivrer des kits véhiculant des promesses qui ne correspondent pas à la réalité terrain. **Le mot d'ordre à suivre : la cohérence !**

Suivant le contenu du livret d'accueil, s'il en existe un, l'entreprise peut aussi proposer à ses nouveaux arrivants des **objets à la fois ludiques et utiles**, qui contribueront à faire grandir le sentiment d'appartenance de l'onboardé à sa nouvelle « famille » :

- dictionnaire du jargon de l'entreprise (qui ne s'est jamais senti désorienté face à des acronymes incompréhensibles)
- calendrier de l'avent spécial onboarding
- casquette du petit nouveau, exemple mis en place par Google avec la casquette spéciale "Noogle" (probablement un mélange entre "Google" et "Noob" – novice/bleu en anglais)

LE « WELCOME PACK » D'APPLE

Lorsque des nouveaux talents sont retenus chez Apple, ils reçoivent dès le premier jour de grands paquets à l'intérieur desquels ils trouveront :

- des autocollants,
- des formulaires émanant de la DRH,
- des t-shirts "Class Of" de leurs "promotions.

Point original, chacun doit mettre en place l'iMac qui lui aura été distribué. Objectif : favoriser les interactions entre les salariés, développer l'esprit de coopération.

LE CAS DU CROSS-BOARDING : LA MOBILITÉ INTERNE

- **Près de 60 %** des salariés privilégieraient la mobilité interne s'ils le pouvaient.
- **80 %** des recruteurs considèrent la mobilité interne comme un moyen de fidéliser les salariés.
- **78 %** apprécient le fait que les salariés recrutés par ce biais aient déjà une bonne connaissance de l'entreprise et des particularités.

Enquête des rémunérations 2019 du cabinet Hays en partenariat avec HelloWork

Familier de la culture d'entreprise, le salarié qui bénéficie d'une mobilité interne ne doit pas être laissé pour compte lors d'un changement de poste ! En cas d'arrivée dans un nouveau département ou un nouvel établissement (mobilité géographique), l'onboardé doit intégrer les codes propres à sa nouvelle fonction.

Ce cas de figure est à traiter au cas par cas, un accompagnement semble toutefois nécessaire pour éviter les soucis d'intégration !



6. LE LIVRET D'ACCUEIL

Qu'il soit imprimé ou digitalisé, un livret d'accueil est un document indispensable pour la bonne intégration des nouvelles ressources. Son contenu varie suivant les souhaits de l'employeur, mais il doit respecter certains fondamentaux pour remplir son objectif principal.

LE LIVRET D'ACCUEIL EST-IL OBLIGATOIRE ?

Le livret d'accueil est devenu **obligatoire** depuis 2002 dans les **établissements de santé**. Pour toutes les autres entreprises, la production de ce document est donc facultative.

Les employeurs doivent bien garder en tête qu'il s'agit d'envoyer un signal positif aux onboardés et permet de valoriser leur marque employeur, alors pourquoi s'en priver ?

LES ENJEUX DU LIVRET D'ACCUEIL

- appréhender la culture d'entreprise et ses valeurs,
- disposer de clés pour se repérer au sein de l'organisation,
- découvrir la réglementation en vigueur dans l'entreprise.

Le livret d'accueil regroupe des **informations pratiques et contextuelles**, il doit donc être mis à jour en continu.

A noter, **la structure du livret pourra être adaptée en fonction du destinataire** :

- les salariés en contrat temporaire ou les stagiaires disposeront d'une version plus synthétique.
- les salariés éligibles à un programme d'intégration particulier (développeurs...) disposeront d'un contenu dédié.

LE CONTENU DU LIVRET D'ACCUEIL

Voici un panorama des rubriques que l'on peut trouver dans un livret d'accueil, à adapter suivant la politique RH et la culture d'entreprise.

1. L'introduction

Souvent, elle prend la forme d'un édito signé par le dirigeant de l'organisation. Ici, l'entreprise qui souhaite se démarquer a une carte à jouer : pourquoi ne pas réserver un espace d'expression au manager ou à un collègue témoignant de son expérience en vue d'une approche plus personnalisée ?

2. La vision et la mission de l'entreprise

Cette partie est fondamentale. Il s'agit d'expliquer le **pourquoi de l'entreprise** : son histoire, sa raison d'être. La stratégie doit être bien comprise par l'ensemble des nouveaux salariés afin qu'ils comprennent le sens de leur travail et s'engagent aux côtés de leur employeur. L'investissement personnel sera toujours plus fort lorsque l'onboardé perçoit pleinement l'intérêt de sa mission, replacé au cœur des enjeux de l'entreprise. Pour plus d'informations

sur ce sujet, se reporter au chapitre consacré à la culture d'entreprise (page 4).

Les valeurs de l'entreprise doivent également être présentées et justifiées. Ce sont elles qui portent la culture d'entreprise et fédèrent les collaborateurs

3. Les outils internes

L'entreprise présente dans cette section son RSE, son Intranet... Idéalement, si le livret d'accueil est proposé au format digital, il intégrera des liens vers des vidéos de démonstration pour faciliter la prise en main.

Les fondamentaux concernant la **charte graphique**, ou l'emploi de fichiers standardisés, peuvent également être insérés dans ce chapitre.

4. Les informations pratiques

Cette rubrique doit être travaillée avec soin, tous les nouveaux arrivants la consulteront ! L'idéal est de proposer un classement par thème des **informations relatives à l'environnement de travail** : plan d'accès au parking, adresses des différents établissements d'un Groupe, horaires de travail, système de restauration (cantine ou lieux à proximité)...

Autre élément clé, l'organigramme ! Idéalement, cet « arbre » intègre des photos des salariés et une brève présentation de leurs missions ou de leur profil. Une version digitalisée sera beaucoup plus dynamique et pourra être actualisée plus facilement.

5. Les aspects RH et réglementaires

Ici, l'employeur présente sa politique RH relative à l'acquisition et la prise de **congés**, les informations concernant la **mutuelle** et la **prévoyance**...

Une bonne pratique consiste à intégrer le **règlement intérieur** dans cette section, et pourquoi pas la **convention collective** ou les **accords d'entreprise** applicable à l'établissement dans lequel évoluera le salarié. Enfin, les consignes concernant l'**hygiène et la sécurité au travail** pourront être présentées : matériel de sécurité obligatoire, précautions particulières à prendre...

6. Le Comité Social et Economique (CSE)

Les représentants du personnel, délégués syndicaux et membres du CSE doivent pouvoir être identifiés et contactés facilement par les salariés. Il est donc recommandé de **mettre à disposition leurs coordonnées** en précisant le périmètre de leurs actions au sein de la société.

7. La formation

De manière optionnelle, le livret d'accueil peut présenter sa politique de formation en vigueur. Université interne, plateforme e-learning... Suivant les ressources disponibles, il est judicieux de préciser les conditions d'accès et les démarches à suivre par l'onboardé, le cas échéant.

8. Les avantages sociaux

Les domaines couverts par cette rubrique sont assez vastes :

- salle de sport,
- afterworks,
- évènements internes : arbre de Noël, galette des rois,
- plateforme d'achats à prix réduits (cinéma, voyages),
- chèques cadeaux de fin d'année...

Ici, l'entreprise présentera également les dispositifs d'épargne salariale mis en place : PERCO, PEE, intéressement, participation...



LA FORME AUSSI IMPORTANTE QUE LE FOND !

Le livret d'accueil doit être attractif et l'aspect du document participera à son succès.

Suivant la densité des contenus, il est essentiel de proposer des aides à la lecture : sommaire, pagination, chapitres... Il est essentiel d'intégrer des **illustrations** (« une image vaut mille mots »), des **schémas explicatifs**... Et de ne pas assommer le lecteur avec des pavés de textes décourageants !

📌 **Aujourd'hui, la tendance est de digitaliser le livret d'accueil. Le salarié profite d'une navigation simplifiée, plus intuitive et plus dynamique !**

7. LE REVERSE MENTORING

Faire accompagner l'onboardé par un parrain est une méthode connue et reconnue. Et si l'on inversait la tendance, en proposant aux recrues de mentorer des salariés en place de longue date dans l'entreprise ? Focus sur cette pratique d'un nouveau genre aux multiples bénéfices.

LE PRINCIPE DE L'APPRENTISSAGE COLLABORATIF

Le reverse mentoring, mentorat inversé en français, repose sur le principe de la **collaboration intergénérationnelle**. Concrètement, un jeune salarié (génération Y voire Z, soit né après 1980) coache un collaborateur plus expérimenté sur des sujets qu'il maîtrise :

- digitalisation, usage du web et des réseaux sociaux ;
- nouvelles tendances de consommation, évolution des attentes du marché ;
- enjeux liés au big data...

A l'heure où les carrières sont de plus en plus granulaires et la notion de parcours atypique tend à s'effacer, l'accompagnement personnalisé d'un tiers constitue un **facteur de réussite** pour l'entreprise. Un jeune talent sorti d'école se révèle ainsi être une ressource précieuse : fort de connaissances dont ne disposent pas toujours les collaborateurs seniors, il pourra **révéler de nouvelles opportunités à l'entreprise** et surtout former les « anciens » à des pratiques récentes. Souvent, ce sont les **problématiques liées à l'usage du digital** qui sont ciblées via le reverse mentoring.

LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

Pour un reverse mentoring efficace et productif, voici une checklist de critères à respecter :

- le mentor et le mentoré doivent être **volontaires** pour s'inscrire dans cette démarche.
- le mentor doit **connaître précisément le périmètre de son intervention** (nombre de mentorés, durée, objectifs).
- les **soft skills** du mentor, notamment le goût du partage, la curiosité et l'aisance relationnelle, répondent aux exigences de l'apprentissage entre pairs.
- **les principes de hiérarchie sont suspendus** lors de ces échanges constructifs, il s'agit d'une démarche d'enrichissement des connaissances/compétences.
- **le mentoré forme également son mentor** en lui partageant son expérience et des informations sur le fonctionnement de l'entreprise.

Suivant les enjeux liés à l'apprentissage intergénérationnel, la mise en place d'une **charte de (reverse) mentoring** énonçant les obligations de chaque partie et les règles liées à la confidentialité peut être utile.

De nombreuses entreprises françaises ont ainsi mis en place le reverse mentoring. Par exemple, le groupe Orange affecte un jeune salarié à chaque membre du comité exécutif ! Les groupes Danone, IBM et la SNCF ont également adopté ce principe d'apprentissage.

D'ONBOARDÉ À MENTOR, IL N'Y A QU'UN TALENT

Les bons mentors sont de **nature curieuse et empathique**. Véritable **digital natives**, ils aiment partager leurs connaissances et adhèrent pleinement aux valeurs véhiculées par le reverse mentoring. La définition du binôme mentor-mentoré tiendra compte de la **disponibilité de chaque partie prenante**, et de leur **personnalité**, le cas échéant !

Proposer à un onboardé de devenir mentor, c'est aussi un moyen de **mieux identifier son potentiel** et sa capacité à faire grandir toute l'organisation. Chaque salarié, quelle que soit sa place dans l'organigramme, peut être source de valeur ajoutée pour ses collègues. Investie d'une **nouvelle responsabilité gratifiante**, la nouvelle recrue s'intègre plus vite et plus durablement. Si le phénomène prend de l'ampleur, ces nouveaux mentors peuvent animer des groupes sur le réseau social d'entreprise, dans lesquels ils partageront leurs « **best practices** ».

Cette approche valorise donc la responsabilité des individus et favorise le principe de subsidiarité.



LES BÉNÉFICES

- Valoriser l'onboardé en le positionnant comme porteur de savoir.
- Recueillir un regard neuf sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.
- Adopter une approche humaine et personnalisée de la formation, favorisant un apprentissage rapide.

LES « PROMOTIONS » DE NOUVEAUX SALARIÉS

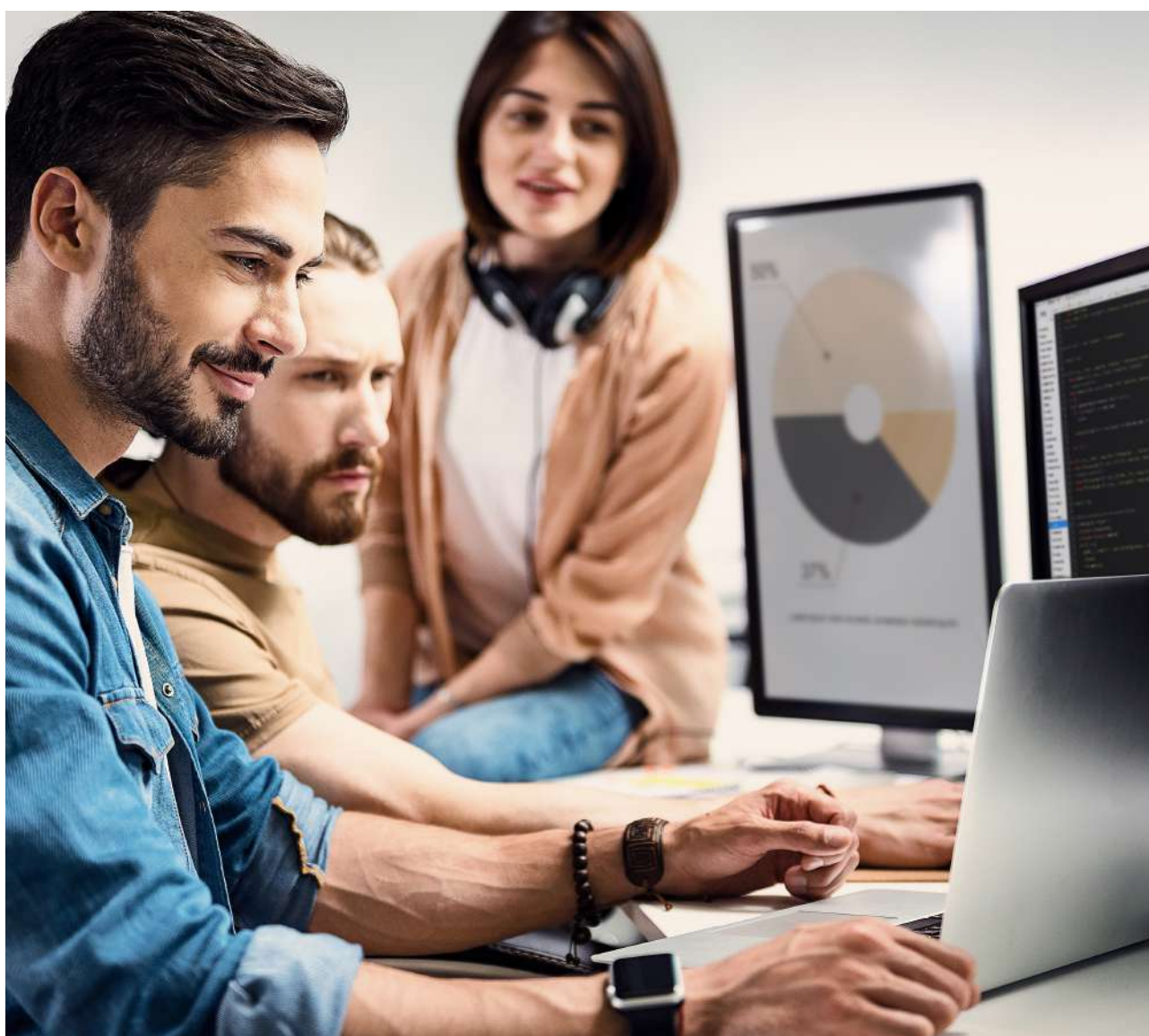
A l'instar des promotions d'étudiants, mettre en place des promotions d'onboardés peut se révéler très utile ! Les nouveaux salariés découvrent ensemble l'entreprise, partagent leurs impressions et nouent des liens privilégiés dès les premières semaines. Dès leur intégration, elles se construisent ainsi un **réseau en interne**, qui ne demande qu'à s'agrandir avec les autres actions mises en place par l'employeur.

Exemple : les « boot camps » de Facebook

Pour Facebook, l'intégration des collaborateurs commence tôt et doit se faire rapidement. Des activités permettant d'appréhender les valeurs, rôles, missions et pratiques de l'entreprise sont proposées aux nouveaux salariés. Pour la population d'ingénieurs, Facebook US organise également des « Boot Camps » d'une durée de six mois au siège de Menlo Park :

- Découverte de la base de code.
- Aperçu de la culture de l'entreprise.
- Initiation à la résolution de problèmes.
- Inspiration, motivation, gratification.

A l'issue de ce séminaire longue durée, les salariés ont la liberté de composer leurs propres équipes et de déterminer les projets sur lesquels ils souhaitent se mobiliser !



CONCLUSION

L'onboarding est une période clé pour les employeurs et les nouveaux collaborateurs. Les Services Ressources Humaines disposent de multiples moyens et outils pour favoriser la bonne intégration des salariés. La mise en place d'une stratégie permet à toutes les parties prenantes de disposer de repères et de connaître les jalons d'un parcours d'onboarding réussi.

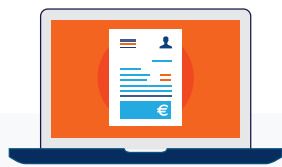
Les managers et collègues du nouveau salarié jouent un rôle prépondérant dans la construction de l'image de marque employeur. En vue de les mobiliser pleinement et d'alimenter des synergies positives, créatrices de valeur ajoutée dès les premières semaines suivant une arrivée, il est impératif de fluidifier la circulation de l'information et d'accorder des moments **priviliégiés dédiés au feedback**.

À RETENIR

- **Soignez les relations avec vos nouvelles recrues**, l'expérience candidat doit être suivie d'une phase de préboarding visant à maintenir le contact.
- **Entretenez et valorisez la culture de l'entreprise**, tout en veillant à être réaliste de sorte à ce que les onboardés s'approprient plus facilement ses valeurs et adhèrent à sa vision.
- **Structurez les étapes qui constituent le parcours d'intégration** : un calendrier formalisé et partagé aide chacune et chacun à voir où il en est et les missions qui lui incombent.
- **Equipez-vous de logiciels dédiés** et proposez à vos nouveaux salariés des outils innovants (RSE, welcome pack, livret d'accueil digitalisé...).
- **Favorisez les échanges collaboratifs** en mobilisant les salariés les plus expérimentés (parrainage) ou en créant des promotions de nouveaux arrivants.

LA SOLUTION PAIE & FULL WEB

adossée à un service révolutionnaire



PAIE



TALENTS



PLANNING GTA



PORTAIL RH



PILOTAGE



DÉMAT'

UNE SOLUTION
100 % CLOUD

couvrant tous les domaines
de la Paie et des RH

300 COLLABORATEURS
DISPONIBLES ET RÉACTIFS

répartis dans 8 agences
partout en France, au plus près
de vos besoins

UN MODÈLE
FINANCIER UNIQUE

pour une **maîtrise totale**
du budget et des gains
de rentabilité prouvés.

Quels que soient votre secteur d'activité et la taille de votre entreprise,
Nibelis est le partenaire expert pour la gestion performante de votre Paie & de vos RH.

nibelis.com

AGENCE NORD

6, rue Jean Roisin
59 000 Lille
Tel. 03 28 38 41 41

AGENCE EST

Espace Européen de l'Entreprise
3 allée de Stockholm
67300 Schiltigheim
Tel. 03 67 10 25 30

AGENCE RHÔNE-ALPES

40, avenue Pompidou
69 003 Lyon
Tel. 04 72 68 69 40



NIBELIS
INNOVATION PAIE & RH

APPEL GRATUIT

0 805 033 805

@ contact@nibelis.com

AGENCE SUD-EST

22, rue Guillibert de la Lauzière
Parc du Golf - Bât 22
13 290 Aix-en-Provence
Tel. 04 42 66 79 79

AGENCE OUEST

2, place Delorme
44 000 Nantes
Tel. 02 53 44 94 80

AGENCE AQUITAINE

198, avenue du Haut Lévêque
Parc d'activité ENORA PARK
Immeuble 2
33600 Pessac
Tel. 05 35 54 79 10

AGENCE SUD-OUEST

298, Allée du Lac
31 670 Labège
Tel. 05 34 40 11 84

SIÈGE SOCIAL

116, rue Jules Guesde
92 300 Levallois-Perret
Tel. 01 46 17 07 77