Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

La mise en place du processus d'onboarding et son apport sur l'engagement des nouveaux collaborateurs

Etude de cas : CAAT Assurances

Présenté par :

Mlle. Hadjila ABDERRAHMANE

Encadreur :

Mme. Moufida BIRI

Maître de conférences

« A » à EHEC

13ème Promotion

Juin 2026

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

La mise en place du processus d'onboarding et son apport sur l'engagement des nouveaux collaborateurs

Etude de cas : CAAT Assurances

Présenté par :

Mlle. Hadjila ABDERRAHMANE

Encadreur :

Mme. Moufida BIRI

Maître de conférences

« A » à EHEC

13ème Promotion

Juin 2026

الخلاصة :

في ظل المنافسة الاقتصادية على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها،وصعود أجيال جديدة من الموظفين تحمل توقعات كبيرة تجاه بيئة العمل، باتت المؤسسات الجزائرية، العامة منها والخاصة، مرغمة على إعادة النظر فيما يخص عملية إدماج الموظفين الجدد وسيرورتها. فطالما اعتُبرت هاته الاخيرة مجرد إجراءات تتمثل في اوراق ووثائق ادارية، يتم تسليمها والامضاء عليها ليلتحق الموظف بمنصبه.

في هذا الإطار يندرج هذاالبحث، الذي يتناول دراسة أثر عملية الإدماج الوظيفي على التزام الموظفين الجدد، من خلال دراسة ميدانية أجريت داخل الشركة الجزائرية للتأمينات(CAAT) ، التي أرست نظاماً رسمياً للإدماج في أكتوبر 2025. اعتمد هذا البحث منهجاً كيفياً قائماً على تثليث البيانات، يجمع بين تحليل الوثائق الداخلية، والملاحظة المباشرة، والمقابلات شبه الموجهة مع ستة مشاركين من خلفيات متنوعة. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق عملية إدماج منظمة يُسهم إيجابياً في تعزيز الالتزام الأولي للموظفين الجدد، عبر تقليص حالة عدم اليقين والحدّ من التوتر والشعور بالعزلة. كما برزت جودة الاستقبال والمرافقة الإدارية بوصفهما العاملين الأكثر تأثيراً في بناء الالتزام العاطفي تجاه المؤسسة. غير أن ثمة فجوات لا تزال قائمة بين الإجراءات الرسمية المعتمدة وتطبيقها الفعلي على أرض الواقع، لا سيما فيما يخص نظام المرافقة والتوجيه وتفاوت التزام المدراء حيث ان بعضهم لا يزال يعتمد على قسم تسيير الموارد البشرية في هاته العملية.

وفي ختام البحث، قُدِّمت جملة من التوصيات الإدارية الهادفة إلى تحسين سيرورة نظام الادماج الوظيفي، من أبرزها تطوير نظام المرافقة والإرشاد الاداري، واعتماد أدوات تقييم فعّالة، ورقمنة مسار الإدماج الوظيفي.

الكلمات المفتاحية :

التهيئة الوظيفية، الالتزام التنظيمي، الاحتفاظ بالموظفين، التنشئة الاجتماعية التنظيمية، عملية الإدماج، الشركة الجزائرية لتأمينات CAAT، المرافقة الإدارية، نظام التوجيه.

Résumé :

Dans un contexte économique marqué par une concurrence croissante pour l'attraction et la fidélisation des talents, et face à l'émergence de nouvelles générations de collaborateurs aux attentes renouvelées, les entreprises algériennes, publiques comme privées, sont obligées de repenser leurs pratiques d'intégration. L'onboarding, longtemps perçu comme une simple formalité administrative, s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique déterminant dans la construction de l'engagement organisationnel dès les premiers jours de la prise de poste.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce mémoire, qui porte sur l'impact du processus d'onboarding sur l'engagement des nouveaux collaborateurs, à travers une étude de cas menée au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), qui a formalisé son dispositif d'intégration en octobre 2025, cette recherche adopte une approche qualitative basée sur la triangulation des données, combinant analyse documentaire, observation directe et entretiens semi-directifs avec six acteurs aux profils variés. Les résultats montrent que la mise en place d'un onboarding structuré contribue positivement à l'engagement initial des nouveaux collaborateurs, en réduisant l'incertitude, le stress et le sentiment d'isolement. La qualité de l'accueil et l'accompagnement managérial apparaissent comme les leviers les plus déterminants dans la construction de l'engagement affectif. Cependant, il reste des écarts entre la procédure formelle et son application réelle sur le terrain, notamment concernant le système de parrainage et l'implication inégale des managers.

Enfin, des recommandations managériales sont formulées pour améliorer le dispositif, notamment la professionnalisation du parrainage, le développement d'outils d'évaluation et la digitalisation du parcours d'intégration.

Mots-clés :

Onboarding, Engagement organisationnel, Fidélisation des employés, Socialisation organisationnelle, Processus d'intégration, CAAT Assurances,, Accompagnement managérial, parrainage.

Abstract :

In a context marked by increasing competition for attracting and retaining talent, and faced with the emergence of new generations of employees with new expectations, Algerian organizations, both public and private, are now obligated to rethink their integration practices. Onboarding, long perceived as a simple administrative formality, has become a key strategic lever in building organizational commitment from the very first days of employment.

This research examines the impact of the onboarding process, on the engagement of new employees through a case study at the Algerian Insurance Company (CAAT). Which formalized its integration system in October 2025, this research adopts a qualitative approach based on data triangulation, combining documentary analysis, direct observation, and semi-structured interviews with six participants of varied profiles. The results show that the implementation of a structured onboarding process positively contributes to the initial engagement of new employees by reducing uncertainty, stress, and feelings of isolation. The quality of the welcome and managerial support is seen as the most decisive factors in building affective commitment. However, there are still gaps between the formal procedure and its actual application in practice, especially the buddy system and uneven manager involvement.

In the end, managerial recommendations are formulated to improve the buddy system, including the professionalization of mentoring and buddy system, the development of evaluation tools, and the digitalization of onboarding process.

Keywords:

Onboarding, Organizational Commitment, Employee Retention, Organizational Socialization, Integration Process, CAAT Assurances, Managerial Support, buddy system.

Dédicaces

*À **moi-même**, la seule personne qui était présente à chaque instant dans les moments de doute, de faiblesse, de stress et de pression celle qui n'a jamais abandonné même quand tout semblait peser trop lourd. Ce travail, je te le dois avant tout.*

*À **mon père et ma mère**, dont la confiance et le soutien indéfectibles ont été ma boussole et ma force. C'est grâce à vous que je suis là aujourd'hui, debout et déterminée. Et c'est grâce à vous que je serai, inchaa'Allah, dans les grandes places demain.*

*À **ma sœur Amel** et **mon frère Amayes**, pour leur présence et leur amour sincère qui m'ont toujours portée.*

*À **ma grand-mère**, source de douceur et de sagesse, dont les prières m'ont accompagnée tout au long de ce chemin.*

*À **ma petite nièce Rosa Ouatine**, ce prénom que j'ai choisi avec tout l'amour de mon cœur que ta vie soit aussi belle que ton nom.*

*À **toute ma famille et à tous mes amis** qui m'aiment, qui ne m'ont jamais souhaité que joie et bonheur vous avez été ma lumière dans les moments d'ombre.*

Ce travail est le vôtre autant que le mien.

Remerciements

Je remercie avant tout **le Bon Dieu** de m'avoir accordé la patience, la volonté et le courage nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

J'adresse mes sincères remerciements à mon encadrante **Madame Biri Moufida**, pour ses conseils précieux, sa disponibilité et l'attention bienveillante qu'elle m'a accordée tout au long de l'élaboration de ce travail.

Je tiens également à remercier du fond du cœur **ma sœur Amel**, qui a été bien plus qu'une simple relectrice. Par ses corrections minutieuses, ses conseils éclairés et son soutien indéfectible surtout dans ces derniers jours éprouvants elle a été un pilier essentiel dans l'accomplissement de ce travail. Sa présence et sa générosité m'ont donné la force de persévérer jusqu'au bout.

Je remercie chaleureusement **la CAAT Assurances** pour m'avoir accueillie durant ma période de stage et offert un cadre professionnel stimulant et enrichissant. Je remercie tout particulièrement **Madame Hamzaoui Hadjer**, ma maîtresse de stage, pour la qualité de son encadrement et sa compréhension. Mes remerciements s'étendent également à l'ensemble du **personnel de l'entreprise**, qui m'a réservé un accueil chaleureux et a bien voulu me consacrer du temps pour la réalisation de mes entretiens.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à **ma famille**, présente à chaque instant de mon parcours, pour son amour, son soutien et sa patience sans faille.

Je remercie **l'École des Hautes Études Commerciales "EHEC"** ainsi que l'ensemble de ses **enseignants** pour la qualité de la formation reçue et pour tout ce qu'ils m'ont transmis tout au long de mes années d'études.

Enfin, j'adresse mes respectueux remerciements aux **membres du jury** qui me feront l'honneur de lire et d'évaluer ce travail, et qui ont bien voulu lui consacrer de leur temps précieux.

Je remercie également toute personne qui a contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Chaque geste, chaque mot d'encouragement et chaque aide, aussi petite soit-elle, a compté et m'a permis d'avancer.

Merci à vous tous.

Liste des tableaux :

Tableau 01 : Synthèse comparative de l'engagement, la motivation et la satisfaction……...32

Tableau 02 : Synthèse des leviers de l'onboarding et leur impact sur l'engagement des nouveaux collaborateurs…….....52

Tableau 03 : Synthèse du processus d'onboarding à la CAAT ……60

Tableau 04 : Profil des participants aux entretiens semi-directifs ……..……... …69

Tableau 05 : Grille de codage thématique des entretiens semi-directifs……..…..71

Liste des figures :

Figure 01 : Schéma de l'évolution du processus d'onboarding…… 9
Figure 02 : Le modèle des 4C de l'onboarding…… …..... 13
Figure 03 : Les composantes du processus d'onboarding…… 20
Figure 04 : Le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel……. 36
Figure 05 : Les déterminants de l'engagement organisationnel et de l'implication au travail ……..... 39
Figure 06 : Synthèse récapitulative des déterminants individuels de l'engagement……..... 41
Figure 07 : Modèle récapitulatif des leviers organisationnels de l'engagement des collaborateurs ……..... 42
Figure 08 : Modèle récapitulatif des déterminants relationnels de l'engagement des collaborateurs…… ……..... 44
Figure 09 : Modèle conceptuel des déterminants liés au poste de travail sur l'engagement des collaborateurs…….. ……..... 46
Figure 10 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines (DRH) de la CAAT Assurances……. ……..... 58
Figure 11 : Courriel type de confirmation de recrutement et de constitution du dossier administratif à la CAAT…….. ……..... 59
Figure 12 : Dispositif méthodologique de triangulation des données……. 62
Figure 13 : Checklist de préparation de l'arrivée du nouveau collaborateur……. 65
Figure 14 : Fiche de présence du premier jour d'intégration 66

Liste des abréviations :

AGA : Agent Général d'Assurance
BEA : Banque Extérieure d'Algérie
CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances et Transports
DPQCG : Direction Performance, Qualification et Contrôle de Gestion
DRH : Direction des Ressources Humaines
E1 à E6 : Identifiants des participants aux entretiens semi-directifs (anonymisés)
FNI : Fonds National d'Investissement
GRH : Gestion des Ressources Humaines
H1 à H3 : Hypothèses de recherche (1, 2 et 3)
IT : Information Technology (Technologies de l'information)
IWG : Inform – Welcome – Guide (Informer – Accueillir – Guider)
PDG : Président-Directeur Général
PDI : Plan de Développement Individualisé
RH : Ressources Humaines
SPA : Société par Actions
TALA : Taamine Life Algérie
4C : Conformité, Clarification, Culture, Connexion (modèle de Bauer, 2010)

SOMMAIRE :

Introduction Générale 1

Chapitre I : Le processus d'onboarding des nouveaux collaborateurs 5

Section 1 : Cadre conceptuel du processus d'onboarding 7

Section 2 : Les composantes du processus d'onboarding 16

Section 3 : Enjeux, limites et facteurs de réussite 21

Chapitre II : L'engagement des nouveaux collaborateurs 29

Section 1 : Cadre théorique de l'engagement organisationnel 31

Section 2 : Les déterminants de l'engagement 39

Section 3 : Le rôle du processus d'onboarding dans le développement de l'engagement …...47

Chapitre III : Étude de cas au sein de la CAAT Assurances – Mise en place du processus d'onboarding et sonapport sur l'engagement des nouveaux collaborateurs..... 54

Section 1 : Présentation du terrain d'étude 56

Section 2 : Démarche méthodologique de la recherche 62

Section 3 : Analyse des résultats et recommandations managériales ……..…..... 72

Conclusion Générale 87

Introduction Générale :

Introduction générale

Dans un environnement économique marqué par une compétition accrue entre les organisations, le capital humain est devenu un enjeu stratégique majeur. Attirer, intégrer et fidéliser les talents représente désormais un défi à la fois humain, organisationnel et financier pour les entreprises, qui ont compris que leur richesse ne repose pas seulement sur leurs actifs matériels, mais surtout sur leur capital humain. Dans ce contexte, la notion de “collaborateur”, préférée à celle de “salarié”, traduit une évolution des relations de travail, où l’engagement et la culture d’entreprise deviennent des facteurs de performance durable.

Au cœur de cette réflexion se trouve le processus d'onboarding, défini comme l'ensemble des pratiques et des dispositifs, mis en place par une organisation pour accompagner l'intégration de ses nouveaux collaborateurs. Ce n’est pas seulement d'un simple accueil administratif, l'onboarding constitue la première expérience qu'un collaborateur vit au sein de son organisation. Pour un jeune diplômé qui découvre le monde du travail, comme pour un professionnel expérimenté qui intègre un nouvel environnement, cette phase joue un rôle déterminant dans la qualité de l’attachement à l’entreprise, et dans la volonté de s’y investir durablement. La littérature en gestion des ressources humaines s’accorde à souligner que les premières impressions d’un collaborateur, et souvent sa décision de rester ou de partir, se construisent durant les premiers mois suivant son embauche.

En Algérie, pendant longtemps, le marché de l’emploi a été déséquilibré, avec beaucoup de jeunes diplômés et peu de postes disponibles, ce qui limitait l’intérêt porté à l’expérience collaborateur. Mais l’émergence des nouvelles générations a modifié cette équation, les jeunes actifs d'aujourd'hui, surtout ceux de la génération « Z », expriment des attentes renouvelées : ils ne cherchent plus seulement un emploi, mais un environnement qui reconnaît et valorise leurs compétences, portés par une culture numérique, ils choisissent des organisations offrant de meilleures conditions de développement. Cette évolution augmente la mobilité et les exigences en management, la demande de talents qualifiés dépasse donc l’offre disponible, ce qui oblige les entreprises algériennes, publiques et privées, à revoir leur approche de l'intégration et de la fidélisation.

Dans ce contexte de transformation des pratiques RH, les organisations comprennent que l'engagement des collaborateurs se construit progressivement, mais se détermine en grande partie dès les premières semaines d'intégration. C'est précisément dans cette dynamique que s'inscrit la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), qui a mis en place, en octobre 2025, un processus d'onboarding formalisé pour ses nouveaux collaborateurs. Cette initiative constitue un exemple concret et un terrain d'étude particulièrement riche, permettant d'observer, étape par étape, la mise en œuvre d'une démarche d'intégration structurée au sein d'une entreprise publique algérienne.

Cet objectif est résumé par la problématique suivante :

Dans quelle mesure le processus d'onboarding influence-t-il l'engagement des nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise ?

Cette réflexion conduit à plusieurs sous-questions nécessaires pour mieux comprendre la problématique principale :

1. Dans quelle mesure la structure et le contenu du processus d'onboarding déterminent-ils le niveau d'engagement initial des nouveaux collaborateurs ?
2. En quoi la qualité de l'accueil et des conditions d'intégration contribue-t-elle à développer un attachement des collaborateurs envers leur organisation ?
3. Quel est le rôle de l'accompagnement managérial durant la phase d'onboarding dans le renforcement de l'engagement organisationnel des nouveaux collaborateurs ?

Cela permet de proposer les hypothèses suivantes :

H1 : Un onboarding structuré a un impact positif sur l'engagement des nouveaux collaborateurs.

H2 : La qualité de l'accueil et de l'intégration influence positivement l'engagement des nouveaux collaborateurs.

H3 : L'accompagnement managérial durant la phase d'onboarding renforce l'engagement organisationnel des nouveaux collaborateurs.

Intérêt du choix du thème

Le choix de ce thème repose sur deux constats : d'une part, les entreprises algériennes entrent dans une phase de changement managérial où la fidélisation des talents devient un enjeu de compétitivité ; d'autre part, l'onboarding, encore peu étudié dans le contexte algérien, constitue l'un des leviers les plus accessibles pour agir sur l'engagement dès les premiers jours. La CAAT Assurances, en formalisant ce processus en octobre 2025, offre une opportunité rare d'observer cette transformation en temps réel au sein d'une institution publique de référence, et de confronter les apports théoriques internationaux à une réalité organisationnelle locale.

Objectifs de la recherche :

Cette recherche poursuit deux objectifs complémentaires : Sur le plan théorique, elle vise à mieux comprendre le lien entre le processus d'onboarding et l'engagement organisationnel dans le contexte des entreprises algériennes, sur le plan pratique, elle ambitionne de fournir à la CAAT Assurances un retour d'expérience structuré et des recommandations managériales concrètes pour renforcer durablement l'engagement de ses nouveaux collaborateurs.

Méthodologie de la recherche :

Sur le plan méthodologique, cette recherche adopte une approche qualitative basée sur la triangulation des données, combinant une analyse documentaire, une observation directe de l'accueil lors des premiers jours de l'onboarding, ainsi que des entretiens semi-directifs menés auprès de différents profils (DRH, manager, nouveaux collaborateurs et anciens collaborateurs). L'échantillon a été constitué selon une logique de diversification des profils, afin de recueillir des expériences et des perceptions variées. L'ensemble des données a été traité à travers une analyse thématique.

Plan du mémoire :

Pour structurer cette recherche, notre mémoire s'organise en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré au cadre conceptuel et théorique du processus d'onboarding. Il s'attache à définir et à retracer l'évolution du concept, à le distinguer des notions voisines d'accueil et d'intégration, à présenter les principaux modèles théoriques qui le structurent, ainsi qu'à identifier ses composantes essentielles, ses facteurs clés de réussite, ses enjeux et ses limites.

Le deuxième chapitre porte sur l'engagement des nouveaux collaborateurs. Il propose d'abord un cadre théorique de l'engagement organisationnel, en en précisant les différentes dimensions et les principaux modèles explicatifs. Il examine ensuite les déterminants de l'engagement au travail, avant d'analyser plus spécifiquement le rôle que joue le processus d'onboarding dans le développement de cet engagement.

Le troisième chapitre constitue le cœur empirique de ce mémoire. Il présente d'abord le terrain d'étude, à savoir la CAAT Assurances et son processus d'onboarding mis en place en octobre

2025. Il expose ensuite la démarche méthodologique retenue pour cette recherche. Il se clôt enfin par l'analyse des résultats obtenus et la formulation de recommandations managériales à l'intention des responsables des ressources humaines.

Chapitre I : Le processus d'onboarding des nouveaux collaborateurs

Introduction :

Dans un marché du travail marqué par une forte concurrence et une recherche accrue de talents, l'intégration des nouveaux collaborateurs est une étape très importante, elle fait partie des pratiques modernes de management des ressources humaines. Aujourd'hui, l'onboarding ne se limite plus à un simple accueil, mais représente un processus structuré qui dure des mois, dans le but d'accompagner le nouveau collaborateur dès son arrivée et durant ses premiers mois au sein de l'entreprise.

En effet, un processus d'intégration efficace permet au collaborateur de s'adapter facilement à son poste, à son équipe ainsi qu'à la culture et aux valeurs de l'organisation. Il contribue également à renforcer son engagement, sa motivation et sa performance.

Ce chapitre a pour objectif de présenter le processus d'onboarding dans sa globalité. Nous allons analyser son cadre conceptuel en premier, puis étudier ses principales composantes, avant de passer à ses enjeux ainsi qu'à ses limites.

Section 1 : Cadre conceptuel du processus d'onboarding

L'onboarding occupe aujourd'hui une place importante dans la gestion des ressources humaines, car il permet de faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs dès leur arrivée dans l'entreprise. Il ne s'agit plus seulement d'un simple accueil administratif, mais d'un processus plus large qui vise à faire passer le simple salarié vers un collaborateur engagé et attaché à l'entreprise.

Dans cette section, nous allons d'abord définir le concept d'onboarding à travers ses approches lexicale et académique, puis examiner son évolution et son adaptation aux nouvelles formes de travail, notamment durant la période de la Covid-19. Il sera également nécessaire de distinguer l'onboarding des notions proches, telles que l'accueil et la socialisation organisationnelle, en s'appuyant sur la littérature RH et les travaux de chercheurs comme Talya N. Bauer (2010) et John Van Maanen & Edgar H. Schein (1979).

1.1 Définition et évolution du concept d'onboarding

Avant d'analyser les différentes dimensions du processus d'onboarding, il est essentiel de commencer par en définir le concept, car la compréhension de ce concept constitue une base nécessaire pour comprendre son rôle dans l'intégration des nouveaux collaborateurs.

1.1.1 Définition de l'onboarding

Pour d'aborder les définitions académiques, il est utile de commencer par le sens lexical du terme « *onboarding* » pour comprendre ce qu'il signifie dans le langage courant.

1.1.1.1 Définition lexicale

Le terme onboarding vient de l'anglais "on board ", qui signifie littéralement « *à bord* ». Dans le langage courant, ce mot renvoie à l'idée de faire entrer une personne dans un groupe, une organisation ou un système déjà en place. Appliqué au monde du travail il désigne donc, l'intégration d'un nouvel employé au sein de l'entreprise.[1]

L'Oxford English Dictionary définit l'onboarding comme : « *l'action ou le processus d'intégrer un nouvel employé dans une organisation ou une équipe* »[2], tandis que Merriam-Webster le présente comme : « *l'acte ou le processus d'orienter et de former un nouvel employé* ».[3]

De son côté, le Cambridge Dictionary précise, qu'il s'agit du processus par lequel les nouveaux employés acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires pour devenir efficaces dans leur travail.[4]

Ces définitions montrent que, même au niveau lexical, l'onboarding ne se limite pas à un simple accueil administratif, il inclut aussi l'orientation, l'apprentissage et l'intégration progressive du

[1] MERRIAM-WEBSTER, « *Onboarding* », http://www.merriam-webster.com/dictionary/onboarding . (11 mars 2026 à 21:30).
[2] OXFORD ENGLISH DICTIONARY, « *Onboarding, n.* », http://www.oed.com/dictionary/onboarding_n . (11 mars 2026 à 21:43).
[3] MERRIAM-WEBSTER, « *Onboarding* », http://www.merriam-webster.com/dictionary/onboarding . (11 mars 2026 à 22:05).
[4] CAMBRIDGE DICTIONARY, « *Onboarding* », https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/onboarding . (11 mars 2026 à 22:15).

nouvel arrivant. Cette première approche permet de comprendre le sens général du terme, avant d'examiner sa signification dans la littérature académique.

1.1.1.2 Définition académique

Dans la littérature académique, l'onboarding est généralement associé à la socialisation organisationnelle. Bauer et Erdogan définissent l'onboarding comme un processus par lequel les nouveaux employés passent du statut d'« *outsiders* » à celui d'« *insiders* » au sein de l'organisation. Selon ces auteurs, l'onboarding aide les nouveaux collaborateurs à acquérir les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires, pour réussir dans leur nouvelle organisation.[1]

Cette définition académique élargit le sens du mot : l'onboarding ne consiste pas uniquement à accueillir un salarié, mais à faciliter son adaptation au poste, à l'équipe, aux règles de fonctionnement et à la culture de l'entreprise.

Ainsi, l'onboarding peut être défini comme un processus d'intégration par lequel l'entreprise accompagne le nouveau collaborateur dans la découverte de son poste. Il lui permet de mieux comprendre son rôle, son environnement de travail ainsi que la culture organisationnelle. L'onboarding ne se limite donc pas à un simple accueil administratif, mais représente une démarche plus globale qui facilite l'adaptation du salarié à son nouveau cadre professionnel.

1.1.2 Évolution du concept d'onboarding[2]

L'évolution du concept d'onboarding peut être présentée à travers plusieurs grandes étapes : L'onboarding est un concept assez récent en ressources humaines, ses premières bases apparaissent en 1979**,** avec les travaux de "Van Maanen et Schein" sur la socialisation organisationnelle. À cette époque, le mot *onboarding* n'est pas encore utilisé comme aujourd'hui, mais les chercheurs s'intéressent déjà à la façon dont les nouveaux employés s'intègrent dans l'entreprise.

Ces premiers travaux montrent que l'arrivée dans une entreprise ne se limite pas à occuper un nouveau poste. Le salarié a besoin d'un temps d'adaptation pour comprendre les règles, les valeurs et le fonctionnement de l'organisation. C'est pour cette raison que, plusieurs chercheurs ont commencé à proposer des pratiques, et des modèles pour faciliter cette intégration.

Avec les changements du marché du travail à partir des années 1970, cette question a pris de plus en plus d'importance. Les entreprises ont alors commencé à donner l'importance à la manière d'accueillir, et d'accompagner les nouvelles recrues. Peu à peu, l'intégration des salariés est devenue un sujet important en gestion des ressources humaines.

Au cours des années 1980, les recherches sur la socialisation organisationnelle se développent. Les travaux portent surtout sur les mécanismes d'adaptation des nouveaux salariés, sur l'apprentissage des normes de l'entreprise et sur les pratiques permettant de faciliter leur intégration.

Dans les années 1990, de nouveaux enjeux apparaissent avec les transformations du monde du travail et les débuts de la digitalisation. Les entreprises commencent à réfléchir à de nouvelles

---

[1] BAUER (T. N) et ERDOGAN (B): « *Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees* », sous la direction de ZEDECK (S.): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, American Psychological Association, Washington, 2011, p. 51.

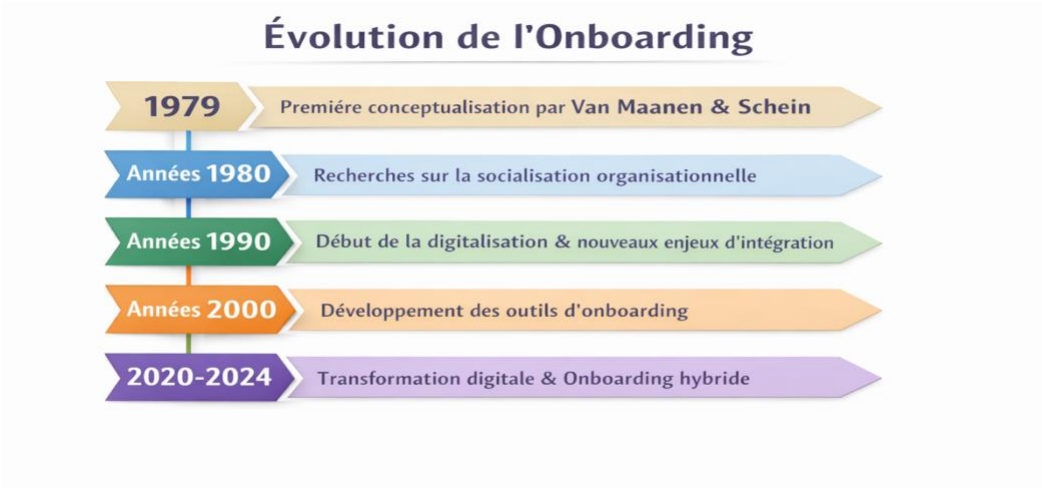
[2] TEELT.IO, « *L'onboarding : une pratique récente devenue centrale* », https://www.teelt.io/blog/lonboarding-une-pratique-recente-devenue-centrale . (12 mars 2026 à 00:55).

façons d'intégrer les recrues dans des environnements professionnels en évolution, marqués par l'usage croissant des technologies, et par des attentes nouvelles en matière de gestion des ressources humaines.

À partir des années 2000, l'onboarding devient progressivement un véritable outil de gestion RH. Les organisations mettent en place des dispositifs plus structurés, avec des parcours d'intégration, des outils de suivi, des supports numériques et des pratiques d'accompagnement plus formalisées.

Entre 2020 et 2024, l'onboarding connaît une transformation encore plus rapide avec l'accélération de la digitalisation, notamment sous l'effet de la crise sanitaire. Le développement du télétravail et des organisations hybrides conduit les entreprises à adapter leurs pratiques d'intégration. L'onboarding devient alors plus digital, plus flexible et souvent hybride, en combinant outils numériques, accompagnement à distance et moments d'échange en présentiel.

Figure 01 : schéma de l'évolution d'onboarding



Source : Élaboré par l'auteure à partir de Teelt (2026).

À l'aide de l'intelligence artificielle, nous avons élaboré un schéma **(figure 01)** afin de représenter de manière simple et chronologique l'évolution du processus d'onboarding.

Cette évolution montre que l'onboarding, est devenu progressivement un processus stratégique pour les entreprises. D'abord centré sur l'accueil et l'adaptation des nouveaux salariés, il s'est transformé avec les changements du monde du travail, la digitalisation et les nouvelles attentes des collaborateurs. Aujourd'hui, l'onboarding dépasse le simple cadre administratif pour devenir un véritable outil d'intégration, d'accompagnement et d'engagement des nouvelles recrues, maintenant il devient donc important d'examiner l'onboarding dans le contexte particulier de la Covid-19

1.1.3 L'adaptation de l'onboarding au travail à distance pendant la Covid-19

La pandémie de Covid-19, apparue en 2020, a changé la façon de travailler dans de nombreuses entreprises. Les mesures sanitaires et les confinements ont poussé les organisations à adopter le télétravail, et à réduire les contacts directs entre les équipes. Dans ce contexte, les entreprises ont adapté leurs pratiques d'intégration pour continuer à accueillir et accompagner les nouveaux collaborateurs malgré la distance.

Face à cette situation, plusieurs entreprises, ont cherché à transformer les contraintes de la distance en nouvelles formes d'intégration. L'onboarding à distance ne consistait plus

seulement à transmettre des informations, mais aussi à maintenir le lien humain avec le nouveau collaborateur malgré le confinement. Pour cela, certaines organisations ont eu recours à des pratiques comme les cafés virtuels, les échanges individuels avec le manager, les parcours d'intégration personnalisés, le parrainage, les messages de bienvenue ou encore les outils de communication en ligne. Ces pratiques ont permis de rendre l'intégration plus interactive, de mieux accompagner les nouveaux employés et de montrer que la distance ne réduisait pas l'attention portée à leur accueil.[1]

La crise sanitaire a également accéléré la digitalisation des processus d'onboarding, et rendu indispensables des outils qui existaient déjà mais dont l'usage restait limité. Avant la pandémie, les plateformes et applications d'intégration numérique étaient principalement utilisées par les grandes entreprises internationales ou les organisations technologiques. Cependant, avec l'impossibilité d'organiser des sessions d'accueil en présentiel, ces solutions digitales sont devenues essentielles pour assurer la continuité de l'intégration des nouveaux collaborateurs.[2]

Parmi les plateformes les plus utilisées durant cette période, on peut citer HeyTeam, qui propose une solution d'onboarding digital permettant de préparer l'arrivée des nouveaux collaborateurs, de gérer les démarches administratives et d'assurer un suivi personnalisé dès le début de leur intégration.[3]

De même, Slack est devenu un outil très utilisé pour l'onboarding à distance. Il permet de créer des canaux dédiés aux nouveaux employés, de faciliter la communication entre les équipes et de maintenir un lien direct entre les collaborateurs et les managers, même en télétravail.[4]

La période de la Covid-19 a montré que l'onboarding devait s'adapter aux nouvelles formes d'organisation du travail. Malgré les difficultés liées à la distance, les entreprises ont mis en place de nouvelles pratiques pour maintenir l'accompagnement, la communication et le lien humain avec les nouveaux collaborateurs. Cette période a donc renforcé l'importance d'un onboarding souple, organisé et capable de répondre aux changements du contexte professionnel.

En définitive, l'onboarding est un concept qui a évolué avec le temps pour répondre aux besoins d'intégration des nouveaux collaborateurs. D'abord compris à travers son sens lexical, il a ensuite été enrichi par la littérature académique et s'est imposé comme un élément important en gestion des ressources humaines. Son évolution montre qu'il ne se limite plus à un simple accueil, mais correspond aujourd'hui à un processus global d'accompagnement et d'adaptation du collaborateur dans l'organisation, y compris dans des contextes particuliers comme celui de la Covid-19. Il est donc important, à ce stade, de distinguer l'onboarding des notions d'accueil et d'intégration, qui sont souvent proches mais ne recouvrent pas exactement la même réalité.

---

[1] RH MATIN, « *Recrutement et talents* », http://www.rhmatin.com/recrutement-talents . (12 mars 2024 à 23:00).
[2] CAPPELLI (P): « *The Future of the Office Has Arrived: It's Hybrid* », in *Harvard Business Review*, vol. 99, n° 3, 2021, pp. 54-62.
[3] RH MATIN, « *Covid-19 : HeyTeam facilite l'onboarding à distance de vos collaborateurs* », http://www.rhmatin.com/recrutement-talents/site-emploi-specialise/covid-19-heyteam-facilite-l-onboarding-a-distance-de-vos-collaborateurs.html , 14 avril 2020. (19 mai 2026 à 16:00).
[4] ÉQUIPE SLACK, « *Logiciel d'onboarding : simplifier l'intégration des collaborateurs* », Slack, https://slack.com/intl/fr-fr/blog/collaboration/logiciel-onboarding , 16 octobre 2023. (19 mai 2026 à 16:30).

1.2 Distinction entre accueil, socialisation organisationnelle et onboarding

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les notions d'accueil, de socialisation organisationnelle et d'onboarding sont souvent utilisées pour décrire l'arrivée d'un nouveau collaborateur dans l'entreprise. Même si ces concepts sont liés, ils ne signifient pas exactement la même chose, ils se distinguent par leur objectif et leur durée.

1.2.1 L'accueil

L'accueil correspond généralement à la première étape, de l'arrivée d'un nouvel employé dans l'organisation. Il s'agit d'un moment ponctuel durant lequel le collaborateur reçoit les premières informations nécessaires à son entrée dans l'entreprise, comme la présentation des locaux, des règles de fonctionnement ou encore de l'équipe de travail. L'accueil vise principalement à faciliter le premier contact entre le salarié et son nouvel environnement professionnel.[1]

1.2.2 La socialisation organisationnelle[2]

La socialisation organisationnelle correspond au processus, par lequel un nouvel employé apprend progressivement, à s'adapter à son nouvel environnement de travail. Elle permet au collaborateur de comprendre les valeurs, les normes, les règles de fonctionnement ainsi que les comportements attendus au sein de l'organisation. À travers ce processus, le nouvel entrant acquiert les connaissances nécessaires pour remplir son rôle et pour s'intégrer dans son équipe et dans l'entreprise.

La socialisation organisationnelle ne se limite pas à l'apprentissage des tâches liées au poste. Elle comprend également l'apprentissage de la culture de l'entreprise, des relations de travail et des pratiques informelles, qui structurent la vie de l'organisation. Ce processus se déroule généralement sur une période plus longue, et repose sur les interactions entre le nouvel employé, ses collègues et son manager.

1.2.3 L'onboarding

L'onboarding désigne l'ensemble des actions mises en place par l'entreprise, pour accompagner un nouveau collaborateur dès son arrivée, et durant ses premiers mois dans l'organisation. Ce processus vise à faciliter son adaptation à son poste, à son équipe et à la culture de l'entreprise. L'onboarding permet également au nouvel employé d'acquérir les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour exercer efficacement son rôle au sein de l'organisation.[3]

En somme, l'accueil, la socialisation organisationnelle et l'onboarding sont trois notions liées, mais distinctes dans le processus d'intégration d'un nouveau collaborateur. L'accueil représente le premier contact du salarié avec l'entreprise, la socialisation organisationnelle correspond l'adaptation au nouvel environnement de travail, tandis que l'onboarding constitue une démarche plus structurée mise en place par l'organisation pour accompagner efficacement les nouveaux collaborateurs.

Cette distinction montre que l'onboarding ne se limite pas à l'accueil du nouvel employé, mais qu'il s'agit d'un véritable processus d'accompagnement et d'intégration. Il est donc important

[1]PERETTI (J. M) : *Ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 2016, pp. 248-249.
[2] VAN MAANEN (J) et SCHEIN (E. H): « *Toward a Theory of Organizational Socialization* », dans *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, JAI Press, Greenwich, 1979, pp. 209-264, pp. 209-210.
[3] BAUER (T. N) et ERDOGAN (B): « *Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees* », dans *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, American Psychological Association, Washington, 2011, pp. 51-64.

d'examiner les principaux modèles d'onboarding afin de mieux comprendre les différentes approches proposées dans la littérature.

1.3 Les principaux modèles du processus d'onboarding

Pour mieux comprendre le processus d'onboarding, plusieurs modèles ont été proposés dans la littérature. Ces modèles permettent d'expliquer les éléments les plus importants, qui facilitent l'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise**.**

1.3.1 Le modèle des 4C de l'onboarding[1]

Le modèle des 4C de l'onboarding, proposé par Bauer (2010), est l'un des modèles les plus utilisés dans la littérature pour expliquer les éléments nécessaires à une intégration réussie des nouveaux collaborateurs. Ce modèle met en évidence quatre dimensions principales, qui permettent de structurer le processus d'intégration, et d'améliorer l'adaptation du salarié à son nouvel environnement de travail : la conformité, la clarification, la culture et la connexion.

1.3.1.1 La conformité (Compliance)

La conformité correspond aux aspects administratifs et réglementaires, liés à l'arrivée du nouveau collaborateur dans l'organisation. Elle inclut notamment les formalités contractuelles, les procédures administratives, et les règles de fonctionnement de l'entreprise. Cette étape comprend également la formation aux règles de sécurité, la présentation des procédures internes ainsi que les documents légaux nécessaires à l'exercice du poste. La conformité permet donc au nouvel employé de comprendre les obligations et les normes à respecter au sein de l'organisation. Elle constitue généralement la première étape du processus d'onboarding, car elle garantit que le collaborateur dispose de toutes les informations administratives et réglementaires nécessaires, pour débuter son activité dans les bonnes conditions.

1.3.1.2 La clarification (Clarification)

La clarification vise à définir clairement le rôle et les responsabilités du nouveau collaborateur, au sein de l'entreprise. Elle consiste notamment à présenter la description détaillée du poste, les missions à accomplir et les objectifs individuels attendus. Cette étape permet également d'expliquer les processus de décision, les circuits de validation et les indicateurs de performance utilisés dans l'organisation. Grâce à cette clarification, le collaborateur peut mieux comprendre ce que l'entreprise attend de lui, et comment son travail s'inscrit dans le fonctionnement global de l'organisation.

1.3.1.3 La culture (Culture)

La dimension culturelle de l'onboarding concerne la transmission des valeurs, et de l'identité de l'organisation. Elle permet au nouveau collaborateur de découvrir l'histoire de l'entreprise, ses valeurs fondamentales ainsi que les normes comportementales, qui structurent la vie organisationnelle. Cette étape peut également inclure la présentation de la vision stratégique de l'entreprise, de ses ambitions futures, et des exemples de réussites internes. L'objectif est de permettre au salarié de comprendre la culture de l'organisation et les principes qui guident son fonctionnement.

1.3.1.4 La connexion (Connection)

La connexion correspond à la dimension relationnelle de l'onboarding. Elle vise à favoriser la création de liens entre le nouveau collaborateur, et les membres de l'organisation. Cette

[1] PICOMTO, « *Onboarding : définition et bonnes pratiques* », https://www.picomto.com/onboarding/ . (14 mars 2026 à 00:05).

dimension peut se traduire par l'organisation de rencontres avec les différents acteurs de l'entreprise, des échanges réguliers avec le manager, ou encore des activités collectives favorisant la coopération.

Des pratiques telles que le mentorat, le parrainage ou les activités de team building, permettent également de renforcer les relations sociales au sein de l'équipe. Ces interactions jouent un rôle essentiel, dans le développement du sentiment d'appartenance du collaborateur, et dans la réussite de son intégration.

En somme, le modèle des 4C montre que l'onboarding ne se limite pas à la transmission d'informations administratives, mais qu'il constitue un processus complet qui combine des aspects organisationnels, professionnels et relationnels afin de faciliter l'intégration des nouveaux employés.

Figure 02 : Le modèle des 4C de l'onboarding



Source : Élaboré par l'auteure à partir de Bauer (2010).

À l'aide de l'intelligence artificielle, nous avons élaboré ce schéma représentant le modèle des 4C de l'onboarding, cette **(figure 02)** résume les quatre piliers essentiels : Conformité, Clarification, Connexion et Culture, pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur.

1.3.2 Le modèle des trois acteurs de l'onboarding (RH – manager – collègues)

Le processus d'onboarding ne repose pas uniquement sur des procédures administratives ou des programmes formels d'intégration. Il implique également plusieurs acteurs de l'organisation qui contribuent à l'accueil et à l'accompagnement du nouveau collaborateur. Parmi ces acteurs, trois jouent un rôle essentiel dans la réussite de l'intégration : les ressources humaines, le manager et les collègues.

1.3.2.1 Le rôle des ressources humaines[1]

Le service des ressources humaines est généralement chargé de préparer et d'organiser le processus d'onboarding. Il s'occupe des formalités administratives, de la présentation de l'entreprise ainsi que de la communication des règles et des politiques internes. Les ressources

[1]CULTURE RH, « *Onboarding RH : définition, étapes et bonnes pratiques* », https://culture-rh.com/onboarding-rh/ . (14 mars 2026 à 17:00).

humaines jouent également un rôle dans la mise en place du programme d'intégration, et dans l'accompagnement du salarié durant ses premiers jours dans l'organisation.

L'onboarding constitue une priorité pour les ressources humaines, car elles ont une vision globale des recrutements, des départs et des coûts qu'ils engendrent. À ce titre, elles jouent un rôle important dans la mise en place d'un processus d'intégration efficace. En tant qu'acteur du changement au sein de l'entreprise, la fonction RH doit veiller à créer une dynamique d'intégration satisfaisante, afin d'améliorer l'expérience du collaborateur dès son arrivée.

1.3.2.2 Le rôle du manager[1]

Le manager occupe une place essentielle dans le processus d'intégration, car il connaît directement l'équipe, les missions en cours et les besoins liés au poste. Son implication permet d'adapter l'intégration du nouveau collaborateur à la réalité du travail et aux objectifs de l'équipe. Ainsi, l'onboarding ne se limite pas à la découverte générale de l'entreprise, mais prend aussi en compte les spécificités du poste occupé.

Le manager joue également un rôle important dans la transmission des valeurs et des attentes de l'entreprise. À travers ses échanges quotidiens avec le nouveau collaborateur, il montre concrètement comment la culture de l'organisation se traduit dans les pratiques professionnelles. Il contribue ainsi à créer un lien entre les objectifs du salarié et ceux de l'entreprise.

Par ailleurs, l'implication du manager favorise l'installation d'une relation de confiance avec le nouvel arrivant. Cette relation permet de mieux comprendre ses compétences, ses besoins d'accompagnement. Le manager peut alors soutenir plus efficacement sa montée en compétence et son intégration au sein de l'équipe.

Enfin, le manager est directement concerné par la réussite de l'onboarding, car une bonne intégration du nouveau collaborateur peut améliorer la performance de l'équipe, renforcer la communication et réduire les risques de départ. Son engagement dans ce processus représente donc un investissement important, pour la stabilité et l'efficacité de l'équipe.

1.3.2.3 Le rôle des collègues

Les collègues jouent un rôle important dans le processus d'intégration, car ils participent directement à l'accueil, et à l'accompagnement du nouveau collaborateur au sein de l'équipe. Parmi les pratiques les plus utiles, on trouve le "parrainage", qui permet au nouvel arrivant d'être soutenu pendant ses premières semaines de travail. Le collègue propose une relation de conseil, d'écoute et de confiance, dans laquelle le nouveau salarié peut plus facilement poser ses questions et demander de l'aide. Ce rôle peut être assuré par un collègue expérimenté et volontaire. Grâce à ce soutien, le nouveau collaborateur découvre plus facilement les habitudes de travail, les règles informelles et le fonctionnement quotidien de l'entreprise. [2]

Dans la littérature récente, cette logique d'accompagnement entre collègues est aussi présentée à travers le "buddy system". Le *buddy system* (système de parrainage) consiste à attribuer au nouveau collaborateur un collègue référent chargé de l'aider à mieux s'intégrer dans l'équipe et dans la culture de l'organisation. Ce dispositif favorise une intégration plus rapide, un apprentissage plus informel, ainsi qu'un meilleur engagement et une meilleure rétention des

---

[1] IFAG – ÉCOLE DE MANAGEMENT, « *Le rôle du manager dans le processus d'onboarding* », http://www.ifag.com/blog/manager-processus-onboarding . (14 mars 2026 à 17:33).

[2] EURÉCIA, « *Onboarding : 14 étapes pour faciliter l'intégration d'un nouveau salarié* », http://www.eurecia.com/blog/onboarding-8-idees-faciliter-lintegration-dun-nouveau-salarie , 30 août 2022. (14 mars 2026 à 18:30).

employés. Pour être efficace, ce collègue doit être choisi selon certains critères, recevoir un minimum de préparation et être accompagné dans ce rôle. Des échanges réguliers avec le nouveau collaborateur permettent également d'assurer un meilleur suivi et de renforcer la qualité de l'intégration.[1]

1.3.3 Le modèle (Inform – Welcome – Guide)

Le modèle (IWG) : Inform – Welcome – Guide, que l'on peut traduire en français par Informer – Accueillir – Guider, présente l'onboarding comme un processus structuré en trois étapes complémentaires. Ce modèle s'inscrit dans les travaux de Klein et Heuser (2008), Il est aussi utilisé pour parler sur les pratiques d'orientation et de socialisation, et plus récemment pour expliquer comment organiser l'intégration des nouveaux collaborateurs de façon progressive et plus fluide.[2]

1.3.3.1 Inform (Informer)

La première étape, Inform : consiste à transmettre au nouveau collaborateur les informations essentielles avant et au début de sa prise de poste. Il peut s'agir d'une présentation du rôle, des premières consignes, de l'organisation de la première journée ou encore de l'accès aux outils et aux documents utiles. Cette étape permet au salarié de mieux comprendre son futur environnement de travail et de commencer son intégration dans de meilleures conditions.

1.3.3.2 Welcome (accueillir)

La deuxième étape, Welcome : correspond à l'accueil du nouveau collaborateur au sein de l'entreprise et de l'équipe. Elle vise à lui donner le sentiment d'être attendu et accepté dans son nouvel environnement professionnel. Cet accueil peut se faire de manière simple, par exemple à travers une présentation informelle, l'intégration dans les canaux de communication de l'équipe, ou encore un moment d'échange avec les collègues. Cette étape joue un rôle important dans la création du sentiment d'appartenance**.**

1.3.3.3 Guide (guider)

La troisième étape, Guide : concerne l'accompagnement du collaborateur après son arrivée. Elle consiste à lui offrir un soutien plus continu à travers un référent, un mentor ou un collègue expérimenté, pour garantir un suivi régulier. Cette phase permet de répondre aux difficultés rencontrées, de suivre les progrès réalisés et d'aider le nouveau salarié à s'adapter progressivement à son poste et à l'organisation.

Enfin, le modèle (*Inform – Welcome – Guide*) montre que l'onboarding ne se limite pas à une simple transmission d'informations au moment de l'arrivée. Il s'agit d'un processus progressif qui combine préparation, accueil et accompagnement, afin de favoriser une intégration plus complète et plus efficace du nouveau collaborateur.[3]

À travers l'analyse des principaux modèles de l'onboarding, on trouve que l'intégration des nouveaux collaborateurs constitue un processus multidimensionnel, regroupant à la fois des aspects informationnels, relationnels, organisationnels et managériaux. Le modèle des 4C met

---

[1] AIHR, « *How To Implement a Buddy System at Work: Your 2026 Guide* », http://www.aihr.com/blog/buddy-system-at-work/ . (14 mars 2026 à 21:45).

[2] IFCAM, « *Onboarding : comment construire un parcours d'intégration efficace ?* », https://ifcam-formation.fr/blog/2023/10/05/onboarding-construire-parcours-integration-efficace/ , 5 octobre 2023. (14 mars 2026 à 22:30).

[3] GUNNESCH-LUCA (G): « *Employee Onboarding: Best Practices, and Challenges* », in *Psihologia Resurselor Umane*, vol. 23, 2025, pp. 3-4.

en évidence la nécessité d'agir sur la conformité, la clarification, la culture et la connexion. Le modèle des trois acteurs souligne que la réussite de processus d'intégration dépend de l'implication de l'organisation, du manager et des collègues. Enfin, le modèle IWG, insiste sur l'importance d'informer, d'accueillir et de guider le nouveau collaborateur tout au long de son parcours d'intégration.

En conclusion, le cadre conceptuel de l'onboarding est un processus évolutif, lié à la socialisation organisationnelle. Il repose sur plusieurs modèles complémentaires, comme les 4C de Bauer (2010), le rôle des différents acteurs (RH, manager, collègues) et le parcours " Inform–Welcome–Guide ". Cette partie théorique, enrichie par les sujets actuels comme le télétravail post-Covid. Il est maintenant nécessaire d'analyser les composantes pratiques du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Section 2 : Les composantes du processus d'onboarding

La réussite de l'intégration d'un nouveau collaborateur ne dépend pas d'une seule action, mais d'un processus structuré dans le temps. L'onboarding se construit en plusieurs composantes complémentaires, commence par la préparation avant l'arrivée jusqu'au suivi après l'intégration. Cette démarche permet d'accompagner le collaborateur à chaque moment, et de réduire les difficultés d'adaptation et de favoriser son engagement dès le début de son expérience dans l'entreprise.

2.1 Le pré-onboarding

Le pré-onboarding c'est la première étape du processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, avant l'entrée effective dans l'entreprise.

2.1.1 Définition du pré-onboarding

Le pré-onboarding est la phase qui se situe entre l'acceptation de l'offre d'emploi, et le premier jour de travail dans l'entreprise. Pendant cette période, le futur collaborateur a déjà signé son contrat, mais n'a pas encore commencé son travail. Cette étape est souvent négligée, mais elle est très importante, car elle permet de sécuriser le recrutement. En effet, dans un marché d'emploi concurrentiel, l'entreprise doit continuer à maintenir le lien avec le candidat afin de garantir son engagement et de préparer une intégration réussie.[1]

On peut comparer le pré-onboarding à un moment juste avant un voyage : tout est prêt, mais la personne n'a pas encore embarqué. Pendant cette période, le candidat n'a pas encore commencé son travail et reste extérieur à l'entreprise. Il peut donc facilement changer d'avis, surtout s'il reçoit une autre offre plus intéressante. Ce phénomène s'appelle le ghosting. Il est assez courant: environ 1 candidat sur 5 ne se présente pas le premier jour. Cela montre que le pré-onboarding est une phase importante mais aussi risquée, l'entreprise peut perdre un talent déjà recruté si elle ne garde pas le contact avec lui.[2]

---

[1] DIDASK, « *Pré-onboarding : le guide complet pour sécuriser vos recrutements dès la signature* » [webinaire], http://www.didask.com/post/pre-onboarding-le-guide-complet-pour-securiser-vos-recrutements-des-la-signature . (22 mars 2026 à 17:00).

[2] REVERSE HR, « *Le pré-onboarding : la première étape pour une intégration réussie* », https://reverse.hr/fr/blog/le-pre-onboarding-la-premiere-etape-pour-une-integration-reussie/ . (22 mars 2026 à 19:00).

2.1.2 L'importance du pré-onboarding[1]

Un bon pré-onboarding permet de :

1) Réduire le stress et l'anxiété du nouveau collaborateur ;
2) Renforcer son engagement avant même son arrivée ;
3) Créer un sentiment d'appartenance à l'équipe ;
4) Faciliter son intégration future ;
5) Augmenter sa motivation et sa productivité dès le premier jour

2.1.3 Les étapes d'un pré-onboarding réussi[2]

Le pré-onboarding est une phase importante, qui commence dès la signature du contrat et se poursuit jusqu'au premier jour de travail. Il permet de rassurer le nouveau collaborateur, de maintenir son engagement et de faciliter son intégration, les principales étapes d'un pré-onboarding efficace sont :

2.1.3.1 Confirmer et rassurer

Dès la signature, l'entreprise envoie un message de bienvenue, accompagné du contrat et des informations importantes. Cela permet de sécuriser le candidat et de confirmer son choix.

2.1.3.2 Préparer un pack de bienvenue

Un livret ou un document de bienvenue est partagé avec le nouvel employé. Il peut contenir des informations sur l'entreprise, l'équipe, la culture, ainsi que quelques messages ou attentions symboliques pour créer un lien positif.

2.1.3.3 Donner les informations pratiques

Toutes les informations utiles pour le premier jour sont transmises : adresse, horaires, tenue vestimentaire, contact de référence, etc. Cela aide le collaborateur à arriver calmement et en toute confiance.

2.1.3.4 Fournir les premiers accès

Quand cela est possible, l'entreprise donne un accès aux outils internes (messagerie, intranet, plateformes RH). Cela permet au futur collaborateur de se familiariser avec l'environnement de travail.

2.1.3.5 Créer un premier lien humain

Un contact est établi avec le manager ou les futurs collègues, par exemple à travers une rencontre informelle. Cela facilite la relation et réduit le stress de l'arrivée.

2.1.3.6 Partager des informations sur le poste

Le salarié reçoit des documents sur son poste : fiche de mission, planning du premier jour, organisation de l'équipe ou outils utilisés. Cela permet de mieux comprendre ses futures responsabilités.

2.1.3.7 Maintenir le contact régulièrement

L'entreprise garde un lien avec le futur collaborateur jusqu'à son arrivée, par exemple par des messages ou des échanges réguliers. Cela permet d'éviter toute perte d'engagement.

---

[1] https://reverse.hr/fr/blog/le-pre-onboarding-la-premiere-etape-pour-une-integration-reussie/ . (22 mars 2026 à 19:15).

[2] BEMRAH (Y) : « *Les 7 étapes d'un pré-onboarding réussi pour sécuriser vos talents* », Flatchr, https://www.flatchr.io/blog/etapes-pre-onboarding-reussi/ , 15 juillet 2025. (22 mars 2026 à 19:30).

Le pré-onboarding est une étape très importante dans le recrutement. Bien fait, il aide à sécuriser le recrutement, et à préparer le salarié à bien commencer son travail. Il permet aussi de créer un bon lien entre l'entreprise et le futur collaborateur. C'est pour cela qu'il ne faut pas le négliger.

2.2 L'accueil du premier jour (Le jour J de l'onboarding)

Le jour J de l'onboarding c'est le premier jour du nouveau collaborateur au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une étape importante, car elle représente le premier contact réel entre le salarié et son nouvel environnement de travail. Cette journée joue un rôle essentiel dans la formation et dans le développement du sentiment d'appartenance.

Pour assurer une intégration réussie, plusieurs actions peuvent être mises en place. Tout d'abord, il est recommandé d'organiser une visite des locaux et de présenter le nouveau collaborateur aux différentes équipes. Cette démarche facilite la création de liens et permet au salarié de se familiariser rapidement avec son environnement de travail. Aussi donner un kit de bienvenue avec les documents essentiels (organigramme, contacts, planning), aide à organiser l'intégration et le planning doit rester simple et équilibré pour éviter de surcharger le nouveau collaborateur.[1]

Par ailleurs, il est important de prendre du temps pour donner les informations nécessaires et répondre aux questions du collaborateur. Organiser un moment convivial, comme un petit-déjeuner d'accueil facilite les échanges et la présentation de l'équipe. [2]

De plus, la formation aux outils de travail et aux procédures internes doit également être prévue dès le premier jour, tout en restant adaptée au rythme du collaborateur. Enfin, un échange avec le manager à la fin de la journée est recommandé afin de définir les objectifs des premières semaines.[3]

Plus le collaborateur se sent à l'aise au sein de sa nouvelle équipe, plus son adaptation et sa prise de poste seront rapides et efficaces. Le jour J apparaît donc comme une étape clé, nécessitant une préparation rigoureuse, et l'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

2.3 L'intégration progressive (J+1 à J+30)[4]

L'intégration progressive correspond à la période qui suit le premier jour, généralement c'est le premier mois. Cette phase est essentielle, car elle permet de consolider les premières impressions, et d'accompagner le nouveau collaborateur dans sa prise de poste.

Durant cette période, il est important de mettre en place un suivi régulier, à travers des échanges avec le manager. Ces moments permettent de faire le bilan des premiers jours, d'ajuster les objectifs si nécessaire et de recueillir les impressions du collaborateur. Ce suivi contribue à éviter les malentendus et à renforcer la relation entre le manager et le salarié.

Par ailleurs, l'organisation de rencontres avec les différentes équipes, permet au nouveau collaborateur, de mieux comprendre le fonctionnement global de l'entreprise, et de développer

---

[1] EURÉCIA, « *Check-list onboarding RH : comment ne rien oublier le jour J ?* », http://www.eurecia.com/blog/check-list-onboarding-rh/ , 5 septembre 2025. (22 mars 2026 à 21:00).
[2] CULTURE RH, « *Onboarding RH : définition, processus, exemple et checklist 2026* », https://culture-rh.com/onboarding-rh/ , 18 novembre 2025. (22 mars 2026 à 21:30).
[3] http://www.eurecia.com/blog/check-list-onboarding-rh/ , 5 septembre 2025. (22 mars 2026 à 21:45).
[4] http://www.eurecia.com/blog/check-list-onboarding-rh/ , 5 septembre 2025. (22 mars 2026 à 21:55).

son réseau interne. En complément, des formations adaptées à son rythme doivent être proposées afin de renforcer ces compétences et son autonomie dans le travail.

La mise en place d'un système de mentorat peut également être bénéfique. Un salarié expérimenté peut accompagner le nouveau collaborateur, répondre à ses questions et l'aider à mieux s'intégrer dans son environnement professionnel.

Enfin, l'intégration sociale joue un rôle important durant cette phase. La participation aux événements internes, aux projets collectifs et aux moments informels, tels que les pauses ou les déjeuners d'équipe, favorise le développement de relations, et renforce le sentiment d'appartenance.

Ainsi, cette phase d'intégration progressive permet d'assurer une adaptation efficace du collaborateur, et de consolider son intégration au sein de l'entreprise.

2.4 Le suivi et l'évaluation (3 premiers mois)

La phase de suivi et d'évaluation, qui s'étend généralement du premier au troisième mois, est une étape essentielle du processus d'onboarding. Elle permet d'accompagner le collaborateur dans le renforce de ses compétences, et de s'assurer qu'il s'adapte correctement à son poste, et à son environnement de travail. Même si le salarié commence à être opérationnel, il reste dans une phase d'apprentissage où il peut encore rencontrer des difficultés ou avoir besoin de soutien.[1]

Pour accompagner cette évolution, l'entreprise met en place des entretiens réguliers avec le manager, souvent organisés à 30, 60 et 90 jours. Ces échanges permettent de suivre l'évolution du collaborateur, et d'identifier à chaque fois les difficultés. Ces entretiens servent également à ajuster les missions si nécessaire et à rappeler que les difficultés du début sont normales. L'objectif est de permettre au collaborateur de progresser dans un cadre bienveillant et sécurisant.[2]

Cette phase est aussi l'occasion de recueillir les retours du collaborateur sur son expérience. Le feedback permet de comprendre ce qui a bien fonctionné, et ce qui doit être amélioré dans le processus d'intégration et un retour d'expérience, peut être structuré sous forme de rapport d'étonnement : Cet outil permet au nouveau salarié d'exprimer son ressenti et ses premières impressions dès les premières semaines.[3]

Le suivi ne se limite pas aux compétences techniques. Il vise également à renforcer l'intégration sociale du collaborateur au sein de l'équipe et de l'organisation. Il permet aussi de développer le sentiment d'appartenance, d'encourager la participation du salarié aux activités et projets de l'entreprise, ce qui renforce sa motivation.[4]

Enfin, cette phase permet de mesurer des indicateurs clés tels que la satisfaction, la vitesse d'adaptation et le niveau d'intégration. Ces éléments permettent d'améliorer le processus d'onboarding et d'anticiper les risques de désengagement ou de départ précoce.[5]

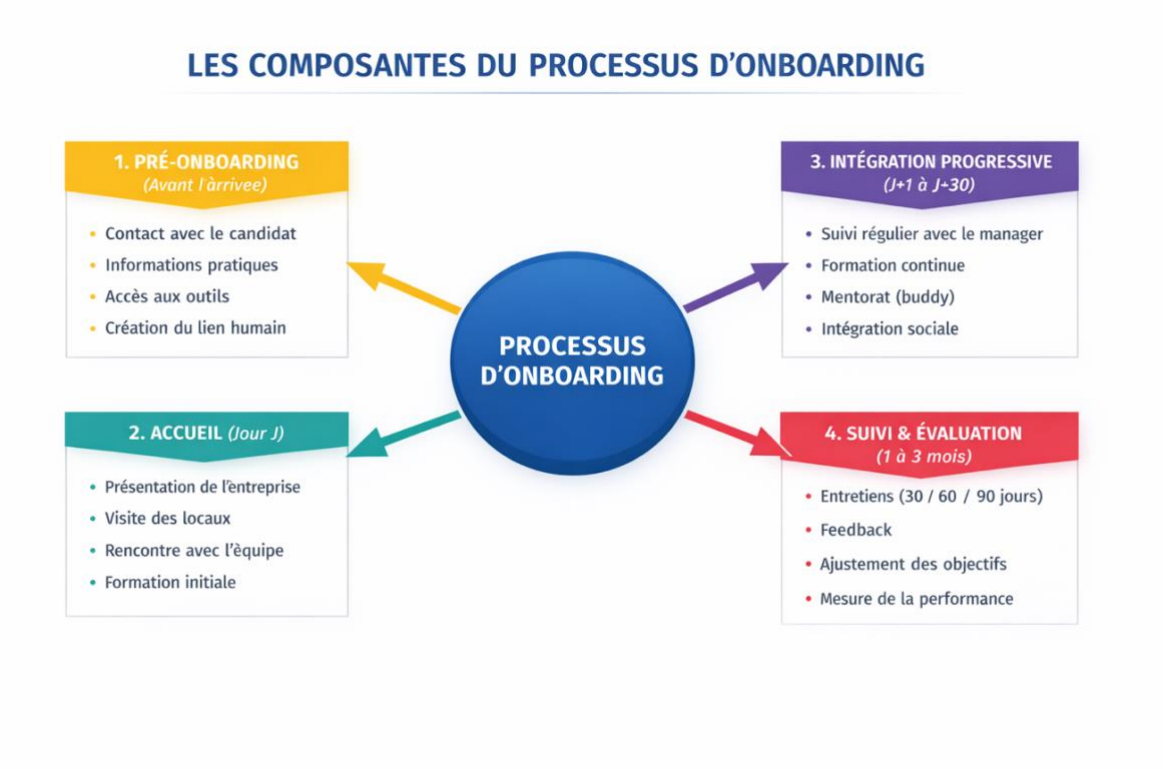
---

[1] EURÉCIA: *Check-list onboarding RH*, op. cit.
[2] SIGMA RH, « *Le guide complet pour un onboarding réussi en 2026* », https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/guide-complet-onboarding/ . (22 mars 2026 à 23:15).
[3] EURÉCIA: *Check-list onboarding RH*, op. cit.
[4] WORKELO, « *L'après-onboarding : quels rituels RH pour maintenir l'engagement et la performance des salariés tout au long de l'année ?* », https://blog.workelo.eu/lapres-onboarding-quels-rituels-rh-pour-maintenir-lengagement-et-la-performance-des-salaries-tout-au-long-de-lannee/ , 22 octobre 2021. (22 mars 2026 à 23:32).
[5] SIGMA RH : *Le guide complet pour un onboarding réussi en 2026*, op. cit.

Le processus de suivi et d'évaluation constitue une étape essentielle de processus d'intégration, car il permet de s'assurer que le collaborateur s'adapte progressivement à son poste et à son environnement de travail. À travers des entretiens réguliers, des échanges de feedback et un accompagnement continu, l'entreprise peut identifier les difficultés, apporter des ajustements et renforcer la confiance du salarié. Cette phase contribue également à améliorer l'intégration sociale et professionnelle, tout en réduisant les risques de désengagement.

Ainsi, le suivi ne doit pas être perçu comme une simple évaluation, mais comme un véritable outil d'accompagnement et de développement du collaborateur.

Figure 03 : les composantes du processus d'onboarding



Source : Élaborée par l'auteure.

À l'aide de l'intelligence artificielle, nous avons élaboré cette **(figure 03)** représentante les composantes du processus d'onboarding dans un schéma, qui détaille les quatre étapes clés de l'intégration : le pré-onboarding avant l'arrivée, l'accueil au jour J, l'intégration progressive durant le premier mois et le suivi d'évaluation jusqu'à trois mois.

En conclusion, cette section a montré que l'onboarding ne se limite pas à l'accueil du premier jour, mais constitue un processus structuré et progressif, qui accompagne le collaborateur depuis le pré-onboarding, jusqu'au suivi après ses premiers mois. Chaque composante aide à créer une bonne expérience pour le nouveau collaborateur.

Cependant, malgré son importance, ce processus peut aussi présenter des défis et des limites. C'est pourquoi il est nécessaire d'analyser, dans la section suivante, les enjeux et les limites de l'onboarding et examiner les facteurs de réussite qui permet de les passer.

Section 3 : Enjeux, limites et facteurs de réussite du processus d'onboarding

Le processus d'intégration est devenu un élément essentiel de la gestion des ressources humaines. Il ne se limite plus au simple accueil des nouveaux collaborateurs, mais constitue aujourd'hui un véritable outil d'accompagnement favorisant leur adaptation, leur engagement et leur réussite au sein de l'entreprise. Ce processus d'onboarding présente plusieurs enjeux, pour l'entreprise que pour le collaborateur.

Dans cette section, nous présenterons d'abord les principaux enjeux du processus d'onboarding, puis nous analyserons ses limites et les difficultés pouvant réduire son efficacité. Enfin, nous aborderonsles facteurs de réussite de cette démarche, afin de mieux comprendre comment surmonter ces difficultés.

3.1 Les enjeux du processus d'onboarding

L'onboarding représente un enjeu majeur aussi bien pour l'entreprise que pour les nouveaux collaborateurs.

3.1.1 Les enjeux du processus d'onboarding pour l'entreprise

Le processus d'intégration constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, en raison de la concurrence croissante et de la mobilité des talents. Il représente un levier essentiel pour favoriser la fidélisation des collaborateurs, améliorer leur performance et renforcer la marque employeur.

3.1.1.1 L'enjeu de réduire le turnover et la fidélisation des talents

L'un des grands défis de l'onboarding, c'est de bien fidéliser les nouveaux collaborateurs. Les premières semaines après l'embauche sont cruciales car elles influencent fortement la décision du salarié de rester ou non au sein de l'organisation.

Un processus d'intégration bien organisé aide les nouveaux collaborateurs à s'intégrer plus facilement dès le début. Une étude de « Glassdoor », montre que les entreprises qui investissent dans un bon processus d'intégration, peuvent augmenter le taux de la rétention des nouvelles recrues de 82 %, après la période d'essai. Cela prouve que l'onboarding joue un rôle important dans la réduction du turnover, qui représente un coût important pour les entreprises.[1]

Selon les travaux de Talya Bauer, les entreprises disposant d'un programme d'onboarding formalisé améliorent significativement la rétention des nouveaux employés, notamment durant les premiers mois suivant leur recrutement.[2]

Ainsi, le processus d'intégration apparaît comme un outil stratégique permettant de sécuriser les recrutements et de limiter les coûts liés au turnover.

3.1.1.2 L'enjeu de la performance organisationnelle

L'onboarding joue un rôle important dans l'amélioration de la performance, au sein de l'entreprise. En effet, un nouveau collaborateur a besoin de plusieurs mois pour être pleinement opérationnel. Un processus d'intégration bien organisé permet de réduire ce délai et d'aider le salarié à être efficace plus rapidement. L'intégration ne doit pas commencer uniquement le

[1] CHOUISSA (P) : « *Onboarding : les 5 étapes clés pour une intégration réussie* », SkillUp, http://www.skillup.co/blog/onboarding-les-5-etapes-cles-pour-une-integration-reussie , 22 janvier 2025. (25 mars 2026 à 14:00).
[2] BAUER (T. N): *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, Alexandria, 2010, p. 52.

premier jour de travail, mais dès la phase de pré-boarding, c'est-à-dire après la signature du contrat. Cette étape permet de préparer le collaborateur, de le rassurer et de lui donner une première vision de son environnement de travail. De plus, un bon onboarding repose sur la mise à disposition des moyens nécessaires pour bien démarrer : matériel, accès aux outils et surtout formation. Un collaborateur bien formé s'adapte plus vite et devient plus rapidement productif. Enfin, l'accompagnement par le manager et les ressources humaines est essentiel. Un suivi régulier et des échanges permettent de comprendre les difficultés du collaborateur et de mieux l'aider à s'intégrer.[1] Un processus d'intégration efficace, permet au collaborateur de monter en compétence plus rapidement, d'être plus productif et de contribuer plus facilement aux objectifs de l'entreprise.

3.1.1.3 L'enjeu de la marque employeur

L'onboarding représente un levier important, dans le développement et le renforcement de la marque employeur. L'expérience vécue par le collaborateur lors de son intégration influence directement sa perception de l'entreprise et son niveau de satisfaction.

Un autre avantage important d'un processus d'intégration de qualité est son impact positif sur la marque employeur de l'entreprise. Lorsqu'un collaborateur est bien accueilli et se sent à l'aise dès son arrivée, il va partager une expérience positive et devenir un véritable ambassadeur de l'organisation. Grâce à cette expérience, l'entreprise donne une image positive : celle d'une organisation qui respecte ses employés, les valorise et accorde de l'importance à leur intégration.[2]

Ainsi, un processus d'intégration réussi contribue à renforcer l'attractivité de l'entreprise, et facilite l'attraction de nouveaux talents. La marque employeur devient alors un levier stratégique, pour se démarquer dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

En somme, le processus d'intégration représente un enjeu majeur pour l'entreprise à plusieurs niveaux. Il permet non seulement de fidéliser les nouveaux collaborateurs, mais aussi d'améliorer leur performance et de renforcer la marque employeur. Dans un environnement professionnel compétitif, la mise en place d'un processus d'intégration structuré et efficace apparaît donc comme un facteur clé de succès pour les organisations.

3.1.2 Les enjeux du processus d'onboarding pour le collaborateur

Le processus d'intégration représente également un enjeu important pour le collaborateur, notamment en termes d'adaptation, de bien-être et de motivation. Dès son arrivée, le nouvel employé doit s'adapter à un nouvel environnement de travail, à une culture organisationnelle et à des nouvelles missions. Un processus d'intégration bien structuré facilite cette transition, permet de réduire le stress et l'incertitude liés à la prise de poste.

3.1.2.1 L'enjeu de l'adaptation du collaborateur

L'arrivée dans une nouvelle organisation place le collaborateur, dans une situation d'incertitude face à un environnement inconnu. Il doit s'adapter à de nouvelles missions, à une culture d'entreprise et à des règles qu'il découvre progressivement.

---

[1] WORKELO, « *Les grands enjeux de l'onboarding* », https://blog.workelo.eu/infographie-les-grands-enjeux-de-lonboarding/ , 28 septembre 2021. (25 mars 2026 à 16:00).
[2] SMASH GROUP, « *5 enjeux insoupçonnés d'un onboarding réussi pour les RH* », https://smashgroup.fr/blog/5-enjeux-insoupconnes-dun-onboarding-reussi-pour-les-rh/ . (25 mars 2026 à 17:00).

Selon John Van Maanen et Edgar Schein (1979), la socialisation organisationnelle correspond au processus par lequel l'individu apprend les normes, les valeurs et les comportements nécessaires pour s'intégrer dans l'entreprise.[1]

Par ailleurs, le passage d'un environnement externe à un environnement organisationnel, génère souvent une forme d'anxiété chez le nouvel entrant. La socialisation permet alors de réduire cette incertitude, en apportant des repères, et en facilitant l'intégration progressive du collaborateur.[2]

Dans ce contexte, un onboarding structuré facilite cette adaptation. Il permet de clarifier les attentes, de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de réduire le sentiment d'isolement, et le collaborateur s'intègre plus facilement et devient progressivement un membre à part entière de l'organisation.

3.1.2.2 L'enjeu du bien-être du collaborateur

Le processus d'intégration joue un rôle essentiel dans le bien-être du collaborateur, en particulier lors de son arrivée dans l'entreprise. Une intégration réussie permet au nouvel employé de se sentir à l'aise dans son environnement de travail, de mieux comprendre ses missions et de s'adapter plus facilement à son équipe. Le bien-être au travail constitue un facteur clé de réussite de l'intégration, plus le collaborateur se sent bien dès le début, plus il s'implique dans son travail et atteint ses objectifs. Cela favorise sa motivation, sa productivité et sa fidélité à l'entreprise. En plus l'onboarding de qualité permet de prévenir certains risques, liés au mal-être au travail, tels que le stress, l'isolement ou encore le burn-out. Ces risques peuvent être observés dans certains contextes, notamment en situation de télétravail, où le collaborateur peut se sentir moins accompagné.[3]

Ainsi, veiller au bien-être du collaborateur dès son intégration permet non seulement de faciliter son adaptation, mais aussi d'améliorer sa performance et de renforcer son engagement au sein de l'entreprise.

3.1.2.3 L'enjeu de la motivation du collaborateur

L'onboarding est un levier essentiel, pour développer la motivation des nouveaux collaborateurs. Son objectif est de fournir au collaborateur les informations, les repères et les outils nécessaires pour s'adapter efficacement à son nouveau rôle.

Une intégration réussie permet au collaborateur de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. En se sentant intégré à la culture et aux valeurs de l'organisation, il est davantage motivé à s'investir dans son travail, et à contribuer à l'atteinte des objectifs collectifs. Par ailleurs, l'onboarding agit sur plusieurs facteurs clés de la motivation. Tout d'abord, l'apprentissage progressif du poste permet au collaborateur de gagner en confiance et en estime de soi. En maîtrisant rapidement ses missions, il se sent plus à l'aise et plus engagé dans son travail. Ensuite, le processus d'intégration favorise le développement de relations positives, avec les collègues et les responsables hiérarchiques. Un bon climat de travail contribue à renforcer la motivation, et à encourager l'implication. Enfin, processus d'intégration permet de clarifier les attentes et les objectifs liés au poste. Une bonne compréhension du rôle du

[1] VAN MAANEN (J) et SCHEIN (E. H): « *Toward a Theory of Organizational Socialization* », dans *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, JAI Press, Greenwich, 1979, pp. 209-264.
[2] Ibid., p. 214.
[3]HEYTEAM, « *Comment veiller au bien-être des nouvelles recrues à distance ?* », http://www.heyteam.com/articles/comment-veiller-au-bien-etre-des-nouvelles-recrues-a-distance , 5 mars 2021. (26 mars 2026 à 13:00).

collaborateur lui permet de mieux s'organiser, de se concentrer sur ses missions et d'être plus efficace dans son travail.[1]

Ainsi, un onboarding structuré contribue à renforcer la motivation des collaborateurs, en favorisant leur intégration, leur confiance en eux et leur engagement au sein de l'entreprise.

3.2 Les limites et freins du processus d'onboarding[2]

Un processus d'intégration mal conçu ou mal appliqué présente plusieurs limites importantes pour l'entreprise, sur le plan humain, organisationnel et financier.

3.2.1 Manque d'engagement du collaborateur

Un onboarding négligé, notamment en phase de pré-onboarding, peut entraîner une perte d'intérêt du collaborateur avant même son arrivée. L'absence de communication et de préparation crée un sentiment d'abandon et limite son implication dès le début.

3.2.2 Absence de clarté dans les attentes

Un manque de communication sur les objectifs, les missions et les responsabilités peut provoquer des incompréhensions. Cela réduit la performance du collaborateur et complique la coordination avec l'équipe.

3.2.3 Intégration difficile et faible sentiment d'appartenance

Une approche standardisée et impersonnelle de l'onboarding, empêche le collaborateur de se sentir valorisé. Cela ralentit son adaptation et freine son intégration dans l'entreprise.

3.2.4 Baisse de la productivité

Une formation insuffisante ou mal adaptée, limite la capacité du collaborateur à être rapidement opérationnel. Cela entraîne des erreurs, une perte de temps et une baisse d'efficacité.

3.2.5 Risque de départ précoce (turnover)

Un collaborateur mal intégré est plus susceptible de quitter l'entreprise, parfois pendant la période d'essai. Cela entraîne des coûts supplémentaires liés au recrutement et à la formation.

3.2.6 Coûts financiers élevés

Un onboarding inefficace, représente une limite économique importante pour l'entreprise, ce type de situation peut engendrer des coûts importants liés au recrutement, à la formation et au remplacement du salarié.

3.2.7 Impact négatif sur l'image de l'entreprise

Une mauvaise expérience d'intégration peut affecter à la réputation de l'entreprise. Les collaborateurs insatisfaits peuvent partager leur expérience négative, ce qui peut décourager de futurs candidats et impacter l'image employeur.

---

[1] DYNAMIQUE MAG, « *Comment le processus onboarding aide à motiver vos collaborateurs ?* », http://www.dynamique-mag.com/article/comment-le-processus-onboarding-aide-a-motiver-vos-employes . (26 mars 2026 à 14:00).

[2] GARNIER (M.) : « *Quelles sont les erreurs à éviter lors du processus d'onboarding d'un nouveau collaborateur ?* », MindOnSite, https://www.mindonsite.com/onboarding-erreurs-a-eviter/ , 2023. (23 mars 2026 à 20:15).

3.2.8 Difficulté de suivi et d'amélioration

L'absence de communication et de suivi régulier, empêche l'identification rapide des problèmes. Cela limite la capacité de l'entreprise, à corriger les dysfonctionnements du processus. Un onboarding mal maîtrisé peut avoir des conséquences importantes sur la performance, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs. Il ne s'agit pas seulement d'une étape administrative, mais d'un véritable enjeu stratégique pour l'entreprise, influençant directement son efficacité et son image.

En somme, le processus d'onboarding représente un levier stratégique essentiel, pour l'entreprise et pour le collaborateur.

3.3 Les facteurs clés de réussite de l'onboarding

La réussite du processus d'intégration, repose sur plusieurs facteurs essentiels, qui permettent de garantir une intégration efficace du nouveau collaborateur. En effet, un onboarding réussi, ne dépend pas seulement de la mise en place de certaines étapes, mais aussi de la qualité de leur organisation et de leur application. Ces facteurs contribuent à faciliter l'adaptation du nouvel arrivant, à renforcer son sentiment d'appartenance et à favoriser son engagement au sein de l'entreprise.

3.3.1 La bonne préparation de l'arrivée du nouveau collaborateur[1]

La préparation de l'arrivée du nouveau collaborateur, est un facteur important de réussite de l'onboarding. Elle permet à l'entreprise de bien organiser et faciliter son l'intégration dès le premier jour. Pour cela, l'entreprise peut préparer un livret d'accueil contenant les informations utiles, comme les horaires, le règlement intérieur, l'organigramme, les procédures internes. Ce document aide le nouvel employé à mieux comprendre son environnement de travail. Cette préparation concerne également le poste de travail. L'entreprise doit prévoir à l'avance les fournitures, les équipements, la carte d'accès, et les outils informatiques nécessaires, comme l'adresse e-mail et les codes d'accès.

Cela permet au nouvel arrivant, de commencer son travail dans de bonnes conditions. Ainsi, une bonne préparation en amont aide à rassurer le collaborateur, à faciliter son adaptation et à rendre son intégration plus efficace.

3.3.2 La qualité de l'accueil lors des premiers jours

Le premier jour de travail, peut être une source de stress et d'anxiété pour le nouveau collaborateur, car il doit s'adapter à un nouvel environnement et rencontrer de nouvelles personnes. Il est donc essentiel que l'entreprise mette en place un accueil chaleureux, et rassurant dès le début, afin de créer une première expérience positive. Pour cela, l'entreprise peut envoyer à l'avance un programme détaillé de la première semaine, précisant les tâches, les formations et les rencontres prévues avec les collègues clés. Elle peut aussi régler les derniers détails administratifs afin d'éviter toute préoccupation inutile. De plus, certaines actions, comme offrir un cadeau de bienvenue, organiser une visite des locaux ou prévoir un déjeuner d'équipe, permettent au nouvel employé de se sentir attendu, valorisé et progressivement intégré au groupe.[2]

---

[1] EURÉCIA : *Onboarding : 14 étapes pour faciliter l'intégration d'un nouveau salarié*, op. cit. (15 mars 2026 à 17:00).

[2] HEYTEAM, « *Onboarding RH : le guide pratique pour réussir l'intégration des salariés* », http://www.heyteam.com/articles/onboarding-rh-definition-et-bonnes-pratiques , 24 juillet 2023. (15 mars 2026 à 18:00).

3.3.3 La clarté des informations et des missions confiées

La clarté des informations et des missions confiées constitue un facteur essentiel de réussite de l'onboarding. Dès le début, il est important que le manager définisse clairement ce qui est attendu du nouveau collaborateur. Cela concerne non seulement les objectifs et les responsabilités liés au poste, mais aussi les comportements attendus dans le cadre du travail. Lorsque les attentes sont bien expliquées, le nouveau collaborateur peut mieux comprendre son rôle, s'orienter plus rapidement et accomplir ses missions avec plus d'efficacité. Cette clarté permet aussi de réduire les incertitudes, de limiter les malentendus et de faciliter l'adaptation professionnelle de la nouvelle recrue.[1]

Ainsi, expliquer clairement les missions, les priorités et les attentes dès la phase d'intégration contribue à renforcer la confiance du nouvel arrivant et à favoriser son engagement au sein de l'organisation.

3.3.4 L'accompagnement managérial et le suivi régulier[2]

Durant la période d'onboarding, il est important de mettre en place un suivi régulier, afin de s'assurer que le nouveau collaborateur progresse correctement dans son poste. Dans ce cadre, l'accompagnement et le suivi, ainsi que les réunions régulières avec le manager, jouent un rôle central, car ils permettent de recueillir du feedback, d'apporter des ajustements si nécessaire, et de renforcer l'intégration du salarié au sein de l'équipe et de l'entreprise.

Par ailleurs, la réalisation d'un rapport d'étonnement après un mois peut être particulièrement utile. Cet outil permet de vérifier si le nouveau salarié se sent bien dans son nouvel environnement de travail, mais aussi d'identifier les points à améliorer dans le processus d'onboarding.

3.3.5 L'intégration sociale et relationnelle au sein de l'équipe

L'intégration sociale des nouveaux collaborateurs est essentielle. Près de 20 % des nouveaux collaborateurs estiment que leur entreprise ne facilite pas suffisamment, les interactions avec leurs collègues. Il est donc important d'organiser des moments de team building pour renforcer la cohésion et la rétention des talents. Une méthode efficace consiste à assigner à chaque nouvel arrivant un *"onboarding buddy*", un collègue de confiance servant de point de contact quotidien. Ce parrainage favorise l'immersion dans la culture d'entreprise et offre un espace sécurisé pour poser toutes les questions nécessaires à la bonne prise de poste. Un programme de mentoring plus formel peut également aider la nouvelle recrue à monter rapidement en compétences. Même s'il demande du temps, il favorise l'engagement des employés et la croissance de l'entreprise.[3]

En résumé, plus un employé est bien intégré socialement, plus il sera motivé et impliqué dans le succès de l'entreprise.

---

[1] ELEVO, « *Comment engager les collaborateurs dès leur onboarding ?* », http://www.elevo.fr/blog/comment-engager-les-collaborateurs-des-leur-onboarding . (15 mars 2026 à 17:30).

[2] BOOST RH, « *Onboarding : définition et conseils pour une intégration réussie* », https://www.boostrh.com/onboarding-definition-et-conseils-pour-une-integration-reussie . (15 mars 2026 à 21:41).

[3] DEEL, « *Étapes clés de l'onboarding* », https://www.deel.com/fr/blog/etapes-cles-onboarding/ , 24 juillet 2023. (15 mars 2026 à 22:00).

3.3.6 L'accès aux outils, aux ressources et à la formation

Un onboarding efficace nécessite que le collaborateur dispose dès le départ de tout le matériel, des ressources et des outils nécessaires pour accomplir son travail. Un poste de travail non prêt, un planning inexistant ou un équipement manquant traduisent une forme d'anticipation insuffisante pouvant générer de la frustration pour le nouveau salarié dès le premier jour. Un processus d'intégration mal préparé donne l'impression que l'entreprise ne valorise pas l'arrivée des nouvelles recrues et peut rapidement affecter leur engagement. [1]

Fournir un accès clair aux outils, aux ressources et aux formations permet non seulement d'assurer une prise de poste efficace mais aussi de renforcer la motivation des nouveaux collaborateurs.

3.3.7 L'évaluation et le retour d'expérience des nouveaux collaborateurs

L'évaluation et le retour d'expérience des nouveaux collaborateurs, constituent un facteur essentiel de réussite de l'onboarding. Ils permettent à l'entreprise de vérifier si l'intégration se déroule dans de bonnes conditions et d'identifier rapidement les ajustements nécessaires. Par ailleurs, l'organisation de points de feedback réguliers, par exemple à 30, 60 et 90 jours après l'embauche, permet de recueillir les impressions du nouveau salarié, et d'améliorer progressivement le processus d'intégration. Ces retours d'expérience, aident les managers à mieux répondre aux besoins des recrues, et à renforcer leur engagement au sein de l'entreprise.[2]

En résumé, l'évaluation continue et la collecte de feedback permettent d'optimiser l'onboarding, d'améliorer l'expérience des collaborateurs employés et de favoriser leur fidélisation.

En somme, la réussite du processus d'intégration repose sur plusieurs facteurs complémentaires, allant de la préparation en jusqu'à l'évaluation continue du parcours d'intégration. La qualité de l'accueil, la clarté des informations, l'accompagnement managérial, l'intégration au sein de l'équipe, l'accès aux outils nécessaires, les formations ainsi que le retour d'expérience des nouveaux collaborateurs jouent tous un rôle important. Lorsque ces facteurs sont réunis, l'onboarding devient plus efficace et favorise une meilleure adaptation du nouveau collaborateur ainsi qu'un engagement plus fort envers l'entreprise.

En conclusion, le processus d'intégration est un élément stratégique essentiel, pour l'entreprise et pour le collaborateur. Comme le montre cette section, il permet à l'entreprise de renforcer la fidélisation des talents, d'améliorer la performance organisationnelle et de développer une marque employeur attractive. Parallèlement, il joue un rôle déterminant pour le collaborateur en facilitant son adaptation, en favorisant son bien-être et en renforçant sa motivation.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, l'onboarding présente également certaines limites lorsqu'il est mal appliqué. Un manque de préparation, de communication ou d'accompagnement peut entraîner des conséquences négatives telles qu'une baisse de la motivation, une intégration difficile ou encore un départ précoce (turnover) du collaborateur et la réussite de ce processus d'intégration repose sur plusieurs facteurs complémentaires.

---

[1] SKILLUP, « *Onboarding : les 5 étapes clés pour une intégration réussie* », http://www.skillup.co/blog/onboarding-les-5-etapes-cles-pour-une-integration-reussie . (15 mars 2026 à 23:00).

[2] PSICO-SMART, « *Meilleures pratiques pour l'optimisation du processus d'onboarding des employés* », https://blogs-fr.psico-smart.com/blog-meilleures-pratiques-pour-loptimisation-du-processus-donboarding-des-employes-146604 , 28 août 2024. (15 mars 2026 à 23:30).

Conclusion :

En conclusion, le processus d'intégration apparaît comme un élément essentiel, dans la gestion des ressources humaines. Comme présenté dans ce chapitre, il ne se limite pas à un simple accueil, mais constitue un processus structuré et progressif, qui accompagne le nouveau collaborateur depuis son arrivée, jusqu'à son intégration complète au sein de l'entreprise.

L'analyse du cadre conceptuel a permis de mieux comprendre la notion de processus d'intégration, son évolution ainsi que sa distinction avec des concepts proches tels que l'accueil et la socialisation organisationnelle. Par ailleurs, l'étude des différentes composantes a montré que l'intégration repose sur plusieurs étapes complémentaires, allant du pré-onboarding jusqu'au suivi et à l'évaluation. Enfin, ce chapitre a mis en évidence les principaux enjeux de l'onboarding, pour l'entreprise et pour le collaborateur, ainsi que les limites qui peuvent apparaître lorsque ce processus est mal conçu ou mal appliqué, et les facteurs clés permettant de surmonter ces défis et de réussir ce processus.

Le processus d'intégration constitue un levier stratégique qui influence directement l'adaptation, la motivation et l'engagement des nouveaux collaborateurs. Il convient désormais d'analyser la notion d'engagement organisationnel afin de mieux comprendre les liens existants entre onboarding et engagement, objet du chapitre suivant.

Chapitre II : L'engagement des nouveaux collaborateurs

Introduction :

Dans un contexte économique, où fidéliser les talents devient un défi stratégique, l'engagement des collaborateurs est devenu aussi une priorité pour les entreprises. C'est pourquoi il importe de comprendre les facteurs qui influencent cet engagement, afin d'améliorer la performance, le bien-être au travail et la stabilité des équipes.

Ce chapitre propose une analyse de l'engagement des nouveaux collaborateurs, selon une démarche articulée autour de trois axes complémentaires. Dans un premier temps, il présente le cadre théorique de l'engagement organisationnel, en définissant ses concepts clés et ses différentes dimensions. Dans un deuxième temps, il met en évidence les principaux déterminants de l'engagement, qu'ils soient individuels, organisationnels, relationnels ou liés au poste de travail.

Enfin, cette partie s'intéresse au rôle du processus d'onboarding comme levier essentiel dans le développement de l'engagement des nouveaux collaborateurs, et permet de mieux comprendre, comment l'engagement se construit et quels sont les facteurs qui peuvent le renforcer, dès les premières étapes de l'intégration.

Section 1 : Cadre théorique de l'engagement organisationnel

Cette section a pour objectif, de présenter le cadre théorique de l'engagement organisationnel, un concept central en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel. Elle permet de mieux comprendre la nature du lien qui existe entre le collaborateur et son organisation, et les facteurs qui influencent son implication et sa performance au travail. D'abord, il s'agit de définir l'engagement organisationnel, et de le distinguer d'autres concepts proches tels que la motivation et la satisfaction au travail. Ensuite, les différentes dimensions de l'engagement seront présentées à travers le modèle de Meyer et Allen. Enfin, cette section mettra en évidence l'importance de l'engagement organisationnel pour les entreprises, notamment en termes de performance, de fidélisation et de climat de travail.

1.1 Définition de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel, est l'un des concepts les plus étudiés dans le domaine du comportement organisationnel, et de la gestion des ressources humaines. Il permet de mieux comprendre la relation qui existe entre le collaborateur et son organisation, et les facteurs qui influencent sa performance et son implication au travail.

1.1.1 La notion d'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel représente un état psychologique qui définit la relation entre un collaborateur et son organisation. Selon Meyer et Allen (1991), ce lien psychologique influence directement la décision de l'individu de rester ou non au sein de l'entreprise.[1] Il ne s'agit donc pas uniquement d'un simple contrat de travail, mais d'un attachement profond qui se traduit par les attitudes, les comportements et les intentions du collaborateur. Cette dimension affective et comportementale, est également au cœur des travaux de Charles O'Reilly et Chatman (1986), qui définissent l'engagement comme un attachement psychologique que l'individu ressent envers son organisation.[2]

Plus globalement, et dans une approche complémentaire Mowday, Steers et Porter (1979), soulignent que l'engagement organisationnel reflète la force de l'identification et de l'implication d'un individu envers son organisation.[3] Cette force se traduit par trois caractéristiques principales : une forte croyance et acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation, une volonté de fournir des efforts considérables au profit de l'organisation, et un désir intense de maintenir son appartenance organisationnelle.[4] Donc ils ont enrichi cette approche en proposant un modèle tridimensionnel de l'engagement.

En somme, nous définissons l'engagement organisationnel comme un état psychologique multidimensionnel, qui caractérise la relation entre le nouveau collaborateur et son organisation, qui se traduit par un attachement, et un sentiment d'obligation morale envers l'entreprise, influençant sa décision de rester et son niveau d'implication au travail.

---

[1] MEYER (J. P) et ALLEN (N. J): « A three-component conceptualization of organizational commitment », in Human Resource Management Review, vol. 1, n° 1, 1991, pp. 61-89.

[2] O'REILLY (C) et CHATMAN (J): « Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior », in Journal of Applied Psychology, vol. 71, n° 3, 1986, pp. 492-499.

[3] MOWDAY (R. T), STEERS (R. M) et PORTER (L. W): « The measurement of organizational commitment », in Journal of Vocational Behavior, vol. 14, n° 2, 1979, pp. 224-247.

[4] PORTER (L. W), STEERS (R. M), MOWDAY (R. T) et BOULIAN (P. V): « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », in Journal of Applied Psychology, vol. 59, n° 5, 1974, pp. 603-609.

1.1.2 Distinction entre engagement, motivation et satisfaction :

Même s'ils sont souvent utilisés de la même manière, l'engagement organisationnel, la motivation et la satisfaction au travail restent trois notions différentes.

1.1.2.1 L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel se distingue par sa stabilité, et par le lien qui est créé entre l'individu et son organisation.Il représente un attachement psychologique durable qui ne dépend pas seulement des situations spécifiques. En effet, ce lien reste stable dans le temps, même face aux changements quotidiens du travail.[1]

1.1.2.2 La motivation au travail

La motivation au travail, concerne les forces énergétiques qui orientent, dirigent et soutiennent le comportement d'un individu vers l'accomplissement de tâches spécifiques.[2] Contrairement à l'engagement qui concerne l'organisation, la motivation se concentre sur l'action. Elle peut varier selon les conditions de travail et change facilement. Un collaborateur peut donc être motivé pour une tâche sans être engagé envers son organisation, ou inversement.

1.1.2.3 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail correspond à un sentiment positif, lié à l'évaluation de son expérience professionnelle. Elle correspond à une réaction émotionnelle liée à certains aspects du travail, comme la rémunération, les relations avec les collègues ou les conditions de travail.[3] La satisfaction est donc liée à l'évaluation de ces éléments, tandis que l'engagement repose sur une relation plus durable avec l'organisation ; la satisfaction peut varier selon les situations, alors que l'engagement est généralement plus stable.

Tableau 01 : Synthèse comparative de l'engagement, la motivation et la satisfaction

Critère	Engagement	Motivation	Satisfaction
Nature	Lien psychologique avec l'organisation	Force énergétique orientée vers l'action	État émotionnel positif
Cible	L'organisation en tant qu'entité	Les tâches et objectifs spécifiques	L'expérience de travail
Stabilité	Élevée (trait)	Variable (état)	Variable (état)
Temporalité	Durable	Situationnelle	Ponctuelle

Source : Élaboré par l'auteure.

[1] MEYER (J. P) et autres: « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, n° 1, 2002, pp. 20-52.
[2] LATHAM (G. P.) et PINDER (C. C): « Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century », *Annual Review of Psychology*, vol. 56, 2005, p. 485-516.
[3] LOCKE (E. A): « The nature and causes of job satisfaction », sous la direction de DUNNETTE (M. D): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, pp. 1297-1343.

Le **(tableau 01)** montre que, même si ces trois notions sont différentes, elles restent fortement liées dans la réalité. Lorsqu'un collaborateur est satisfait de ses conditions de travail, il est généralement plus motivé, ce qui peut, avec le temps, renforcer son engagement envers l'entreprise.

Alors, La différence principale entre ces trois notions réside dans leur nature. L'engagement correspond à un lien psychologique avec l'organisation, la motivation pousse à agir, tandis que la satisfaction reflète un sentiment par rapport à l'expérience de travail. Même si ces concepts sont différents, ils restent liés et s'influencent entre eux.

Ainsi, l'engagement organisationnel est un concept essentiel qui permet de comprendre le lien entre le collaborateur et son organisation. Il se distingue de la motivation et de la satisfaction par sa nature durable et relationnelle. Cependant, ces trois notions restent complémentaires et interconnectées, car chacune contribue à influencer le comportement, et la performance des individus au travail.

1.2 Les dimensions de l'engagement organisationnel

L'apport principal de ce modèle réside dans sa capacité à expliquer pourquoi les employés restent dans leur entreprise.

Meyer et Allen expliquent que chaque employé développe un profil d'engagement spécifique, caractérisé par différents niveaux d'engagement affectif, de continuité et normatif.[1] Cette approche montre que l'engagement n'est pas unique, mais qu'il existe sous différentes formes dans la relation entre l'employé et son organisation.

Ce modèle s'appuie sur un principe selon lequel, même si les trois dimensions ont un point commun, elles réduisent toutes le risque de départ de l'employé.[2] Cette différence est importante, car deux employés peuvent être engagés au même niveau, mais agir différemment selon le type d'engagement qu'ils développent.

1.2.1 Engagement affectif

L'engagement affectif représente la dimension la plus valorisée, de l'engagement organisationnel dans la littérature scientifique. Il se définit comme l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication de l'employé envers son organisation.[3]

Cette forme d'engagement se développe à partir des expériences positives vécues au sein de l'organisation. Les employés deviennent engagés lorsqu'ils sentent que leurs valeurs correspondent à celles de l'entreprise, qu'ils bénéficient du soutien de leur manager et que leur travail est intéressant et valorisant.[4]

L'engagement affectif a plusieurs effets positifs pour l'organisation. En effet, les recherches montrent que les employés engagés affectivement sont généralement plus performants, s'impliquent dans leur travail.[5].

---

[1] MEYER (J. P) et ALLEN (N. J): *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, éditions Sage Publications, Thousand Oaks, 1997.
[2] MEYER (J. P) et autres, op. cit., p. 21.
[3] MEYER (J. P) et ALLEN (N. J): « A three-component conceptualization of organizational commitment », op. cit., p 67.
[4] RHOADES (L) et EISENBERGER (R): « Perceived organizational support: A review of the literature », in *Journal of Applied Psychology*, n° 4, vol. 87, 2002, pp. 698-714.
[5] MEYER (J. P) et ALLEN (N. J): « A three-component conceptualization of organizational commitment », op. cit., pp 74-76.

Ils sont aussi moins absents et présentent un taux de turnover plus faible. De plus, ils sont souvent plus ouverts à l'innovation, partagent plus facilement leurs connaissances et défendent leur organisation face aux critiques.[1]

Un aspect particulièrement intéressant de l'engagement affectif réside dans son caractère auto-renforçant. Les employés affectivement engagés interprètent les situations de travail d'une manière plus positive, ce qui renforce leur attachement émotionnel.[2] Par exemple, un employé qui se sent bien dans son entreprise, qui partage ses valeurs et qui apprécie son environnement de travail restera par choix et par attachement.

1.2.2 Engagement de continuité

L'engagement de continuité, également appelé engagement calculé, repose sur une logique différente de l'engagement affectif. Il se définit comme la conscience des coûts associés au départ de l'organisation.[3]

Cela signifie que l'employé reste dans l'organisation en raison d'un besoin. Il pense que partir peut lui coûter quelque chose, comme perdre des avantages ou ne pas trouver un autre travail.

Cette dimension repose sur la théorie des paris accumulés, développée par Becker (1960). Selon cette idée, plus un collaborateur investit du temps, de l'énergie et des ressources dans une organisation, plus il risque de perdre en cas de départ, comme l'ancienneté, les droits à la retraite ou les relations professionnelles. Et, plus ces investissements sont importants, plus le coût de quitter l'organisation devient élevé.[4]

Meyer et Allen ont identifié deux sous dimensions de l'engagement de continuité. La première concerne les pertes possibles liées au départ, comme les avantages financiers, les privilèges ou les relations sociales. La deuxième est liée au manque d'alternatives sur le marché du travail, lorsque l'employé pense qu'il a peu d'opportunités ailleurs, son engagement de continuité augmente.[5] Par exemple, un employé peut rester dans l'entreprise parce qu'il a une bonne ancienneté, des avantages importants ou peu d'opportunités ailleurs.

Les conséquences de l'engagement de continuité sont différentes de celles de l'engagement affectif. Les recherches montrent que cette forme d'engagement n'est pas vraiment liée à une meilleure performance, et peut même parfois avoir un effet négatif sur les comportements au travail. Les employés concernés ont tendance à faire seulement le travail demandé, sans prendre d'initiative.[6] De plus, certaines études montrent que ce type d'engagement peut entraîner plus de stress et une satisfaction au travail plus faible.[7]

---

[1]ORGAN (D. W) et RYAN (K): « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », in *Personnel Psychology*, n° 4, vol. 48, 1995, pp. 775-802.

[2] WASTI (S. A): « Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes », in *Journal of Vocational Behavior*, n° 2, vol. 67, 2005, pp. 290-308.

[3] MEYER (J. P) et ALLEN (N. J): « A three-component conceptualization of organizational commitment », op. cit., p.67.

[4] BECKER (H. S): « Notes on the concept of commitment », in *American Journal of Sociology*, n° 1, vol. 66, 1960, pp. 32-40.

[5] MCGEE (G. W) et FORD (R. C): « Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales », in *Journal of Applied Psychology*, n° 4, vol. 72, 1987, pp. 638-641.

[6]MEYER (J. P), STANLEY (D. J), HERSCOVITCH (L) et TOPOLNYTSKY (L): « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », op. cit., p.20.

[7] MEYER (J. P) et MALTIN (E. R): « Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda », in *Journal of Vocational Behavior*, n° 2, vol. 77, 2010, pp. 323-337.

1.2.3 Engagement normatif

L'engagement normatif est la troisième dimension du modèle de Meyer et Allen, il est moins étudié, mais reste très important sur le plan théorique. Il correspond à un sentiment d'obligation morale de rester dans l'organisation. Les employés concernés restent donc dans l'entreprise parce qu'ils pensent qu'ils doivent le faire, par devoir et par loyauté.[1]

Cette forme d'engagement peut avoir deux origines principales. D'une part, elle peut venir de l'éducation et de l'environnement social de l'individu, avant son entrée dans l'organisation. Les valeurs familiales, culturelles et sociales influencent la manière dont une personne perçoit la loyauté envers son entreprise. Dans certaines cultures, surtout collectivistes, cet engagement est plus fort car la fidélité et la stabilité sont très valorisées.[2]

D'autre part, l'engagement normatif peut être lié à un sentiment de réciprocité envers l'organisation. Par exemple, lorsqu'un employé bénéficie d'une formation, d'un soutien ou d'avantages particuliers, il peut ressentir une obligation de "rendre" et rester fidèle à l'entreprise.[3]

Enfin, l'engagement normatif est influencé par la culture. Des études montrent qu'il est plus important dans les sociétés collectivistes, où la loyauté est valorisée, alors que dans les sociétés plus individualistes, l'engagement affectif est souvent dominant.

1.2.4 L'interdépendance des trois dimensions

Il est important de souligner que ces trois formes d'engagement ne sont pas séparées. Un même employé, peut à la fois être attaché émotionnellement à son organisation (engagement affectif), penser qu'il a beaucoup à perdre s'il part (engagement de continuité), et ressentir une obligation morale de rester (engagement normatif). L'ensemble de ces dimensions forme ce qu'on appelle le profil d'engagement de l'individu.[4]

Les recherches montrent que certaines combinaisons sont plus positives que d'autres. Par exemple, les employés qui ont un engagement affectif et normatif élevé, avec un engagement de continuité modéré, ont généralement des comportements plus favorables à l'organisation. À l'inverse, lorsque l'engagement de continuité est dominant, sans attachement affectif ou moral, les résultats sont souvent moins positifs.[5]

En résumé, l'engagement organisationnel est un concept composé de plusieurs dimensions complémentaires. Le modèle de Meyer et Allen permet de mieux comprendre les différentes formes d'engagement, à savoir l'engagement affectif, de continuité et normatif. Chacune de ces dimensions influence d'une façon différente le comportement des collaborateurs au travail.

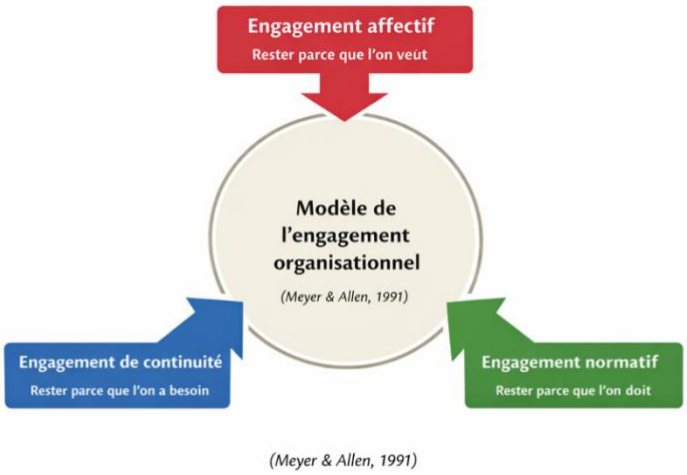
Ainsi, il apparaît que l'engagement ne s'exprime pas de la même manière chez tous les individus, mais dépend de plusieurs facteurs, liés à l'organisation et à l'environnement de

---

[1] MEYER (J. P) et ALLEN (N. J): « A three-component conceptualization of organizational commitment », op. cit., p.67.
[2] ALLEN (N. J) et MEYER (J. P): « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », op. cit., p.4.
[3] WIENER (Y): « Commitment in organizations: A normative view », in *Academy of Management Review*, n° 3, vol. 7, 1982, pp. 418-428.
[4] MEYER (J. P) et HERSCOVITCH (L): « Commitment in the workplace: Toward a general model », in *Human Resource Management Review*, n° 3, vol. 11, 2001, pp. 299-326.
[5] SINCLAIR (R. R.), TUCKER (J. S), CULLEN (J. C) et WRIGHT (C): « Performance differences among four organizational commitment profiles », in *Journal of Applied Psychology*, n° 6, vol. 90, 2005, pp. 1280-1287.

travail. Il est donc essentiel pour les entreprises de prendre en compte ces différentes dimensions, afin de mieux comprendre et développer l'engagement de leurs collaborateurs.

Figure 04 : Le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel



(Meyer & Allen, 1991)

Source : Élaboré par l'auteure, adapté sur la base de Meyer et Allen (1991).

À l'aide de l'intelligence artificielle, j'ai réalisé ce schéma illustrant le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen, cette **(figure 03)** met en évidence les trois formes d'engagement des collaborateurs : affectif, de continuité et normatif.

Après avoir présenté les différentes dimensions de l'engagement organisationnel, il est maintenant important d'examiner ses effets, notamment sur la performance et la fidélisation.

1.3 L'importance de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel ne se limite pas dans un simple concept théorique, il représente aujourd'hui un élément stratégique qui influence directement le fonctionnement des entreprises.

Des données récentes confirment également l'importance de l'engagement organisationnel. Selon Gallup (2025), seulement 21 % des employés dans le monde sont réellement engagés dans leur travail, ce qui entraîne d'importantes pertes économiques, estimées à environ 438 milliards de dollars. [1] Donc cet écart d'engagement a un coût financier considérable pour les entreprises, à cause de la baisse de productivité, de l'augmentation du turnover et des pertes d'efficacité.

L'engagement organisationnel a un impact direct aussi sur plusieurs aspects clés, comme la performance, la fidélisation des employés et le climat de travail.

[1] LOGOTEL : « L'engagement des employés en baisse à l'échelle mondiale : données du rapport Gallup State of the Global Workplace 2025 », https://www.logotel.fr/magazine/lengagement-des-employes-en-baisse-a-lechelle-mondiale-donnees-du-rapport-gallup-state-of-the-global-workplace-2025/ (30/03/2026 à 18h35).

1.3.1 Impact sur la performance

L'importance de l'engagement organisationnel s'explique surtout par son effet sur la performance, beaucoup plus chez l'employé que dans l'organisation. De nombreuses études montrent que plus un employé est engagé, plus il est performant.

Au niveau individuel, les employés engagés obtiennent généralement de meilleurs résultats que les autres.[1]

Cela s'explique par le fait qu'ils sont plus motivés, et investissent plus d'efforts dans leur travail. Ils ne font pas seulement le minimum, mais cherchent à s'améliorer et à contribuer aux objectifs de l'entreprise.[2] Ces comportements sont très importants car ils contribuent à améliorer l'efficacité globale de l'organisation.

L'engagement organisationnel a aussi un impact sur la performance collective. Les équipes où les employés sont engagés obtiennent généralement de meilleurs résultats, que ce soit en termes de productivité, de qualité ou de satisfaction des clients. Cela s'explique par une meilleure coopération, moins de conflits et un environnement plus favorable au travail.[3] De plus, l'engagement joue un rôle important dans l'innovation. Les employés engagés sont plus créatifs, proposent plus d'idées et sont plus motivés à surmonter les difficultés. Cela permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux changements et de rester compétitive.[4]

1.3.2 Impact sur la fidélisation (réduction du turnover)

La réduction du turnover, est l'un des effets les plus importants de l'engagement organisationnel. Elle est très étudiée, car le départ des employés représente un coût important pour les entreprises.

Le turnover représente un coût élevé pour les organisations, ces coûts peuvent être directs, comme les dépenses liées au recrutement (publicité, sélection, évaluation), à la formation des nouveaux employés, et la baisse de productivité pendant leur période d'adaptation.

Il existe aussi des coûts indirects, souvent plus importants. Le départ d'un employé peut entraîner une perte de compétences, d'expérience et de relations professionnelles qui ont mis du temps à se construire.[5]

De plus, le départ de certains employés peut influencer les autres, augmenter leur charge de travail et parfois provoquer d'autres départs. [6]

Dans certains secteurs, la fidélisation est plus importante. Par exemple, dans les entreprises de services, où la relation avec les clients dépend de contacts réguliers avec les mêmes employés,

---

[1] RIKETTA (M): « Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis », in *Journal of Organizational Behavior*, n° 3, vol. 23, 2002, pp. 257-266.
[2] MEYER (J. P), BECKER (T. E) et VANDENBERGHE (C): « Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model », in *Journal of Applied Psychology*, n° 6, vol. 89, 2004, pp. 991-1007.
[3] HARTER (J. K), SCHMIDT (F. L) et HAYES (T. L): « Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis », in *Journal of Applied Psychology*, n° 2, vol. 87, 2002, pp. 268-279.
[4] GONG (Y), HUANG (J. C) et FARH (J. L): « Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy », in *Academy of Management Journal*, n° 4, vol. 52, 2009, pp. 765-778.
[5] DESS (G. G) et SHAW (J. D): « Voluntary turnover, social capital, and organizational performance », in *Academy of Management Review*, n° 3, vol. 26, 2001, pp. 446-456.
[6]KRACKHARDT (D) et PORTER (L. W): « The snowball effect: Turnover embedded in communication networks », in *Journal of Applied Psychology*, n° 1, vol. 71, 1986, pp. 50-55.

le départ des collaborateurs peut affecter directement la satisfaction et la fidélité des clients. Même chose dans les secteurs basés sur les connaissances, comme le conseil, la recherche ou la technologie, le départ d'employés qualifiés peut ralentir les projets, en cours et affaiblir la compétitivité de l'entreprise.[1] L'engagement ne permet pas seulement de réduire le turnover en général, mais aussi de retenir les employés les plus performants.

Ainsi, l'engagement joue un rôle important en aidant l'entreprise à garder ses talents et à éviter la perte de ses ressources.

1.3.3 Impact sur la motivation et le climat de travail

Après avoir analysé ses effets sur la performance et la fidélisation, l'engagement organisationnel influence aussi la motivation des employés et le climat de travail. Il contribue ainsi à créer un environnement plus sain et plus productif.

L'engagement organisationnel et la motivation sont étroitement liés. D'un côté, l'engagement renforce la motivation des employés en donnant du sens à leur travail, et en leur faisant sentir que leur contribution est importante. Les employés engagés ont ainsi une motivation durable dans leur relation avec l'organisation, même face aux difficultés du quotidien.[2] D'un autre côté, cette motivation crée un cercle positif. Les employés engagés obtiennent de bons résultats, reçoivent de la reconnaissance, ce qui renforce encore leur motivation et leur engagement.[3]

L'engagement a également un impact important sur le climat de travail, les organisations où les employés sont engagés ont généralement un climat plus positif, avec plus de confiance, une meilleure communication et de meilleures relations entre les collègues.[4]

Les employés engagés aident leurs collègues, partagent l'information, communiquent de manière constructive et gèrent mieux les conflits. Cela crée un environnement de travail plus agréable et réduit le stress.[5]

L'engagement joue aussi un rôle important dans la réduction des risques psychosociaux. Les employés engagés ressentent généralement moins de stress, moins d'anxiété, car ils trouvent du sens à leur travail et se sentent soutenus.[6] Il a également un effet sur l'absentéisme, les employés engagés sont moins absents, car ils se sentent responsables envers leur travail et leurs collègues. Cela permet d'assurer une meilleure stabilité des équipes.[7]

---

[1] LIAO (H) et autres: « Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality », in *Journal of Applied Psychology*, n° 2, vol. 94, 2009, pp. 371-391.
[2] GAGNÉ (M.) et DECI (E. L): « Self-determination theory and work motivation », in *Journal of Organizational Behavior*, n° 4, vol. 26, 2005, pp. 331-362.
[3] SALANOVA (M.), AGUT (S.) et PEIRÓ (J. M): « Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate », in *Journal of Applied Psychology*, n° 6, vol. 90, 2005, pp. 1217-1227.
[4] GONZÁLEZ-ROMÁ (V), FORTES-FERREIRA (L) et PEIRÓ (J. M): « Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study », in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n° 3, vol. 82, 2009, pp. 511-536.
[5] CHIABURU (D. S.) et HARRISON (D. A): « Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance », in *Journal of Applied Psychology*, n° 5, vol. 93, 2008, pp. 1082-1103.
[6] PANACCIO (A) et VANDENBERGHE (C): « Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study », in *Journal of Vocational Behavior*, n° 2, vol. 75, 2009, pp. 224-236.
[7] GELLATLY (I. R): « Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model », in *Journal of Organizational Behavior*, n° 5, vol. 16, 1995, pp. 469-485.

Enfin, l'engagement renforce la capacité de l'organisation à faire face aux difficultés et influence positivement sa résilience. En période de changement ou de crise, les employés engagés sont plus prêts à s'adapter, à faire des efforts supplémentaires et à rester confiants, cela constitue un avantage important pour l'entreprise.[1]

En conclusion, l'engagement organisationnel, est un élément important pour comprendre la relation entre le collaborateur et son entreprise, car il influence directement son comportement, sa motivation et son implication au travail. Cette section a montré que l'engagement a plusieurs dimensions et qu'il joue un rôle essentiel dans la performance, la fidélisation et le climat de travail au sein de l'organisation. Elle a également permis de comprendre que l'engagement ne se construit pas seul, mais dépend des pratiques mises en place par l'entreprise.

Section 2 : Les déterminants de l'engagement des nouveaux collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est aujourd'hui devenu un enjeu majeur pour les entreprises et pour le comprendre, il est nécessaire d'identifier les différents facteurs qui l'influencent, ces déterminants sont liés à l'individu, à l'organisation, aux relations de travail et aussi au poste occupé.

Dans cette section, nous allons donc présenter ces différents éléments, en nous appuyant sur les recherches en ressources humaines et en comportement organisationnel.

Figure 05 : Les déterminants de l'engagement organisationnel et de l'implication au travail



Source : Élaborée par l'auteure.

À l'aide de l'intelligence artificielle, j'ai réalisé ce schéma qui cartographie dans une **(figure 05)** les quatre grands facteurs influençant l'engagement organisationnel et l'implication au travail : les déterminants individuels, organisationnels, relationnels et liés au poste.

[1] STAW (B. M), SANDELANDS (L. E) et DUTTON (J. E): « Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis », in *Administrative Science Quarterly*, n° 4, vol. 26, 1981, pp. 501-524.

2.1 Les déterminants individuels

Les caractéristiques personnelles des collaborateurs, jouent un rôle important dans leur niveau d'engagement au travail. Ces facteurs individuels concernent la personnalité, les valeurs, les compétences et les aspects psychologiques propres de chaque personne.

2.1.1 Les traits de personnalité

La personnalité joue un rôle important dans l'engagement au travail. Selon Bakker et Demerouti (2007), certaines caractéristiques comme l'extraversion ou le sens des responsabilités, sont souvent associées à un niveau d'engagement plus élevé. Les personnes ayant ces traits ont tendance à être plus actives, à s'impliquer dans leur travail et à développer de bonnes relations avec leurs collègues. Par exemple, un collaborateur extraverti participera plus facilement aux activités et aux projets d'équipe.[1]

Le concept d'auto-efficacité développé par Bandura, ajoute que les collaborateurs qui ont confiance en leurs capacités sont généralement plus engagés, car cette confiance en leurs compétences les conduit à relever des défis plus ambitieux et à faire face aux obstacles.[2]

2.1.2 Le capital psychologique

Luthans et ses collaborateurs, ont développé le concept de capital psychologique, qui repose sur quatre éléments : l'efficacité personnelle, l'optimisme, l'espoir et la résilience.[3] Ces éléments jouent un rôle important dans l'engagement des collaborateurs.

Donc, un collaborateur qui garde une attitude positive, même face aux difficultés, sera plus engagé dans son travail. Par exemple, une personne résiliente est capable de continuer après un échec et de s'impliquer malgré les obstacles.

2.1.3 Les valeurs personnelles et professionnelles

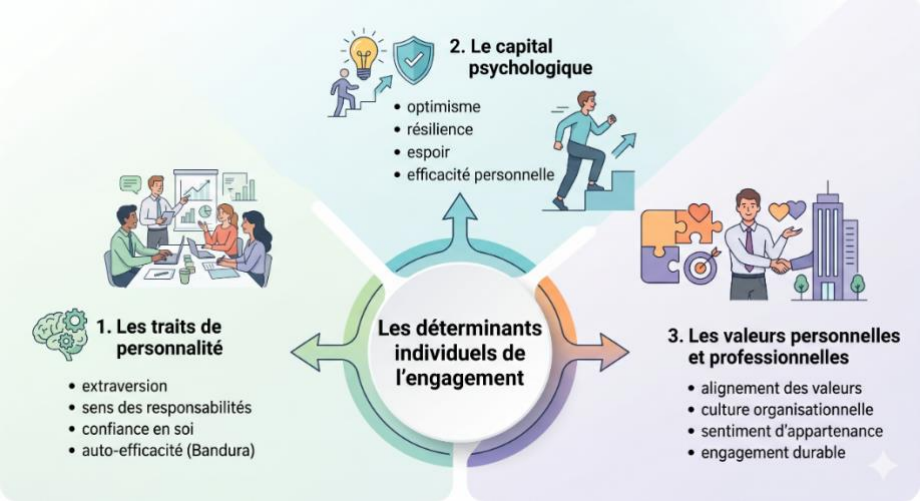
L'alignement entre les valeurs individuelles et celles de l'organisation, est un déterminant très important de l'engagement. Lorsqu'un collaborateur perçoit une cohérence entre ses propres valeurs et la culture organisationnelle, il développe un sentiment d'appartenance plus fort et un engagement plus important. À l'inverse, un désaccord entre les valeurs personnelles et organisationnelles peut engendrer un désengagement.[4]

À l'aide de l'intelligence artificielle, j'ai réalisé une cartographie, sous forme de **(figure 06)** qui synthétise visuellement les trois grands piliers des déterminants individuels de l'engagement.

---

[1] BAKKER (A. B) et DEMEROUTI (E): « The Job Demands-Resources model: State of the art », in *Journal of Managerial Psychology*, n° 3, vol. 22, 2007, pp. 309-328.
[2] BANDURA (A) : *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck Université, Paris, 2003, pp. 12-45.
[3] LUTHANS (F), YOUSSEF (C. M) et AVOLIO (B. J): *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, Oxford, 2007, pp. 3-25.
[4] KRISTOF-BROWN (A. L), ZIMMERMAN (R. D) et JOHNSON (E. C): « Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit », in *Personnel Psychology*, n° 2, vol. 58, 2005, pp. 281-342.

Figure 06 : Synthèse récapitulative des déterminants individuels de l'engagement



Source : Élaborée par l'auteure.

En somme, les déterminants individuels, jouent un rôle essentiel dans l'engagement des collaborateurs. La personnalité, le capital psychologique et les valeurs personnelles, influencent la manière dont un individu s'implique dans son travail, et les traits comme l'extraversion ou la confiance en soi favorisent une attitude proactive et un engagement plus fort. Et un état d'esprit positif, basé sur l'optimisme et la résilience, permet au collaborateur de faire face aux difficultés tout en restant impliqué.

Enfin, l'alignement entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation, renforce le sentiment d'appartenance et encourage un engagement durable.

2.2 Les déterminants organisationnels

L'organisation elle-même, joue un rôle important dans l'engagement des collaborateurs. À travers ses pratiques, sa culture et son fonctionnement, elle influence directement la manière dont les employés s'impliquent dans leur travail.

2.2.1 La culture et le climat organisationnel

La culture organisationnelle, définie comme l'ensemble des valeurs, normes et croyances partagées au sein d'une organisation, influence fortement l'engagement des collaborateurs, car un climat organisationnel caractérisé par la confiance, la transparence et le respect permet de créer un engagement durable.[1]

Les recherches de Schaufeli et Bakker montrent qu'un environnement de travail sain, où les collaborateurs sont valorisés et soutenus, renforce leur engagement au travail.[2]

2.2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines, représentent des leviers essentiels de l'engagement des collaborateurs. Meyer et Allen, montrent que des actions comme le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération, influencent directement l'implication des salariés. Par exemple, proposer des formations régulières montre que l'entreprise investit dans le développement de ses collaborateurs, ce qui renforce leur

[1] SCHEIN (E. H): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2010, pp. 52-78.
[2] SCHAUFELI (W. B) et BAKKER (A. B): « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study », in *Journal of Organizational Behavior*, n° 3, vol. 25, 2004, pp. 293-315.

engagement.[1] La reconnaissance et les récompenses sont également essentielles, un système d'évaluation juste, associé à des récompenses adaptées financières ou non financières, encourage les collaborateurs à s'impliquer, car lorsqu'ils se sentent reconnus et traités de manière équitable, ils sont plus motivés et engagés sur le long terme.[2]

2.2.3 Le leadership et le style de management

Le rôle des managers est très important dans l'engagement des collaborateurs, les recherches montrent qu'un leadership basé sur l'écoute, l'empathie, la motivation et le soutien favorise un engagement plus fort.[3] Un manager intelligent émotionnellement, capable d'inspirer, de guider et de prendre en compte les besoins de ses collaborateurs, ça contribue à renforcer leur implication. En plus, un style de management participatif, où le manager communique clairement et s'intéresse au bien-être de son équipe, crée un environnement de travail positif qui encourage l'engagement.

2.2.4 Les opportunités de développement professionnel

La possibilité d'évoluer professionnellement au sein de l'entreprise, est un déterminant important de l'engagement. Les collaborateurs qui perçoivent des perspectives d'évolution claires, et qui ont accès à des opportunités de changement de poste en interne sont généralement plus engagés. À l'inverse, le manque de perspectives peut entraîner une sensation de stagnation, et conduire progressivement au désengagement.[4]

Figure 07 : Modèle récapitulatif des leviers organisationnels de l'engagement des collaborateurs



Source : Élaborée par l'auteure.

À l'aide de l'intelligence artificielle, j'ai réalisé cette **(figure07)** qui modélise de façon structurée les quatre leviers majeurs des déterminants organisationnels de l'engagement : la culture

[1] MEYER (J. P) et ALLEN (N. J): *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, op. cit., pp. 11-40.
[2] ARMSTRONG (M.) et TAYLOR (S): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, Londres, 2014, pp. 319-345.
[3] BASS (B. M) et RIGGIO (R. E): *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2006, pp. 3-28.

[4] SAKS (A. M): « Antecedents and consequences of employee engagement », in *Journal of Managerial Psychology*, n° 7, vol. 21, 2006, pp. 600-619.

d'entreprise, les pratiques RH, le style de management et les opportunités d'évolution professionnelle.
En somme, les déterminants organisationnels jouent un rôle clé dans l'engagement des collaborateurs. À travers sa culture, ses pratiques RH et son mode de management, l'entreprise influence directement l'implication des salariés. Un environnement de travail basé sur la confiance, le respect et la reconnaissance favorise un engagement durable, et les pratiques RH adaptées, comme la formation, la rémunération et la reconnaissance, encouragent les collaborateurs à s'investir davantage.
Par ailleurs, le rôle du manager est essentiel, un leadership basé sur l'écoute et le soutien renforce l'implication des équipes. Enfin, les opportunités d'évolution professionnelle contribuent également à maintenir un niveau élevé d'engagement, tandis que leur absence peut entraîner un désengagement progressif.

2.3 Les déterminants relationnels

Les relations professionnelles occupent une place importante dans l'engagement des collaborateurs. La qualité des échanges avec les collègues et le climat au sein de l'équipe, influencent directement leur expérience au travail.

2.3.1 La relation avec le supérieur hiérarchique

La relation entre le collaborateur et son manager, joue un rôle très important dans son engagement. Un manager à l'écoute, qui donne des retours constructifs et qui accompagne ses collaborateurs favorise leur implication au travail.[1]

Les travaux de Bauer, montrent également que la qualité de cette relation influence fortement, l'intégration et l'engagement des nouveaux collaborateurs.[2]

Lorsque les collaborateurs se sentent soutenus par leur manager, leur engagement est renforcé. Un manager qui reconnaît les efforts, aide en cas de difficulté et valorise les réussites, crée un environnement de travail positif qui encourage l'engagement.[3]

2.3.2 Les relations avec les collègues

Les relations entre collègues et la cohésion, jouent également un rôle important dans l'engagement. Un bon climat, basé sur la confiance, favorise un esprit d'équipe et renforce l'implication des collaborateurs. Lorsqu'ils entretiennent des relations positives, ils développent un sentiment d'appartenance, qui encourage leur engagement dans l'entreprise.[4]

À l'inverse, l'isolement ou les conflits entre collègues peuvent entraîner un désengagement. Un environnement marqué par des tensions ou une forte compétition, peut diminuer la motivation et l'implication des collaborateurs.

---

[1] GRAEN (G. B) et UHL-BIEN (M): « Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years », in *Leadership Quarterly*, n° 2, vol. 6, 1995, pp. 219-247.
[2] BAUER (T. N): *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, Alexandria, 2010, pp. 7-32.
[3] EISENBERGER (R), HUNTINGTON (R), HUTCHISON (S.) et SOWA (D): « Perceived organizational support », in *Journal of Applied Psychology*, n° 3, vol. 71, 1986, pp. 500-507.
[4] CHIABURU (D.S) et HARRISON (D.A): op. cit., pp. 1084-1085.

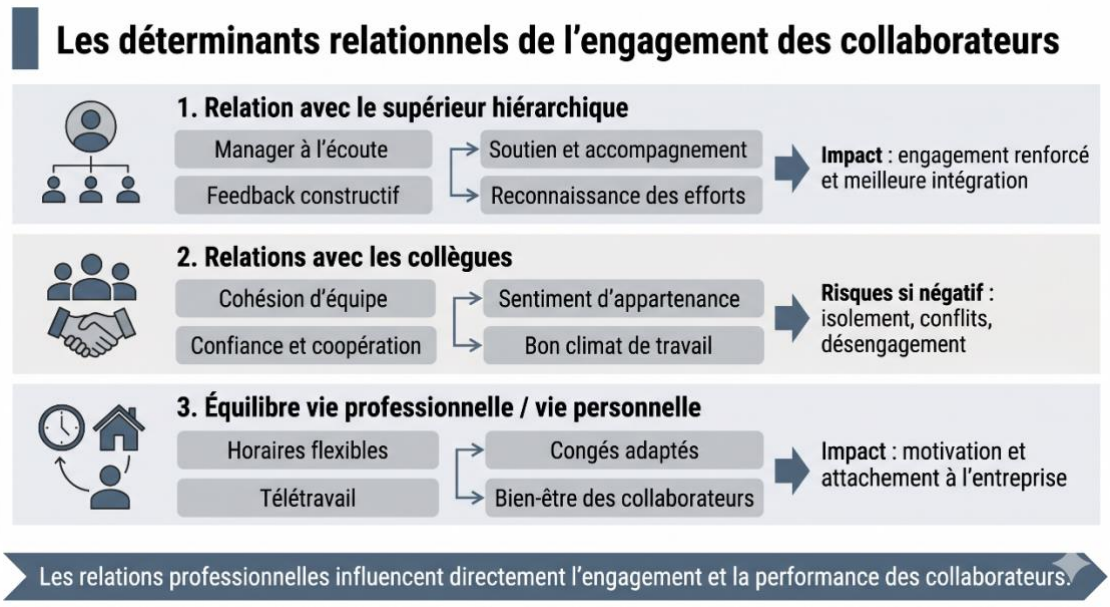
2.3.3 L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est un facteur important d'engagement. Lorsque l'entreprise aide les collaborateurs à mieux concilier leur travail et leur vie privée, leur engagement est renforcé.[1]

Par exemple, des mesures comme des horaires flexibles, le télétravail ou des congés pour des raisons familiales, montrent que l'entreprise prend en compte le bien-être des collaborateurs, et cela renforce leur attachement à l'organisation et leur motivation.

En somme, les déterminants relationnels jouent un rôle essentiel dans l'engagement des collaborateurs. La qualité des relations avec le manager et les collègues influence directement leur implication et leur expérience au travail.
Une relation positive avec le manager, basée sur l'écoute, le soutien et la reconnaissance, favorise l'engagement et facilite l'intégration des collaborateurs. De même, de bonnes relations entre collègues, fondées sur la confiance et la coopération, renforcent le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe.
Enfin, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, constitue un facteur important d'engagement. Lorsque l'entreprise prend en compte le bien-être des collaborateurs, cela renforce leur motivation et leur attachement à l'organisation.

Figure 08 : Un modèle récapitulatif des déterminants relationnels de l'engagement des collaborateurs



Source : Élaborée par l'auteur.

À l'aide de l'intelligence artificielle, j'ai réalisé cette cartographie qui récapitule les trois dimensions clés des déterminants relationnels de l'engagement : la relation avec le supérieur hiérarchique, les relations avec les collègues et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

[1] ALLEN (T. D): « Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions », in *Journal of Vocational Behavior*, n° 3, vol. 58, 2001, pp. 414-435.

2.4 Les déterminants liés au poste

Les caractéristiques du poste de travail, influencent directement le niveau d'engagement des collaborateurs.

2.4.1 L'autonomie et la responsabilisation

Selon le modèle des caractéristiques de l'emploi, développé par Hackman et Oldham, l'autonomie est un facteur clé de motivation et d'engagement. Les collaborateurs qui disposent d'une certaine liberté dans l'organisation de leur travail et dans la prise de décisions sont généralement plus engagés.[1]

Lorsqu'un collaborateur se sent responsable et capable de gérer ses missions, il développe davantage de confiance en lui et s'implique plus dans son travail.

2.4.2 La variété et la signification des tâches

La diversité des tâches et leur utilité, influencent fortement l'engagement des collaborateurs. Un poste qui propose des missions variées, intéressantes et utiles favorise l'implication au travail. À l'inverse, des tâches répétitives ou peu valorisantes peuvent entraîner de l'ennui et un désengagement progressif.[2]

Par ailleurs, « le concept de *job crafting* », développé par Wrzesniewski et Dutton, montre que les collaborateurs peuvent adapter leur travail pour le rendre plus motivant. Ils peuvent, par exemple, modifier certaines tâches ou leur manière de travailler afin de mieux correspondre à leurs préférences. Cette capacité à ajuster son poste contribue à renforcer l'engagement.[3]

2.4.3 Les ressources et les moyens mis à disposition

La disponibilité des ressources nécessaires (matériel, informations, temps) est essentielle pour favoriser l'engagement des collaborateurs, car lorsqu'un collaborateur dispose des moyens pour réaliser son travail, il est plus à l'aise et plus impliqué dans ses missions.[4]

À l'inverse, un manque de ressources ou d'informations peut entraîner de la frustration et diminuer l'engagement. Alors les conditions de travail adaptées permettent aux collaborateurs de mieux concentrer et de sentir plus satisfaits de leur travail.

2.4.4 La charge de travail et les exigences du poste

L'équilibre entre les exigences du poste et les capacités du collaborateur, influence directement son engagement. Une charge de travail adaptée, avec des objectifs réalisables et des délais raisonnables, favorise une meilleure implication au travail.[5]

À l'inverse, lorsque les exigences sont trop élevées, et que les ressources sont insuffisantes, cela peut entraîner de la fatigue, du stress et un désengagement. Le modèle Job "Demands-Resources" de Bakker et Demerouti, montre que ce déséquilibre peut conduire à l'épuisement

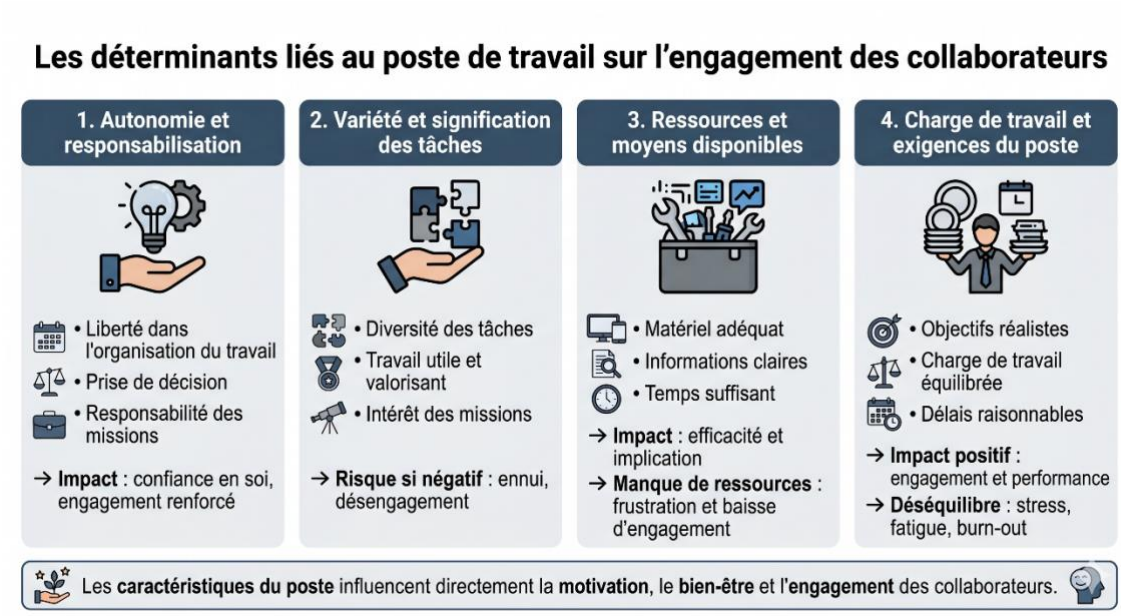
---

[1] HACKMAN (J. R) et OLDHAM (G. R): « Motivation through the design of work: Test of a theory », in *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 2, vol. 16, 1976, pp. 250-279.
[2] GRANT (A. M): « The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions », in *Journal of Applied Psychology*, n° 1, vol. 93, 2008, pp. 108-124.
[3] WRZESNIEWSKI (A) et DUTTON (J. E): « Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work », in *Academy of Management Review*, n° 2, vol. 26, 2001, pp. 179-201.
[4] BAKKER (A. B), DEMEROUTI (E.) et VERBEKE (W): « Using the job demands-resources model to predict burnout and performance », in *Human Resource Management*, n° 1, vol. 43, 2004, pp. 83-104.
[5] KARASEK (R. A): « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign », in *Administrative Science Quarterly*, n° 2, vol. 24, 1979, pp. 285-308.

professionnel, aussi appelé burn-out, qui correspond à un état de fatigue intense, à la fois physique et mentale.[1]

En somme, les caractéristiques du poste de travail, influencent directement l'engagement des collaborateurs. Des éléments tels que l'autonomie, la diversité des tâches, les ressources disponibles et la charge de travail, jouent un rôle essentiel dans leur implication. Un poste offrant de l'autonomie et des responsabilités, permet au collaborateur de gagner en confiance. En plus, des tâches variées et intéressantes, renforcent la motivation, tandis que des tâches répétitives peuvent entraîner un désengagement, la disponibilité des ressources nécessaires, facilite le travail et favorise l'implication, alors que leur absence peut générer de la frustration. Enfin, un bon équilibre entre les exigences du poste et les capacités du collaborateur est indispensable pour éviter le stress et l'épuisement professionnel.

Figure 09 : Modèle conceptuel des déterminants liés au poste de travail sur l'engagement des collaborateurs



Source : Élaborée par l'auteur.

À l'aide de l'intelligence artificielle, j'ai réalisé cette cartographie qui met en lumière les quatre facteurs clés dans une **(figure 09)** des déterminants liés au poste de travail sur l'engagement des collaborateurs : l'autonomie, la variété des tâches, les ressources disponibles et la charge de travail.

Finalement, l'engagement des collaborateurs, dépend de plusieurs déterminants liés à l'individu, à l'organisation, aux relations de travail et au poste occupé. Ces éléments agissent ensemble, et influencent la manière dont le collaborateur perçoit son travail, et s'y implique.

Les caractéristiques personnelles, comme la personnalité ou les valeurs, jouent un rôle de base dans l'engagement. De leur côté, l'entreprise, à travers sa culture, ses pratiques RH et son management, crée un environnement qui peut favoriser ou freiner cet engagement. Les relations avec le manager et les collègues, renforcent également le sentiment d'appartenance, tandis que les conditions de travail, comme l'autonomie ou les ressources disponibles, influencent l'expérience quotidienne du collaborateur.

[1] BAKKER (A. B) et DEMEROUTI (E): « Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward », in *Journal of Occupational Health Psychology*, n° 3, vol. 22, 2017, pp. 273-285.

Enfin, l'engagement ne dépend pas d'un seul facteur, mais d'un ensemble d'éléments complémentaires. Pour le renforcer, les entreprises doivent donc adopter une approche globale, en tenant compte de toutes ces dimensions.

Section 03 : Le rôle du processus d'onboarding dans le développement de l'engagement des nouveaux collaborateurs

L'intégration d'un nouveau collaborateur est une étape importante, qui représente une grande partie de la qualité de son engagement futur. Le processus d'onboarding est un moment clé où le collaborateur découvre son environnement de travail, développe ses premières relations et commence à s'impliquer dans l'organisation, car cette phase joue un rôle essentiel dans la construction de son engagement.

Dans cette section, nous allons présenter l'engagement des nouveaux collaborateurs, et analyser comment un onboarding bien structuré peut renforcer cet engagement.

3.1 L'engagement des nouveaux collaborateurs

L'engagement organisationnel est important pour tous les employés, mais il est encore plus essentiel pour les nouveaux collaborateurs. Les premiers mois dans l'entreprise sont déterminants, car ils influencent les premières impressions, les relations et le lien avec l'organisation. Cette période peut influencer la manière dont le collaborateur va s'impliquer et contribuer à l'avenir.

C'est pour quoi que comprendre l'engagement des nouveaux recrutés est important, pour mieux réussir leur intégration et mettre en place des pratiques adaptées, afin de renforcer leur attachement à l'organisation dès le début.

3.1.1 L'importance de l'engagement des nouveaux collaborateurs[1]

L'engagement des nouveaux collaborateurs dès leur arrivée joue un rôle essentiel dans la réussite de leur intégration au sein de l'entreprise, car il influence la décision du collaborateur de rester ou non dans l'organisation.

Un bon niveau d'engagement permet de réduire le turnover, lorsqu'un nouvel employé vit une expérience d'intégration positive, il est plus motivé à rester dans l'entreprise. Cela permet de diminuer les coûts liés au recrutement et au remplacement des salariés.

L'engagement favorise une montée en compétence plus rapide, les collaborateurs engagés dès le début deviennent généralement plus productifs, car ils reçoivent le soutien, les outils et les informations nécessaires pour s'adapter à leur poste.

Par la suite, l'engagement contribue au développement de relations positives au travail, un bon début facilite l'intégration sociale, renforce la collaboration avec les collègues et les managers, et crée un environnement de travail plus sain et motivant.

Enfin, l'engagement des nouveaux collaborateurs, participe à améliorer l'image employeur de l'entreprise. Des employés satisfaits dès leur arrivée vont partager une image positive de l'organisation, ce qui permet d'attirer de nouveaux talents.

---

[1]ELEVO : « Comment engager les collaborateurs dès leur onboarding », https://www.elevo.fr/blog/comment-engager-les-collaborateurs-des-leur-onboarding (29/03/2026 à 21h50).

En somme, engager les collaborateurs dès leur arrivée, constitue un enjeu stratégique pour les entreprises, car cela influence à la fois leur fidélisation, leur performance et l'image de l'organisation.

3.1.2 La période d'intégration : une phase déterminante[1]

La période d'intégration, également appelée processus d'onboarding, correspond à l'ensemble des actions mises en place pour accueillir, orienter et accompagner un nouveau collaborateur dans l'entreprise. Elle permet au nouvel employé de découvrir son environnement de travail, la structure et les valeurs de l'organisation, ainsi que son rôle et ses outils de travail.

Cette phase, qui suit le processus de recrutement, est essentielle car elle marque le début de la relation entre le collaborateur et l'entreprise, elle vise à faciliter son adaptation en lui fournissant les informations, le soutien et l'encadrement nécessaire pour favoriser son engagement et sa performance.

Une intégration bien organisée présente plusieurs avantages : Elle contribue à renforcer l'engagement des nouveaux collaborateurs, les premières semaines sont déterminantes, car elles influencent fortement les premières impressions et la décision de rester dans l'entreprise.

Un bon processus d'intégration permet une acquisition plus rapide des connaissances, le collaborateur comprend mieux le fonctionnement de l'organisation, son rôle et la manière d'utiliser ses compétences pour atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, une intégration structurée favorise une meilleure compréhension des responsabilités et des attentes liées au poste, ce qui réduit les ambiguïtés et facilite le travail.

Enfin, cette phase a un impact positif sur la productivité, car un collaborateur bien accompagné et motivé dès le début est capable de s'impliquer rapidement, et de contribuer efficacement à la performance de l'entreprise.

La période d'intégration constitue une étape clé, car elle permet non seulement de faciliter l'adaptation du collaborateur, mais aussi de poser les bases d'un engagement durable au sein de l'organisation.

3.1.3 Le rôle des pratiques RH dans le développement de l'engagement

Les pratiques de gestion des ressources humaines ont aussi un rôle dans le développement de l'engagement organisationnel, les entreprises peuvent influencer le niveau d'engagement de leurs collaborateurs, en mettant en place des pratiques adaptées qui favorisent des attitudes positives envers l'organisation.

Selon la littérature, certaines pratiques RH sont particulièrement importantes, notamment le partage de l'information, la participation aux décisions, le développement des compétences et la reconnaissance. Ces pratiques permettent aux employés de mieux comprendre leur travail, de se sentir impliqués et valorisés, ce qui renforce leur attachement à l'organisation. Par exemple, le partage de l'information aide les collaborateurs à comprendre les objectifs de l'entreprise et leur rôle, ce qui favorise leur implication. En plus, donner aux employés la possibilité de participer aux décisions renforce leur sentiment d'importance et d'appartenance.[2]

---

[1]TURMEL (J) : « Quelles sont les 4 phases du processus d'intégration d'un employé ? », *Folks*, https://folksrh.com/blog/quelles-sont-les-4-phases-du-processus-dintegration-dun-employe/ (29/03/2026 à 22h45).

[2] SIMARD (G), DOUCET (O) et BERNARD (S) : « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », in *Relations industrielles / Industrial Relations*, n° 2, vol. 60, 2005, pp. 296-319.

Le développement des compétences, à travers la formation, montre que l'entreprise investit dans ses employés, ce qui crée une relation de confiance et de réciprocité. Cela peut s'expliquer par la théorie de l'échange social développée par Peter Blau (1964),[1] selon laquelle lorsque l'entreprise investit dans ses employés, ces derniers se sentent redevables et s'engagent en retour. La reconnaissance, notamment non monétaire, constitue par ailleurs un levier permettant de valoriser les efforts des collaborateurs et de renforcer leur motivation et leur engagement.

Ces pratiques ne suffisent pas à elles seules. Leur efficacité dépend aussi de la manière dont elles sont perçues par les employés, lorsque les collaborateurs perçoivent de la justice et de l'équité dans les pratiques RH, leur engagement est encore plus renforcé.[2]

En dernier lieu, les pratiques RH constituent un levier stratégique, pour développer l'engagement organisationnel. En mettant en place des pratiques justes, transparentes et adaptées, les entreprises peuvent renforcer durablement l'attachement de leurs collaborateurs.

Si les pratiques RH contribuent au développement de l'engagement sur le long terme, l'onboarding en constitue le point de départ. Un processus d'intégration réussi permet de mettre en œuvre ces pratiques dès les premiers jours, et de renforcer l'engagement des nouveaux collaborateurs.

3.2 L'onboarding structuré comme levier d'engagement organisationnel

Un onboarding bien structuré joue un rôle essentiel dans l'engagement des nouveaux collaborateurs. Selon Bauer, un programme d'intégration organisé permet de réduire l'incertitude, le stress et l'anxiété souvent ressentis lors des premiers jours. Cela aide le collaborateur à mieux comprendre son environnement de travail et à s'adapter plus facilement.[3]

De plus, selon Saks, les organisations qui investissent dans des programmes d'onboarding formalisés, observent des taux d'engagement significativement plus élevés, chez leurs nouveaux employés. Ce type de programme comprend généralement plusieurs éléments importants, comme la présentation de la culture de l'entreprise, la définition d'objectifs clairs, un plan de formation progressif et un suivi régulier.[4]

Dans la pratique, un onboarding structuré se traduit par des actions simples mais importantes, telles que la préparation du poste de travail avant l'arrivée, l'organisation d'un accueil le premier jour, la transmission d'informations utiles ou encore la planification d'échanges avec l'équipe. Ces actions permettent au collaborateur de se sentir intégré dès le début.

Un onboarding structuré envoie un message positif au collaborateur, et favorise son sentiment d'appartenance. Cela contribue directement à renforcer son engagement au sein de l'organisation.

---

[1] BLAU (P): *Exchange and Power in Social Life*, éditions Wiley, New York, 1964, pp. 88-97.
[2]SIMARD (G), DOUCET (O) et BERNARD (S): op. cit., p. 299.
[3] BAUER (T. N), BODNER (T), ERDOGAN (B), TRUXILLO (D. M.) et TUCKER (J. S): « Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods », in *Journal of Applied Psychology*, n° 3, vol. 92, 2007, pp. 707-721.
[4] SAKS (A. M) et GRUMAN (J. A): « What do we really know about employee engagement? », in *Human Resource Development Quarterly*, n° 2, vol. 25, 2014, pp. 155-182.

3.2.1 La qualité de l'accueil et le développement de l'engagement affectif

Au-delà de son rôle organisationnel, l'onboarding possède une dimension humaine et émotionnelle très importante, parce qu'il correspond aux premiers contacts du collaborateur avec l'entreprise.

Selon Allen et Meyer, l'engagement affectif correspond à l'attachement émotionnel, qu'un collaborateur développe envers son organisation. Cet engagement est particulièrement recherché, car il favorise la motivation, la performance et la fidélité des employés.[1]

La qualité de l'accueil joue un rôle clé dans la construction de cet engagement, lorsqu'un nouveau collaborateur est bien accueilli, qu'il se sent soutenu et accompagné, il développe plus facilement un sentiment positif envers l'entreprise. Les travaux de Bauer soulignent l'importance des interactions humaines durant cette phase : un sourire, une attention particulière ou encore la disponibilité des collègues pour répondre aux questions influencent fortement le ressenti du nouvel arrivant.[2]

Cette dimension humaine ne doit pas être laissée au hasard, mais doit être organisée à travers certaines pratiques, comme la mise en place d'un système de parrainage, ou un collaborateur expérimenté accompagne le nouveau salarié, répond à ses questions et facilite son intégration. Cela permet de créer un climat de confiance et de renforcer le sentiment d'appartenance.[3]

Par la suite, l'engagement affectif dépend aussi de la cohérence entre les promesses faites lors du recrutement et la réalité vécue dans l'entreprise, lorsque l'accueil correspond aux attentes le collaborateur développe une relation positive, et un climat de confiance avec l'organisation. À l'inverse, une mauvaise première expérience peut rapidement entraîner un désengagement.

Enfin, la qualité de l'accueil constitue un facteur essentiel dans le développement de l'engagement affectif, un bon accueil favorise l'attachement du collaborateur à son organisation.

3.2.2 Le rôle du management dans l'accompagnement et l'engagement organisationnel

Si la structure de l'onboarding et la qualité de l'accueil sont importantes, le rôle du manager reste déterminant pour renforcer l'engagement des nouveaux collaborateurs. Selon Van Maanen et Schein, les pratiques d'intégration mises en place par le manager, influencent fortement le comportement et l'attitude des nouveaux employés, car le manager représente l'entreprise aux yeux du collaborateur : il explique les attentes, guide le travail et donne les premiers retours.[4]

L'accompagnement du manager pendant l'onboarding se traduit par plusieurs actions. Tout d'abord, la définition claire des objectifs permet au collaborateur de mieux comprendre son rôle et de s'organiser. Cela réduit l'incertitude et renforce sa confiance.

Ensuite, les échanges réguliers avec le manager, permettent de donner du feedback, d'ajuster le travail et de reconnaître les efforts, ce qui favorise l'engagement.[5]

---

[1] ALLEN (N. J) et MEYER (J. P): « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », op. cit., p.2.
[2] BAUER (T. N) et ERDOGAN (B): « Organizational socialization: The effective onboarding of new employees », sous la direction de ZEDECK (S): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, American Psychological Association, Washington DC, 2011, pp. 51-64.
[3] BAUMEISTER (R. F) et LEARY (M. R): « The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation », in *Psychological Bulletin*, n° 3, vol. 117, 1995, pp. 497-529.
[4] VAN MAANEN (J) et SCHEIN (E. H): « Toward a theory of organizational socialization », in *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, 1979, pp. 209-264.
[5] BANDURA (A): *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, W.H. Freeman and Company, New York, 1997, p. 604.

Le manager joue également un rôle important dans la transmission de la culture de l'entreprise. À travers ses actions quotidiennes, il montre les valeurs et les pratiques de l'organisation.

Un manager qui explique, accompagne, partage son expérience et ses apprentissages, et encourage l'autonomie aide le collaborateur à mieux s'intégrer, à s'impliquer dans son travail et à développer un engagement organisationnel solide.[1]

Les recherches de Saks, montrent que le soutien du manager durant les premiers mois a un impact direct sur l'engagement à long terme. Ce soutien ne concerne pas seulement le travail, mais aussi le bien-être du collaborateur, et son adaptation à l'environnement professionnel.[2]

Enfin, l'accompagnement managérial durant l'onboarding, joue un rôle essentiel dans le développement de l'engagement organisationnel. Il permet de créer une relation de confiance et de mieux aligner les attentes entre le collaborateur et l'entreprise.

3.2.3 L'intégration sociale comme facteur d'engagement collectif

En complément des aspects organisationnels et managériaux, l'intégration sociale aussi a un rôle dans l'engagement des nouveaux collaborateurs, lorsqu'un collaborateur rejoint une entreprise, il intègre aussi une équipe avec ses relations, ses habitudes et son fonctionnement. Selon Bauer, le fait de développer de bonnes relations dès le début facilite l'intégration et renforce le sentiment d'appartenance.[3]

L'intégration sociale se construit à travers différents moments, qu'ils soient formels ou informels. Les présentations à l'équipe, les échanges quotidiens, les déjeuners collectifs, les pauses café ou encore les événements d'équipe permettent au collaborateur de créer des liens. Ces interactions lui permettent de sortir de l'isolement des premiers jours, de comprendre les relations au sein de l'équipe et de trouver sa place dans l'organisation.

Certaines entreprises favorisent volontairement ces échanges, en organisant des moments d'intégration, comme des rencontres entre nouveaux collaborateurs ou des activités d'équipe. Ces initiatives facilitent la création de relations et renforcent l'esprit collectif.

Par ailleurs, les collègues jouent un rôle important dans l'apprentissage informel, ils transmettent des conseils pratiques, expliquent le fonctionnement réel de l'entreprise comme les « trucs et astuces » ou les non-dits, et aident le nouveau collaborateur à s'adapter plus rapidement. Ce partage d'informations renforce l'engagement collectif.[4]

L'intégration sociale contribue à renforcer l'engagement des collaborateurs à plusieurs niveaux: elle développe le sentiment d'appartenance, facilite l'adaptation à l'organisation et encourage la coopération au sein de l'équipe. Elle renforce également l'attachement émotionnel (engagement affectif), améliore la compréhension de la culture de l'entreprise (engagement organisationnel) et crée un sentiment de réciprocité entre collègues (engagement normatif).

---

[1] KLEIN (H. J) et WEAVER (N. A): « The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires », in *Personnel Psychology*, n° 1, vol. 53, 2000, pp. 47-66.
[2] SAKS (A. M), UGGERSLEV (K. L) et FASSINA (N. E): « Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model », in *Journal of Vocational Behavior*, n° 3, vol. 70, 2007, pp. 413-446.
[3]BAUER (T. N) et GREEN (S. G): « Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization », in *Journal of Applied Psychology*, n° 1, vol. 83, 1998, pp. 72-83.
[4]MORRISON (E. W): « Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization », in *Academy of Management Journal*, n° 6, vol. 45, 2002, pp. 1149-1160.

Tableau 02 : Synthèse des leviers de l'onboarding et leur impact sur l'engagement des nouveaux collaborateurs

Leviers de l'onboarding	Actions mises en place	Effets sur l'engagement des nouveaux collaborateurs
Accueil organisationnel	Préparation du poste de travail, accueil le premier jour, présentation de l'entreprise et des équipes	Renforcement de l'engagement affectif et réduction du stress initial
Accompagnement managérial	Définition des objectifs, suivi régulier, feedback et soutien	Développement de l'engagement organisationnel et clarification du rôle
Intégration sociale	Activités d'équipe, échanges informels, parrainage, moments de convivialité	Renforcement du sentiment d'appartenance et de l'engagement collectif
Pratiques de gestion RH	Formation, partage d'information, reconnaissance, participation aux décisions	Développement de l'engagement global et sentiment de valorisation
Structuration du processus d'onboarding	Plan d'intégration, suivi progressif, coordination des étapes d'intégration	Réduction de l'incertitude et amélioration de l'engagement dès les premiers jours

Source : Élaboré par l'auteure.

Le **(tableau 02)**, démontre que le parcours d'intégration (*onboarding*) est un levier stratégique majeur pour fidéliser les nouveaux employés, en reliant des actions concrètes à des impacts psychologiques précis. En combinant un bon accueil logistique (qui réduit le stress), un suivi managérial clair (qui définit le rôle) et une intégration sociale active (qui crée un sentiment d'appartenance), l'entreprise répond aux besoins de reconnaissance et de sécurité de la recrue. Finalement, cette approche structurée permet de transformer l'incertitude des premiers jours en un engagement fort, global et durable envers l'organisation.

En conclusion, l'analyse du lien entre l'onboarding et l'engagement montre que ce processus est essentiel, et ne se limite pas à une simple checklist administrative. Un onboarding réussi repose sur plusieurs éléments complémentaires, qui agissent ensemble pour favoriser l'engagement des nouveaux collaborateurs.

Une bonne organisation du processus permet de réduire l'incertitude, et un accueil de qualité favorise le développement d'un attachement émotionnel. L'accompagnement du manager aide à clarifier les attentes, et à créer un climat de confiance, alors que l'intégration sociale permet au collaborateur de se sentir membre de l'équipe.

Conclusion :

En conclusion, ce chapitre met en évidence l'importance de l'engagement des collaborateurs, en particulier chez les nouveaux recrutés. L'analyse théorique a montré que l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel, qui influence directement la performance, la fidélisation et le climat de travail.

L'étude des différents déterminants a montré que l'engagement ne dépend pas d'un seul facteur, mais résulte d'une combinaison d'éléments liés à l'individu, à l'organisation, aux relations professionnelles et aux caractéristiques du poste. Cette approche globale souligne la complexité du phénomène et la nécessité pour les entreprises d'agir sur plusieurs leviers à la fois.

Enfin, ce chapitre a mis en lumière le rôle central de l'onboarding dans le développement de l'engagement des nouveaux collaborateurs. Un processus d'intégration structuré, humain et bien encadré permet de poser les bases d'un engagement durable dès les premiers jours, ces éléments théoriques constituent une base essentielle pour analyser, dans le chapitre suivant, les pratiques réelles mises en œuvre et leur impact sur l'engagement des collaborateurs au sein du terrain d'étude.

Chapitre III : Étude de cas au sein de la CAAT Assurances – Mise en place du processus d'onboarding et son apport sur l'engagement des nouveaux collaborateurs

Introduction :

Ce chapitre est le volet pratique de notre travail de recherche, il vise à analyser l'impact du processus d'onboarding sur l'engagement des nouveaux collaborateurs, à travers une étude de terrain menée au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT).

Après la présentation des fondements théoriques, relatifs à l'onboarding et à l'engagement dans les chapitres précédents, il s'agit de comparer ces éléments à la réalité d'une organisation publique algérienne, qui a récemment formalisé son dispositif d'intégration.

La CAAT représente un terrain d'étude particulièrement pertinent, surtout en raison de la nouveauté de son processus d'intégration, mis en place en octobre 2025, qui permet d'observer un dispositif encore en cours de déploiement, et d'analyser les premiers effets.

Pour répondre à la problématique, ce chapitre s'articule autour de trois sections complémentaires. La première présente le terrain d'étude, à travers la description de l'entreprise, de son organisation des ressources humaines, et des étapes du processus d'onboarding. La deuxième expose la démarche méthodologique adoptée, basée sur une triangulation des données combinant l'analyse documentaire, l'observation directe et des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de six acteurs aux profils variés, la troisième section est consacrée à l'analyse des résultats, et à la formulation de recommandations managériales, visant à améliorer le dispositif d'intégration en place.

Section 1 : Présentation du terrain d'étude

Cette première section a pour objectif, de présenter le cadre organisationnel et contextuel de notre étude, elle permet de présenter l'entreprise d'accueil, la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), l'organisation de sa direction des ressources humaines et le dispositif d'onboarding récemment mis en place. Cette présentation permet de mieux comprendre le cadre dans lequel s'inscrit notre analyse de l'impact de l'intégration des nouveaux collaborateurs sur leur engagement.

1.1 Présentation générale de l'entreprise

La compréhension de l'impact du processus d'onboarding sur l'engagement, suppose une connaissance préalable de l'entreprise dans laquelle il est mis en œuvre. Pour cela, cette partie vise à présenter la CAAT, en mettant en évidence ses caractéristiques essentielles, notamment son historique, sa position sur le marché, sa mission et ses valeurs.

1.1.1 Historique et statut juridique

La Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), est une entreprise publique économique, sous forme de Société par Actions (SPA). Créée le 30 avril 1985 dans le cadre de la restructuration du secteur des assurances.[1] Initialement spécialisée dans les assurances de transport, elle a commencé ses activités en janvier 1986 dans un contexte marqué par le monopole de l'État.[2]

1.1.2 Position actuelle sur le marché

Aujourd'hui, la CAAT représente un acteur majeur du secteur assurantiel en Algérie, avec un effectif d'environ 1791 employés en 2024, et un réseau étendu couvrant l'ensemble du territoire national. Elle dispose également d'une filiale spécialisée dans les assurances de personnes, Taamine Life Algérie (TALA), créée en partenariat avec le Fonds National d'Investissement (FNI), et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).[3]

1.1.3 Mission et valeurs

La mission de la CAAT est de soutenir la croissance économique, en protégeant les entreprises et les particuliers contre les risques, tout en offrant des prestations de qualité à des tarifs compétitifs.[4] Cette mission s'appuie sur un ensemble de valeurs fondamentales telles que l'éthique professionnelle, l'engagement envers les assurés et la protection du patrimoine national.[5]

1.1.4 Structure organisationnelle

Sur le plan organisationnel, la CAAT est structurée autour d'une direction générale, de neuf succursales régionales, et de cinq inspections régionales chargées du contrôle et du suivi des activités, son réseau commercial repose sur des agences directes, des bureaux de souscription

[1] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, n°020/PR-DG/2025, 2025,p.10.
[2] IBID, p. 5.
[3] CAAT : *Présentation de la CAAT*, 2025, DÉCOUVREZ LA CAAT, www.caat.dz (20/04/2026 à 16h00).
[4]CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, op. cit., p. 4.
[5] www.caat.dz (20/04/2026 à 16h30).

directe, des agents généraux d'assurance (AGA), et sur des dispositifs de bancassurance, permettant d'assurer une large couverture du marché, et une proximité avec la clientèle.[1]

Enfin, dirigée par son Président-Directeur Général, M. Nacer Sais, la CAAT poursuit une stratégie de développement fondée sur la diversification de ses activités, l'innovation et le renforcement de la qualité de service.[2]

1.2 Organisation et gestion des ressources humaines

Dans le cadre de l'organisation et de la gestion des ressources humaines, il est essentiel de présenter la structure générale de l'entreprise, afin de comprendre le cadre dans lequel s'inscrivent les différentes fonctions et responsabilités.

1.2.1 Structure organisationnelle générale

L'organisation de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), repose sur une structure hiérarchique et fonctionnelle, visant à assurer l'efficacité de ses activités et la coordination entre ses différentes entités. Elle se compose principalement d'une direction générale, de plusieurs directions centrales et d'un réseau territorial composé de succursales et d'agences.[3]

1.2.2 La Direction des Ressources Humaines (DRH)

L'organisation de la CAAT est structurée autour de trois pôles principaux : le pôle soutien aux activités, le pôle affaires techniques et le pôle développement et partenariat. La Direction des Ressources Humaines (DRH), est rattachée au pôle soutien aux activités, où elle joue un rôle central, dans la gestion et le développement du capital humain de l'entreprise.[4] Elle est chargée de la gestion du capital humain, considéré comme un levier essentiel de performance et de compétitivité. À ce titre, elle intervient dans plusieurs domaines, notamment le recrutement, la formation, la gestion des carrières ainsi que l'évaluation des performances des collaborateurs.[5]

La DRH joue un rôle central dans l'accompagnement des transformations organisationnelles, et l'adaptation des compétences, aux évolutions du secteur des assurances. Elle contribue également à la mise en œuvre des politiques de développement des ressources humaines, en favorisant l'apprentissage continu, l'innovation et la communication interne.[6]

Dans ce contexte, une importance particulière est accordée à l'intégration des nouveaux collaborateurs, considérée comme une étape déterminante dans leur parcours professionnel.

La mise en place de procédures formalisées d'onboarding vise à améliorer l'expérience collaborateur et à renforcer l'engagement des nouveaux salariés au sein de l'entreprise. [7]

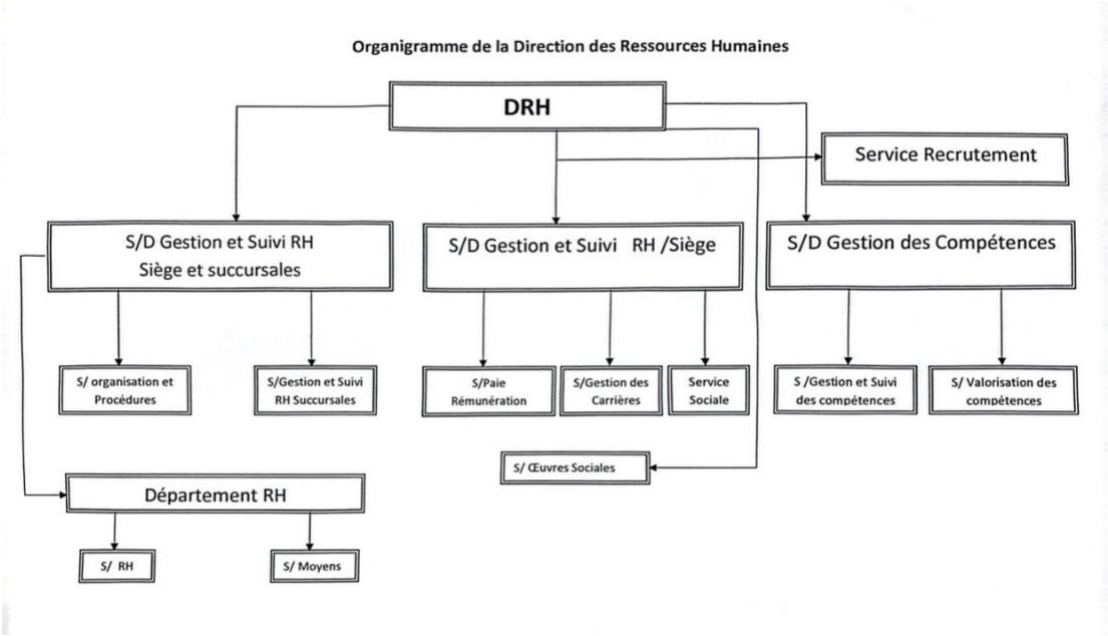
La gestion des ressources humaines à la CAAT, a une démarche structurée et évolutive, visant à valoriser les compétences, à accompagner les collaborateurs dans leur développement professionnel et à renforcer leur implication au sein de l'organisation.

---

[1] www.caat.dz (20/04/2026 à 16h45).
[2] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs,* op. cit., p.15.
[3] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs,* op. cit., p.14.
[4] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs,* op. cit., p. 14.
[5] Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), *Procédure de recrutement* n°013/PR-DG/2025, Direction Générale, 2025, p.3.

[6] IBID p.3.
[7] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, op. cit., p3.

Figure 10 : **Organigramme de la Direction des Ressources Humaines (DRH) de la CAAT Assurances**



Source : Documents internes de la CAAT, 2025.

Cet organigramme présente la structure de la Direction des Ressources Humaines (DRH), de la CAAT Assurances. Il met en évidence les principales fonctions RH, notamment la gestion et le suivi du personnel (au siège et dans les succursales), le recrutement et la gestion des compétences. Il compose une organisation fonctionnelle visant à assurer une gestion efficace et structurée des ressources humaines.

Malgré une organisation RH structurée, des limites existent, surtout dans l'harmonisation des pratiques et la formalisation de l'intégration, ce qui peut affecter l'engagement des collaborateurs.

Dans ce contexte organisationnel, l'intégration des nouveaux collaborateurs apparaît comme un levier stratégique, pour assurer leur adaptation et favoriser leur engagement. La mise en place d'un processus d'onboarding structuré et l'appliquer réellement, est un enjeu majeur pour la performance globale de l'entreprise.

1.3 Présentation du processus d'onboarding [1]

Le processus d'onboarding, ou processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, est une étape essentielle dans la gestion des ressources humaines au sein de la CAAT. Mis en place officiellement le 10 octobre 2025, ce dispositif vise à assurer une intégration structurée, à faciliter l'adaptation des nouveaux employés, et à renforcer leur engagement dès leur arrivée au sein de l'entreprise. Ce processus repose sur un ensemble d'étapes, permettant d'accompagner le collaborateur depuis sa préparation avant l'arrivée, jusqu'à l'évaluation finale de son intégration.

[1] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, op. cit., p3-5.

1.3.1 Phase de pré-accueil :

La phase de pré-accueil correspond à l'étape après l'entretien de recrutement, au cours de laquelle le nouveau collaborateur reçoit un e-mail d'acceptation, accompagné du dossier administratif et des pièces à fournir. Il reçoit également un e-mail de bienvenue contenant des documents relatifs à l'entreprise, ainsi que des guides d'intégration, et sécurité en plus de l'activation de son adresse e-mail professionnelle.

La phase de pré-accueil intervient avant l'arrivée du collaborateur, et consiste à préparer l'ensemble des conditions matérielles et administratives nécessaires à son intégration.

Elle comprend la préparation du poste de travail, la création des accès informatiques, la mise à disposition des outils nécessaires, et l'envoi d'un message de bienvenue. Cette étape vise à accueillir le collaborateur dans un environnement organisé et favorable dès son premier jour.

Figure 11 : Courriel type de confirmation de recrutement et de constitution du dossier administratif à la CAAT



Prévisualisation des courriels

Répondre | Répondre à ... | Transférer | Supprimer | Imprimer | Archiver | Pourriels | Marquer | Plus | Précédent | Suivant

Confirmation de votre recrutement

De hhamzaoui@caat.dz
À [redacted]
Date 2026-01-19 16:23

Résumé | En-têtes

Bonjour Monsieur [redacted]

Suite à notre échange, nous avons le plaisir de vous confirmer votre recrutement au sein de la CAAT. A ce titre, nous vous remercions de bien vouloir nous communiquer votre date d'intégration souhaitée.
Dans le cadre de la constitution de votre dossier administratif, nous vous remercions de bien vouloir préparer les documents ci-dessous et de les déposer le jour de votre intégration :

Pièces à fournir :

- Demande de recrutement
- Copie de la pièce d'identité
- Certificat de résidence
- Deux (02) extraits d'acte de naissance
- Fiche individuelle
- Deux (02) photos d'identité récentes
- Carte d'immatriculation à la sécurité sociale
- Certificats médicaux (visite médicale générale et examen phtisiologique)
- Copies des diplômes et attestations de formation
- Cheque barré
- Copies des certificats de travail

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire et vous souhaitons d'ores et déjà la bienvenue au sein de la CAAT.

Dans l'attente de vous accueillir très prochainement, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Hadjer HAMZAOUI

Sous-directrice gestion des compétences

0661 42 55 34

hhamzaoui@caat.dz

Source : Documents internes de la CAAT (2026).

Ce courriel type de la CAAT valide officiellement l'embauche du candidat tout en listant clairement les documents administratifs à fournir. C'est un outil de pré-onboarding qui rassure la recrue et donne une image organisée et professionnelle de l'entreprise dès le départ.

1.3.2 Jour d'arrivée :

Le premier jour représente une étape essentielle dans le processus d'intégration, il permet au collaborateur de découvrir son environnement professionnel, et de se sentir intégré dès les premières heures. Les actions réalisées incluent l'accueil par la direction des ressources humaines, la présentation de l'entreprise, la visite des locaux, la remise du kit d'intégration ainsi que la présentation des missions et des règles internes.

1.3.3 Première semaine

Durant la première semaine, le collaborateur approfondit sa connaissance de l'entreprise, et commence à s'approprier ses missions. Cette phase comprend des formations initiales, la découverte des différents services, et des échanges réguliers avec le manager et le parrain ou la marraine d'intégration, elle permet de répondre aux premières interrogations et de faciliter l'adaptation du collaborateur.

1.3.4 Premier mois

Le premier mois correspond à une phase de consolidation de l'intégration. Des points de suivi sont organisés entre le collaborateur et son manager afin d'évaluer son niveau d'adaptation et d'identifier les difficultés.

Cette étape inclut également la mise en place d'un plan de développement individualisé (PDI), visant à accompagner la montée en compétences du collaborateur.

1.3.5 Clôture de l'intégration

La phase de clôture permet d'évaluer l'efficacité du processus d'intégration. Elle se traduit par un entretien de bilan réunissant le collaborateur, le manager et la DRH. Cette étape vise à valider l'intégration du collaborateur, à recueillir son retour d'expérience et à identifier les axes d'amélioration du dispositif.

Le tableau suivant présente une synthèse des principales étapes du processus d'onboarding :

Tableau 03 : Synthèse du processus d'onboarding à la CAAT

Phase	Objectifs	Actions principales
Pré-accueil	Préparer l'arrivée du collaborateur.	Envoi des documents, création des accès, préparation du poste de travail
Jour d'arrivée	Assurer un accueil structure.	Accueil RH, présentation de l'entreprise, visite des locaux, remise du kit d'intégration
Première semaine	Faciliter l'adaptation initiale	Formations, découverte des services, échanges avec le manager et le parrain
Premier mois	Consolider l'intégration	Suivi régulier, évaluation, mise en place du plan de développement (PDI)
Clôture	Évaluer l'intégration	Entretien de bilan, recueil des retours, identification des axes d'amélioration

Source : Élaboré par l'auteure à partir des données internes, 2026.

Le **(tableau 03)** synthétise le processus d'onboarding à la CAAT en montrant que l'intégration est un parcours structuré et progressif, divisé en 5 phases clés allant du pré-accueil à la clôture. En associant des objectifs clairs (comme faciliter l'adaptation et consolider l'intégration) à des actions opérationnelles continues (formation, parrainage, suivi), l'entreprise s'assure d'accompagner efficacement le collaborateur dans le temps. Ce suivi méthodique permet non seulement de rassurer et de fidéliser la nouvelle recrue dès son arrivée, mais aussi d'évaluer le processus à la fin pour l'améliorer.

1.4 Justification du choix du terrain d'étude

Le choix de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), comme terrain d'étude repose sur plusieurs critères.

D'abord, la nouveauté du dispositif d'onboarding, créé en octobre 2025, représente une opportunité unique de réaliser une analyse d'une structure, qui n'avait pas encore été appliquée auparavant. Ceci permet non seulement de comprendre ses premiers résultats, mais aussi de proposer des recommandations visant à l'amélioration du dispositif.

De plus, l'accès à l'entreprise est un avantage non négligeable de cette étude. Grâce au stage, dans le cadre de ce travail, des entretiens approfondis ont été réalisés avec différents acteurs du processus d'intégration : (responsables RH, manager et nouveaux et même des anciens collaborateurs), en complément de l'analyse des documents internes.

Par ailleurs, l'étude de l'onboarding dans une entreprise publique comme la CAAT présente un intérêt particulier, contrairement aux entreprises privées où les processus d'intégration sont souvent considérés comme essentiels, pour améliorer la performance et atteindre les objectifs de rentabilité, ce type de dispositif reste encore peu développé dans certaines organisations publiques. L'analyse de cette démarche permet de mieux comprendre l'importance accordée à l'intégration, et à l'engagement des collaborateurs dans ce contexte.

Enfin, la CAAT fait face à des défis importants, concernant la gestion des talents et la fidélisation, rendant l'analyse de l'engagement des nouveaux collaborateurs particulièrement pertinente, l'ensemble de ces éléments justifie le choix de la CAAT comme terrain d'étude, pour analyser l'impact du processus d'intégration sur l'engagement organisationnel.

En somme, le processus d'onboarding mis en place au sein de la CAAT, se présente comme un dispositif structuré, couvrant l'ensemble des étapes clés de l'intégration, depuis la phase de pré-accueil jusqu'à l'évaluation finale. Ce processus traduit la volonté de la CAAT de structurer l'intégration de ses nouveaux collaborateurs, et de renforcer leur accompagnement dès leur arrivée. Cela justifie l'intérêt d'une analyse visant à comprendre l'impact du processus d'intégration sur l'engagement des nouveaux collaborateurs, qui sera présentée dans la section suivante.

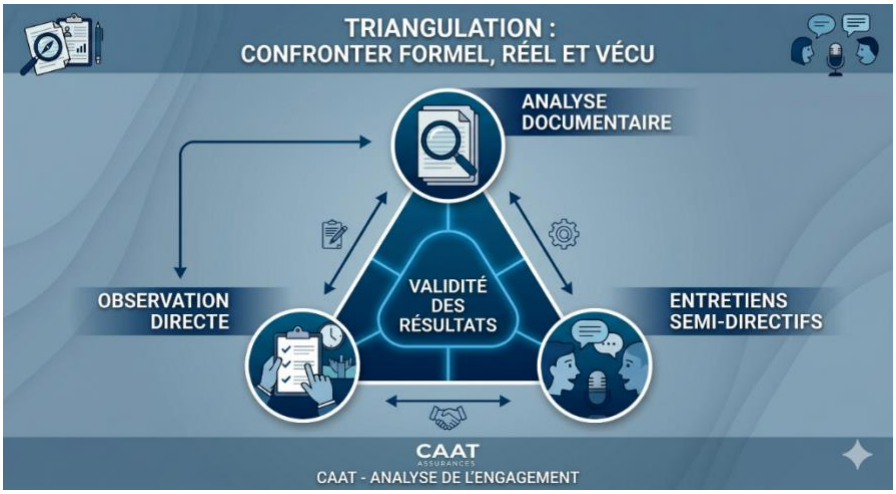
Section 2 : Démarche méthodologique de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, visant à comprendre les expériences et les perceptions, des acteurs concernés par le processus d'intégration. Le choix de cette approche se justifie par le phénomène étudié "l'engagement", Contrairement à l'approche quantitative, qui privilégie la mesure et la généralisation statistique, La démarche qualitative vise à comprendre en profondeur les phénomènes sociaux dans leur environnement originel.[1] Cette approche est adaptée à l'étude de l'onboarding, car son impact sur l'engagement dépend surtout des perceptions, des émotions et des interactions humaines, difficiles à mesurer de façon précise.

Par ailleurs, le choix de la démarche qualitative s'explique aussi par la nature du terrain d'étude. En effet, la CAAT Assurances ne dispose pas de données d'évaluation du processus d'onboarding, et le nombre de nouveaux collaborateurs reste limité, ce qui ne permet pas de constituer un échantillon suffisant pour une approche quantitative, ou l'utilisation de questionnaires. Dans ce contexte, l'approche qualitative s'impose comme le choix le plus adapté.

Afin d'assurer la rigueur et la validité de notre travail, une triangulation des données a été utilisée, combinant l'analyse documentaire, l'observation directe et les entretiens semi-directifs. Le croisement de ces différentes méthodes permet de confronter et d'enrichir les informations recueillies, comme le souligne Aktouf.[2] Cela a permis d'enrichir l'analyse et de mieux comprendre les expériences des nouveaux collaborateurs au sein de la CAAT.

Figure 12 : Dispositif méthodologique de triangulation des données



Source : Élaboré par l'auteure.

Le schéma ci-dessus, réalisé à l'aide de l'intelligence artificielle, représente la démarche de triangulation adoptée dans cette étude, elle repose sur trois outils de collecte de données : l'analyse documentaire, l'observation directe et les entretiens semi-directifs.

[1] DENZIN (Norman K) et LINCOLN (Yvonna S) : *Handbook of Qualitative Research*, 2e éd., Sage Publications, Thousand Oaks, 2000, p. 3.
[2] AKTOUF (O) : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987, pp. 9-102.

2. 1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire est une méthode importante dans le cadre de cette recherche car l'étude de documents fournit une base de données objective et stable, comme le souligne Madeleine Grawitz.[1] Cette approche a permis de comprendre le cadre formel du processus d'onboarding mis en place au sein de la CAAT, elle représente une première étape dans la collecte des données avant d'être complétée par, l'observation directe et les entretiens semi-directifs, dans une logique de triangulation.

2.1.1 Nature des documents analysés

L'analyse documentaire s'est appuyée sur plusieurs documents internes fournis par la CAAT, notamment :

1) La Procédure de recrutement n°013/PR-DG/2025 ;
2) La Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs n°020/PR-DG/2025 avec des fiches de suivi et documents d'évaluation liés à la période d'intégration ;
3) Le Guide d'intégration « Bienvenue à la CAAT » ;

Ces documents présentent les différentes étapes du recrutement et de l'intégration, les responsabilités des acteurs impliqués et les outils utilisés pour accompagner les nouveaux collaborateurs. Ils ont également permis, d'obtenir des informations relatives à l'organisation de l'entreprise, à ses valeurs, à son fonctionnement interne et les pratiques de gestion des ressources humaines, mises en œuvre dans le cadre du processus d'onboarding.

2.1.2 Apports de l'analyse documentaire[2]

L'analyse des documents internes a permis d'identifier plusieurs éléments importants, en lien avec la problématique de recherche.

Tout d'abord, elle met en évidence la volonté de la CAAT de structurer et de formaliser le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, les documents étudiés montrent que l'entreprise cherche à améliorer l'accueil des nouveaux employés, à faciliter leur adaptation et à renforcer leur engagement dès leur arrivée au sein de l'organisation.

Ensuite, cette analyse a permis de mieux comprendre les différentes étapes du processus d'onboarding, depuis la phase de pré-accueil jusqu'à la clôture de l'intégration. Les documents précisent également les rôles des différents acteurs impliqués dans ce processus, notamment la Direction des Ressources Humaines, le manager direct et le parrain ou la marraine d'intégration.

Par ailleurs, les documents étudiés montrent l'importance accordée au suivi des nouveaux collaborateurs durant leur période d'intégration. Plusieurs outils d'évaluation sont mobilisés afin d'apprécier leur adaptation, leur implication et leur intégration au sein des équipes.

Enfin, l'analyse documentaire a permis d'identifier plusieurs éléments liés à l'engagement organisationnel, notamment :

1) La transmission des valeurs de l'entreprise ;
2) Le développement du sentiment d'appartenance ;

[1] GRAWITZ (M) : *Méthodes des sciences sociales*, 11e éd., Dalloz, Paris, 2001, p. 410.
[2] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, op. cit., p.1-14.

3) L'accompagnement managérial ;

4) La qualité du suivi durant les premières semaines d'intégration.

2.1.3 Limites de l'analyse documentaire

Malgré son importance dans cette recherche, l'analyse documentaire présente certaines limites. Les documents internes permettent de comprendre le fonctionnement formel du processus d'onboarding et les procédures mises en place par l'entreprise. Mais, ils ne reflètent pas toujours la manière dont ces pratiques sont réellement appliquées et vécues sur le terrain. De plus, ces documents ne permettent pas d'accéder directement aux perceptions, aux ressentis et aux expériences vécues par les nouveaux collaborateurs. C'est pourquoi cette méthode a été complétée par une observation directe ainsi que par des entretiens semi-directifs.

Enfin, l'analyse documentaire a constitué une base essentielle pour comprendre le fonctionnement formel du processus d'intégration au sein de la CAAT, et a permis d'orienter les observations et les entretiens réalisés durant la période de stage, dans le cadre de cette recherche.

2.2 Observation directe du processus d'accueil

L'observation réalisée sur le terrain lors de l'accueil de nouveaux collaborateurs durant mon stage au sein de la CAAT, a permis de comparer la procédure officielle existe dans le Guide d'intégration et la Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs n°020/PR-DG/2025, avec la réalité vécue. Cette observation montre que l'entreprise dispose d'une bonne base d'intégration, mais que l'expérience du nouveau collaborateur dépend encore de la coordination entre les différents acteurs impliqués.

Cette observation a été menée de manière non participante, sans intervention directe dans le déroulement de la journée d'accueil, afin de ne pas influencer les comportements des acteurs observés. Un rapport d'observation a été rédigé après l'accueil observé, en notant les actions réalisées, les étapes respectées ou non, et les interactions entre les différents acteurs impliqués. L'observation confirme que l'arrivée des nouveaux employés n'est pas laissée au hasard : le premier jour était planifié et un programme était prévu. Cela montre que la CAAT cherche réellement à mieux organiser l'arrivée des nouveaux employés, et à faciliter leur intégration.

Figure 13 : Checklist de préparation de l'arrivée du nouveau collaborateur

Annexe 1 : Checklist Préparation Arrivée

Objectif : S'assurer que toutes les dispositions matérielles, administratives et organisationnelles sont prêtes avant l'arrivée du collaborateur.

Responsable : DRH

Informations générales :

- Nom du collaborateur :
- Poste :
- Direction / Service :
- Date d'arrivée : / / 2025
- Manager direct :
- Parrain / Marraine :

CHECKLIST

N°	Action	Responsable	Date prévue	Statut (OK / En cours / N.A.)
1	Contrat signé + PV d'Installation	RH		
2	Badge et carte d'accès créés	RH/Service sécurité		
3	Adresse email et compte informatique créés	IT		
4	Poste de travail préparé (bureau, chaise, téléphone, PC. ...)	Logistique		
5	Guide d'Intégration	RH		
6	Notification interne de l'arrivée envoyée aux équipes	Manager		
7	Parrain / marraine informé(e) et briefé(e)	RH		
8	Formation initiale planifiée (logiciels, sécurité, ect.)	Manager/RH		

Source : Document interne de la CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, 2025.

Cette **(figure 13)** représente la checklist de préparation de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, au sein de la CAAT. Elle détaille les différentes actions à réaliser avant l'intégration afin d'assurer une prise de poste structurée et efficace, dans le cadre du processus d'onboarding.

Figure 14 : Fiche de présence du premier jour d'intégration

Annexe 2 : Fiche Présence Jour 1

Objectif : Tracer les étapes du premier jour et s'assurer que le collaborateur a reçu toutes les informations essentielles.

Responsable : RH & Manager

Informations générales :

- Nom du collaborateur :
- Date : / / 2025
- Service :
- Manager :

Actions Jour 1 :

Heure	Activité	Responsable	Signature
08h30	Accueil à la réception et remise badge	RH	
09h00	Présentation institutionnelle (histoire, valeurs, mission)	RH	
10h00	Visite des locaux et présentation équipes	Manager	
11h00	Remise du kit d'intégration et explication	RH	
12h30	Pause d'accueil (manager + parrain/marraine)	Manager	
14h00	Formation sécurité et règlement intérieur	RH/ HSE	
15h00	Installation poste de travail et configuration outils	IT	
16h00	Discussion et échange avec parrain/marraine	Parrain/Marraine	

Source : Document interne de la CAAT, 2025.

Cette **(figure 14)** représente une fiche de présence du premier jour d'intégration à la CAAT, qui montre la mise en œuvre opérationnelle et ultra-structurée de l'accueil d'une recrue. En planifiant la journée heure par heure (de 8h30 à 16h00), ce document garantit la traçabilité du parcours et veille à ce que le collaborateur reçoive toutes les informations essentielles (badges, valeurs de l'entreprise, sécurité).

Par ailleurs, la CAAT a mis en place une fiche de suivi de l'intégration **(voir annexe 7),** destinée à évaluer l'adaptation du nouveau collaborateur à son environnement de travail, son niveau d'intégration ainsi que les éventuelles difficultés rencontrées durant la période d'accueil.

Enfin, la répartition claire des rôles (RH, Manager, IT, Parrain) illustre une responsabilité partagée au sein de l'organisation pour offrir un accueil fluide, rassurant et professionnel dès les premières heures.

Cependant, les observations réalisées sur le terrain, montrent que ce programme n'est pas toujours appliqué de manière complète. Certaines étapes prévues dans la procédure n'ont pas été totalement mises en œuvre, lors de l'accueil des collaborateurs observés, notamment en ce qui concerne le parrainage, et la transmission des informations relatives à l'organisation interne. Ces éléments seront analysés en détail dans la section 3, consacrée à l'analyse des résultats.

2.3 Les entretiens semi-directifs

Dans le cadre de cette recherche portant sur la mise en place du processus d'onboarding et son apport sur l'engagement des nouveaux collaborateurs au sein de la CAAT Assurances, nous avons adopté une méthodologie de triangulation des données combinant l'analyse documentaire, l'observation directe et les entretiens semi-directifs. Cette sous-partie est consacrée à la présentation de la démarche d'entretiens, qui constitue le volet central de notre dispositif méthodologique.

Le recours aux entretiens semi-directifs se justifie par la nécessité de recueillir des données riches et contextualisées, sur les expériences vécues par les différents acteurs du processus d'intégration, tout en donnant accès aux perceptions, aux ressentis et aux pratiques réelles des collaborateurs.

2.3.1 Objectifs des entretiens

Les entretiens semi-directifs avaient plusieurs objectifs complémentaires. Premièrement, ils visaient à comprendre comment les collaborateurs ayant intégré la CAAT Assurances, avant et après la mise en place du processus d'onboarding. L'objectif principal était de comparer ces deux expériences, afin d'identifier les apports du dispositif d'intégration mis en place en octobre 2025, sur l'engagement des nouveaux collaborateurs.

Les entretiens avaient également pour objectif de, comparer le processus d'intégration décrit dans les documents internes, avec celui réellement vécu par les collaborateurs sur le terrain. Cela permet d'identifier les écarts entre les pratiques prévues et les pratiques appliquées.

Cette démarche a aussi permis de recueillir différents points de vue, notamment celui de la manager et celui de la Direction des Ressources Humaines, afin de mieux comprendre comment le dispositif est conçu, appliqué et perçu au sein de l'entreprise.

Enfin, les entretiens ont permis de faire ressortir certains aspects ou difficultés, qui n'apparaissaient ni dans les documents analysés ni dans les observations réalisées sur le terrain.

2.3.2 Choix et profil des participants

L'échantillon a été constitué selon une logique de diversification des profils, afin de recueillir des expériences et des perceptions variées. Au total, six entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de différents acteurs de la CAAT Assurances.

Le premier entretien a été réalisé avec une manager, Directrice de la performance et de l'intelligence opérationnelle. Son témoignage permet de représenter la dimension managériale du processus d'intégration, son application concrète et les ajustements nécessaires à sa mise en œuvre.

Dans le but d'assurer une cohérence dans l'analyse, deux collaborateurs appartenant à cette même direction ont également été interrogés :

1) Une nouvelle collaboratrice qui a bénéficié du processus d'onboarding mis en place en octobre 2025 ;

2) Un ancien collaborateur, présent dans l'entreprise depuis 2001.

Pour comparer les expériences vécues au sein d'un même environnement managérial et organisationnel.

Afin d'enrichir l'analyse et de renforcer la triangulation des données, deux autres collaborateurs des autres directions ont été interrogés :

1) Un nouveau collaborateur ;
2) Un ancien collaborateur.

Enfin, un sixième entretien a été réalisé avec un responsable de la Direction des Ressources Humaines, impliqué dans la conception et le pilotage du dispositif d'onboarding. Cet entretien visait à recueillir une vision plus stratégique du processus d'intégration, de ses objectifs et des difficultés rencontrées lors de sa mise en place.

Les entretiens réalisés ont permis d'obtenir des informations suffisamment pour répondre aux objectifs de la recherche, et mettre en évidence les principaux thèmes liés à l'intégration et à l'engagement des collaborateurs.

Le principal critère de différenciation retenu concerne la période d'intégration dans l'entreprise:

1) Les collaborateurs ayant intégré la CAAT Assurances avant octobre 2025 n'ont pas bénéficié du dispositif d'onboarding formalisé ;
2) Les collaborateurs arrivés après cette date ont bénéficié du nouveau processus d'intégration.

Cette distinction constitue la base de notre démarche comparative, les noms des participants ont été anonymisés afin de respecter la confidentialité des données recueillies.

Le nombre de six entretiens a été déterminé selon le principe de saturation des données, tel que défini par Glaser et Strauss (1967)[1]. D'après ce principe la collecte de données cesse lorsque les nouveaux entretiens n'apportent plus d'informations supplémentaires significatives par rapport aux données déjà recueillies. En effet, à partir du sixième entretien, les thèmes abordés par les participants se répétaient et aucun élément nouveau ne venait enrichir l'analyse. La diversification des profils ; manager, DRH, nouveaux collaborateurs et anciens collaborateurs, a permis d'atteindre cette saturation tout en assurant une représentativité qualitative des différentes perspectives sur le processus d'onboarding au sein de la CAAT.

[1] GLASER (Barney G.) et STRAUSS (Anselm L.): *The Discovery of Grounded Theory , Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago, 1967, p. 61.

Tableau 04 : Profil des participants aux entretiens semi-directifs

Identifiant	Profil	Direction	Période d'intégration	Bénéficiaire du processus d'onboarding	Durée de l'entrtien
E1	Manager (Directrice de la performance et de l'intelligence opérationnelle)	Direction Performance, Qualification et Contrôle de Gestion	/	/	30 min
E2	Nouveau collaborateur	DPQCG	Octobre 2025	Oui	20 min
E3	Ancien collaborateur	DPQCG	2001	Non	20 min
E4	Nouveau collaborateur	Direction IT	Mars 2026	Oui	25 min
E5	Ancien collaborateur	Direction RH	2014	Non	20 min
E6	DRH	Direction des Ressources Humaines	/	Concepteur du dispositif	35 min

Source : Élaboré par l'auteure.

Ce **(tableau04)** répartition des participants qui permet d'assurer une diversité des points de vue sur le processus d'onboarding : la vision stratégique et conceptuelle (E6), **(voir Annexe 6),** la vision managériale opérationnelle (E1), **(voir Annexe 1)**, l'expérience des nouveaux collaborateurs ayant bénéficié du dispositif (E2, E4), **(voir Annexe 2 et 4)**, et le vécu des anciens collaborateurs ayant intégré l'organisation sans ce support formalisé (E3, E5), **(voir Annexe 3 et 5)**. La présence de trois acteurs de la même direction (E1, E2, E3), **(voir Annexe 1 et 2 et 3)** permet de faire une analyse des écarts de perception entre le discours managérial et l'expérience collaborateurs au sein d'un même contexte organisationnel. La diversification avec des collaborateurs d'autres directions enrichit notre analyse comparative.

2.3.3 Déroulement des entretiens

Les entretiens ont été réalisés durant la période de stage, selon un protocole similaire afin d'assurer la cohérence et la comparabilité des données recueillies. Chaque entretien a débuté par une présentation des objectifs de la recherche et les conditions de confidentialité et d'anonymat des participants.

Les entretiens ont duré entre 20 minutes et 35 minutes. Le choix du format semi-directif a permis de conserver un cadre structuré, tout en laissant aux participants la liberté de développer leurs réponses et d'exprimer leur ressenti.

Un guide d'entretien a été utilisé comme support de discussion. Toutefois, certaines questions complémentaires ont été ajoutées au cours des échanges afin d'approfondir certains points jugés pertinents pour la recherche. Avec l'accord des participants, les entretiens ont été enregistrés

afin de faciliter leur retranscription et leur analyse. Lorsque l'enregistrement n'était pas possible, une prise de notes détaillée a été réalisée.

2.3.4 Thèmes abordés

Le guide d'entretien était basé sur plusieurs thèmes liés au processus d'intégration et à l'engagement organisationnel.

Un premier ensemble de questions portait sur le parcours d'arrivée dans l'entreprise : les modalités de recrutement, les premiers contacts avec l'organisation, l'accueil le jour J et les premières impressions. Cet axe permettait de comprendre la manière dont les collaborateurs vivent leurs premiers moments au sein de l'organisation.

Un deuxième axe portait sur la période d'adaptation, et l'accompagnement des collaborateurs. Les questions sont sur la compréhension des missions, l'accès aux informations et aux outils, les relations avec les collègues, le rôle du manager et les difficultés rencontrées durant cette phase d'intégration.

Pour les nouveaux collaborateurs, des questions spécifiques ont été ajoutées, afin de détailler les différentes étapes du processus d'onboarding, notamment les formations, le parrainage, les outils d'intégration et le suivi après l'arrivée.

Le troisième volet de l'entretien, explorait plus directement la question de l'engagement : le sentiment d'appartenance à la CAAT Assurances, la motivation au travail, l'intention de rester dans l'entreprise, l'alignement entre valeurs personnelles et organisationnelles, la perception de l'investissement de l'entreprise dans l'intégration de ses nouveaux collaborateurs, et la satisfaction globale de l'expérience d'intégration. Ces dimensions constituent le cœur de notre problématique et permettent d'évaluer l'apport du processus d'onboarding sur l'engagement.

Un quatrième axe, spécifique à l'entretien avec la manager, portait sur la mise en œuvre opérationnelle du dispositif : les ajustements nécessaires, les difficultés rencontrées, les apports constatés en termes d'efficacité de la prise de poste et d'intégration dans l'équipe, et les évolutions souhaitables du processus.

Pour l'entretien avec le responsable des ressources humaines, un guide spécifique a été élaboré, sur les objectifs stratégiques poursuivis, les référentiels théoriques ou pratiques ayant inspiré le dispositif, les modalités de déploiement, les premiers résultats tirés de l'expérience, et les perspectives d'amélioration et d'évolution du processus.

Enfin, des questions ouvertes permettaient aux participants de proposer des améliorations et de partager librement tout élément pertinent pour la recherche, favorisant l'émergence d'informations non prévues.

2.3.5 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données recueillies repose sur une analyse thématique, une méthode utilisée dans les recherches qualitatives et adaptée à l'étude des entretiens. Cette méthode permet d'identifier les idées et les thèmes qui se répètent dans les discours des participants. L'analyse a également été réalisée en lien avec les données issues de l'analyse documentaire et de l'observation, dans une logique de triangulation des données.

Après la retranscription des entretiens, une première lecture a été réalisée afin de comprendre les données et d'identifier les idées principales, ainsi que les points communs et les différences entre les participants. Cette étape préparatoire, indispensable selon Blanchet et Gotman pour

saisir la logique d'ensemble des discours,[1] a ensuite permis de regrouper et de catégoriser les réponses autour des thèmes clés liés au processus d'intégration et à l'engagement.

L'analyse comparative constitue un élément central de cette recherche. Les discours des anciens collaborateurs, ayant intégré l'entreprise avant octobre 2025, ont été comparés à ceux des nouveaux collaborateurs ayant bénéficié du dispositif d'onboarding mis en place après cette date. Cette comparaison a permis d'identifier les apports du processus d'intégration ainsi que les difficultés rencontrées.

Une attention particulière a été portée aux entretiens réalisés avec la manager et les collaborateurs de sa direction, afin de comparer le point de vue managérial avec l'expérience vécue par les salariés dans un même contexte de travail. Les résultats ont également été comparés au discours du responsable RH, ainsi qu'aux informations issues des documents internes et des observations réalisées sur le terrain. Cette démarche a permis de comparer le processus d'intégration conçu par la DRH, décrit dans les documents, appliqué par les managers et vécu par les collaborateurs. Le croisement de ces différentes sources a renforcé la compréhension du thème étudié et la validité des résultats obtenus.

Enfin, l'analyse a pris en compte les particularités et les expériences propres, à chaque participant afin de mieux comprendre les réalités vécues, par les collaborateurs au sein de la CAAT Assurances.

Tableau 05 : Grille de codage thématique des entretiens semi-directifs

Thème principal	Sous-thèmes	Participants concernés
Expérience d'intégration	Accueil, premiers jours, formalisation	E2, E3, E4, E5
Accompagnement des acteurs	Rôle du manager, parrainage, soutien RH	E1, E2, E4, E6
Engagement organisationnel	Sentiment d'appartenance, motivation, intention de rester	Tous
Difficultés et limites	Coordination, manque de temps, logistique	E1, E5, E6
Comparaison avant/après onboarding	Évolution des pratiques, différences perçues	E3, E5
Recommandations	Amélioration du dispositif, suggestions	Tous

Source : Élaboré par l'auteure.

L'analyse comparative représente un élément central de cette recherche. Les discours des anciens collaborateurs (E3 et E5), ont été systématiquement confrontés à ceux des nouveaux collaborateurs ayant bénéficié du dispositif (E2 et E4). Les résultats ont été mis en perspective avec les témoignages de la manager (E1) et du responsable RH (E6), ainsi qu'avec les informations des documents internes et des observations réalisées sur le terrain.

[1] BLANCHET (A) et GOTMAN (A): *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, éditions Armand Colin, 2ème édition, Paris, 2007, p. 97.

Note de réflexivité :

Dans cette recherche, j'ai réalisé les observations et les entretiens dans le cadre d'un stage au sein de la CAAT. En tant que **stagiaire-chercheuse**, ma présence a pu influencer les réponses de certains participants, qui ont peut-être modéré leurs propos par souci de présenter une image favorable (désirabilité sociale).

Pour limiter cet effet, j'ai comparé les données des entretiens avec les observations réalisées sur le terrain ainsi que les documents internes de l'organisation. Cela m'a permis de mieux comprendre les informations recueillies et de renforcer la fiabilité de l'analyse.

Cette démarche croisée a permis de comparer le processus d'intégration tel qu'il a été conçu par la DRH, tel qu'il est décrit dans les documents officiels, tel qu'il est mis en œuvre par les managers et tel qu'il est vécu par les collaborateurs. Le croisement de ces différentes sources a renforcé la compréhension du phénomène étudié et la validité des résultats obtenus.

En conclusion, Cette démarche méthodologique a permis de recueillir des données variées et complémentaires, sur le processus d'intégration au sein de la CAAT Assurances. Le croisement de l'analyse documentaire, de l'observation directe et des entretiens semi-directifs a contribué à mieux comprendre, à la fois le fonctionnement formel du dispositif d'onboarding, et son application réelle sur le terrain. Les données recueillies constituent une base essentielle pour l'analyse des résultats présentée dans la section suivante.

Section 3 : Analyse des résultats et recommandations managériales

Les sections précédentes ont permis de poser les bases théoriques et méthodologiques nécessaires, à l'analyse du processus d'onboarding et de son impact, sur l'engagement des nouveaux collaborateurs. Il s'agit maintenant de comparer ces éléments théoriques à la réalité observée au sein de la CAAT Assurances, afin de répondre à notre problématique.

Cette troisième section constitue le cœur de l'analyse, car elle s'articule autour de trois axes, les résultats de l'analyse documentaire, de l'observation directe et des entretiens semi-directifs, ces résultats permettent de formuler des recommandations managériales, adaptées aux limites identifiées sur le terrain, dans le but d'améliorer le processus d'intégration.

3.1 Analyse des résultats

Cette partie ne se limite pas à décrire le processus d'onboarding de la CAAT Assurances, mais propose une analyse critique et constructive, afin de comprendre son impact sur l'engagement des nouveaux collaborateurs.

3.1.1 Analyse des résultats de l'analyse documentaire

L'analyse des documents internes de la CAAT Assurances, nous a permis de mieux comprendre la manière dont l'entreprise, organise le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs. Ces documents étudiés montrent que la CAAT cherche à structurer l'onboarding, pour faciliter l'adaptation des nouveaux employés, et pour renforcer leur engagement au sein de l'entreprise. Cette analyse met en évidence également certaines limites dans l'application du dispositif.

3.1.1.1 Une volonté de formalisation du processus d'onboarding

Les documents internes montrent que la CAAT donne une valeur au processus d'intégration. Cette valeur apparaît à travers la mise en place de plusieurs documents officiels, comme la Procédure de recrutement n°013/PR-DG/2025, et la Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs n°020/PR-DG/2025.

La procédure d'intégration précise que l'objectif du dispositif, est de mettre en place un processus clair et organisé pour accueillir les nouveaux collaborateurs. Cela montre la volonté de l'entreprise à offrir un accompagnement similaire à tous les nouveaux arrivants. Afin que chaque nouveau collaborateur soit accueilli de la même façon et traverse les mêmes étapes d'intégration.

Les documents précisent plusieurs objectifs liés à l'intégration : faciliter la prise de poste, transmettre les valeurs de l'entreprise, améliorer l'engagement des collaborateurs et réduire les difficultés d'adaptation. Ces objectifs correspondent précisément aux quatre dimensions du modèle des 4C de Bauer (2010) présenté au chapitre I : conformité, clarification, culture et connexion ; confirmant que le dispositif de la CAAT s'inscrit dans les approches récentes de l'onboarding.

Après l'analyse des documents aussi on a constaté que l'intégration est organisée en plusieurs étapes progressives : pré-accueil, premier jour, première semaine, premier mois, clôture, illustre également une conception dynamique de l'intégration, cohérente avec le modèle IWG :

(Inform – Welcome – Guide) de Klein et Heuser (2008), qui conçoit l'intégration comme un processus cumulatif et non comme un événement ponctuel.[1]

Le Guide d'intégration « Bienvenue à la CAAT », renforce également cette démarche, car ce guide présente l'entreprise, ses activités, ses valeurs et des informations pratiques destinées aux nouveaux collaborateurs. Il facilite leur compréhension de l'environnement de travail dès leur arrivée.[2]

3.1.1.2 Les principaux acteurs du processus d'intégration[3]

L'analyse montre que plusieurs acteurs interviennent dans le processus d'intégration, la responsabilité partagée entre la Direction des Ressources Humaines, le manager, le parrain ou la marraine et le nouveau collaborateur lui-même, cette approche multi-acteurs est cohérente avec le modèle des trois acteurs de l'onboarding présenté au chapitre I, qui souligne le rôle complémentaire des RH, des managers et des collègues dans la réussite de l'intégration.

La Direction des Ressources Humaines, joue un rôle central dans l'organisation du processus, car elle prépare l'arrivée du collaborateur, organise l'accueil administratif, assure le suivi de l'intégration et participe à l'évaluation de la période d'essai.

Le manager direct occupe également une place importante, il est chargé d'accueillir le collaborateur dans son équipe, de présenter les missions, d'expliquer le fonctionnement du service et d'accompagner la prise de poste. Les documents montrent que le manager est considéré comme un acteur essentiel dans la réussite de l'intégration.

Le système de parrainage fait aussi partie du dispositif, Le parrain ou la marraine accompagne le nouveau collaborateur, durant ses premières semaines afin de l'aider à comprendre

[1] KLEIN (Howard) et HEUSER (Aden), « The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices », sous la direction de MARTOCCHIO (Joseph): *Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, vol. 27, 2008, p. 279-336.

[2] Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), *Guide d'intégration « Bienvenue à la CAAT »*, Direction Générale, 2025, p.1-26.

[3] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, op. cit.,p.3-6.

l'environnement de travail, et à faciliter son intégration sociale[1], en s'inspirant du « buddy system » décrit dans la littérature **(chapitre I)**.

Ce système montre que la CAAT cherche à renforcer l'accompagnement humain et relationnel des nouveaux arrivants.

Enfin, les documents rappellent que le collaborateur doit également participer activement à son intégration, notamment en exprimant ses besoins et en s'impliquant dans son parcours d'intégration.

3.1.1.3 Les dimensions de l'engagement présentes dans les documents internes

L'analyse des documents montre que plusieurs éléments du processus d'intégration peuvent favoriser l'engagement des collaborateurs, tel que défini par Meyer et Allen (1991) dans le chapitre II.

La transmission des valeurs et de la culture de l'entreprise, occupe une place importante dans le dispositif, le Guide d'intégration présente l'histoire, la mission et les valeurs de la CAAT.[1] Cette démarche vise à développer le sentiment d'appartenance des nouveaux collaborateurs dès leur arrivée.

Les documents valorisent aussi l'accueil et à l'accompagnement des salariés, la présentation des équipes, les échanges avec les collègues et le suivi du manager, car ces éléments peuvent renforcer la motivation et la satisfaction au travail. L'analyse démontre l'importance donnée à la formation et au développement des compétences, les documents prévoient des formations sur les outils, les procédures internes et les missions liées au poste. Le Plan de Développement Individualisé permet également de suivre l'évolution du collaborateur durant sa période d'intégration.[2]

Enfin, plusieurs outils de suivi et d'évaluation sont utilisés, pour mesurer l'adaptation du collaborateur et la qualité du processus d'intégration, et cela montre que la CAAT cherche à améliorer son dispositif d'onboarding.

3.1.1.4 Les limites du dispositif formel identifiées à travers les documents

Malgré la présence d'un dispositif structuré, l'analyse documentaire fait apparaître certaines limites.

Premièrement, les documents décrivent principalement le fonctionnement théorique du processus d'intégration, mais ils donnent peu d'informations sur les difficultés pouvant apparaître dans la pratique, et certains aspects relationnels et humains restent peu développés dans les procédures.

L'analyse montre également que le système de parrainage est prévu dans les documents, mais les modalités concrètes d'accompagnement du parrain restent limitées. Les documents ne précisent pas, par exemple, si les parrains bénéficient d'une préparation ou d'une formation spécifique.

Par ailleurs, le dispositif présente les aspects administratifs et organisationnels de l'intégration, mais les dimensions liées aux ressentis des collaborateurs, au stress ou aux difficultés

[1] CAAT, *Guide d'intégration « Bienvenue à la CAAT »*, op. cit., p.3-4.

[2] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, op. cit., p. 3.

d'adaptation sont moins présentes dans les documents, alors qu'elles sont identifiées dans la littérature comme des freins importants à l'engagement initial (Bauer, 2010).

Enfin, même si des outils de suivi existent, les documents donnent peu d'informations, sur l'évaluation réelle de l'engagement des collaborateurs après leur intégration, ces limites montrent que l'existence d'une procédure formelle ne garantit pas toujours une intégration totalement réussie sur le terrain. C'est pourquoi il était nécessaire de compléter cette analyse documentaire par l'observation directe et les entretiens semi-directifs afin de mieux comprendre l'expérience vécue par les collaborateurs.

3.1.2 Analyse des résultats de l'observation directe

L'observation directe du premier jour d'intégration d'un nouveau collaborateur, à la CAAT Assurances, a permis de comparer le processus d'onboarding écrit dans les documents internes, avec son application réelle sur le terrain. Cette observation aide à mieux comprendre comment se déroule réellement l'accueil des nouveaux collaborateurs et quels éléments peuvent favoriser ou limiter leur engagement dès les premiers jours.

3.1.2.1 Un accueil préparé sur le plan administratif et logistique

Dans le premier jour plusieurs aspects administratifs et logistiques, ont été préparés avant l'arrivée du nouveau collaborateur. La journée d'intégration était planifiée à l'avance et un programme avait été prévu, ce qui montre une volonté de la CAAT d'organiser et de structurer l'accueil des nouveaux employés.

Le poste de travail était prêt dès l'arrivée du collaborateur, et les outils informatiques fonctionnaient correctement. Aucun problème technique n'a été constaté durant cette première journée. Cette préparation donne au nouveau collaborateur le sentiment que son arrivée a été anticipée par l'entreprise, et qu'il est attendu au sein de l'organisation, selon Bauer (2010), contribue à créer chez le nouveau collaborateur le sentiment d'être attendu et valorisé condition favorable au développement de l'engagement affectif.[1]

L'accueil a été assuré par le service des ressources humaines et le manager direct, comme est-il mentionné à la procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs.[2] Les documents administratifs ont également été remis dès le premier jour, ce qui a permis au collaborateur de réaliser rapidement les formalités nécessaires à son installation, et certaines informations liées aux avantages sociaux ont été communiquées au nouveau collaborateur. Cela montre une volonté de l'entreprise de présenter les conditions de travail et les avantages proposés aux salariés dès leur arrivée.

Nous avons remarqué aussi que la procédure d'intégration, facilite la coordination entre les différents services concernés, notamment les ressources humaines, le service informatique. Cette organisation contribue à rendre l'accueil plus fluide et plus efficace.

3.1.2.2 Un écart entre la procédure formelle et son application sur le terrain

Malgré les éléments positifs observés, plusieurs écarts apparaissent entre le processus d'intégration prévu dans les documents internes, et son application réelle sur le terrain.

---

[1] BAUER (T.N): *Onboarding new employees: maximizing success*, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, Alexandria, 2010, p. 6.
[2] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, op. cit. p.11-12.

C'est vrai que, un programme était prévu pour bien accueillir le nouveau collaborateur, mais le déroulement de la journée restait moyennement organisé. Certaines étapes prévues dans la procédure n'ont pas été totalement réalisées. Par exemple, plusieurs informations importantes concernant le règlement intérieur, les outils internes ou l'organisation de l'entreprise, n'ont pas été expliquées de manière complète au nouveau collaborateur, ces éléments sont pourtant importants pour aider le salarié à mieux comprendre son environnement de travail et à s'adapter plus rapidement à l'entreprise, car le manque d'informations peut créer une certaine confusion durant les premiers jours d'intégration.

Même si les missions ont été présentées, l'absence d'un véritable échange individuel avec le manager, limite les possibilités pour le collaborateur de poser ses questions, d'exprimer ses inquiétudes ou de mieux comprendre les attentes liées à son poste.

Par ailleurs, il n'y a pas de parrainage et ça crée un écart entre la procédure formelle et la réalité du terrain. Lors de l'accueil aucun parrain ni marraine, n'a été présenté au nouveau collaborateur durant la première journée, alors que cette étape est prévue dans le dispositif d'onboarding.[1] Cela montre que certaines pratiques restent encore difficiles à appliquer.

Une certaine résistance face au nouveau processus d'intégration, certains managers semblent considérer l'onboarding comme une responsabilité principalement liée au service RH. Ce manque d'implication peut limiter l'efficacité du dispositif et créer des différences dans la qualité de l'intégration selon les directions.

3.1.2.3 Le rôle du manager dans l'expérience d'intégration

Le rôle du manager dans une des expériences vécues a été remarquable, car le manager était présent le premier jour et les missions principales du poste ont été expliquées. Cela montre une certaine implication dans l'accueil du collaborateur.

Le nouveau salarié a également été présenté à l'équipe, et l'accueil des collègues était positif. Cette bonne ambiance a facilité son intégration sociale au sein du groupe et favorisé les premiers échanges avec les collègues. Cela montre l'importance de la socialisation horizontale entre collaborateurs durant les premiers jours d'intégration.

Mais, certains managers ne donnent pas une grande importance au nouveau processus d'intégration, souvent par manque de sensibilisation à son importance. Cette situation peut réduire l'efficacité de l'onboarding, même lorsque la procédure est bien structurée dans les documents internes, qui, selon Bauer (2010), constitue l'un des principaux obstacles à l'engagement initial.[2]

Enfin, le rôle du manager apparaît comme un élément essentiel, dans la réussite du processus d'intégration. La qualité de son accompagnement influence directement l'expérience vécue par le collaborateur, et son engagement envers l'entreprise.

3.1.2.4 Les effets observés sur l'adaptation et l'engagement des nouveaux collaborateurs

Le nouveau collaborateur semblait à la fois stressé et motivé durant cette première journée. Cette réaction est normale dans une situation d'intégration, où le salarié découvre un nouvel environnement de travail et de nouvelles responsabilités.

---

[1] CAAT, *Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs*, op. cit., p. 5.

[2] BAUER (T.N) : *Onboarding new employees : maximizing success*, op. cit., p. 12.

Globalement, l'expérience d'accueil observée reste positive. La préparation matérielle, l'accueil de l'équipe et la présence du manager ont contribué à créer un premier sentiment d'intégration. Le collaborateur semblait satisfait de son accueil général au sein de l'entreprise.

Cependant, certains éléments limitent l'impact du processus d'onboarding sur l'engagement à long terme. Le manque d'explications concernant l'organisation interne, les outils de travail ou le règlement intérieur, peut ralentir l'adaptation du collaborateur. De même, l'absence d'un véritable échange individuel avec le manager réduit les possibilités de créer rapidement une relation de confiance.

Pour conclure, cette observation montre que la réussite de l'intégration ne dépend pas uniquement de l'existence d'une procédure écrite, mais aussi de son application réelle sur le terrain et de l'implication des différents acteurs, notamment les managers. Même si l'expérience vécue par le collaborateur reste globalement positive, certaines limites peuvent réduire l'impact du processus d'onboarding sur l'engagement à long terme.

Cette observation souligne également l'importance d'explorer plus en profondeur le ressenti des collaborateurs, à travers les entretiens semi-directifs, afin de mieux comprendre leur expérience d'intégration, et l'impact réel du dispositif sur leur engagement.

3.1.3 Analyse des résultats des entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont été analysés selon une approche thématique. Après la retranscription des verbatims, les données ont été codées manuellement et regroupées autour des thèmes identifiés dans la grille de codage présentée en section 2. Les résultats sont présentés selon six axes analytiques.

3.1.3.1 Les différences entre l'intégration avant et après la mise en place du processus d'onboarding

L'analyse des entretiens exprime une évolution importante des pratiques d'intégration, au sein de la CAAT Assurances, entre les anciens recrutements et les nouveaux, réalisés après la mise en place du processus d'onboarding.

Les anciens collaborateurs (E3 et E5) décrivent une intégration peu structurée, principalement fondée sur l'apprentissage autonome et les échanges informels avec les collègues. E5 explique qu'à son arrivée en 2014, *« il n'y avait pas vraiment de processus d'intégration structuré »* et que la prise de poste s'effectuait directement après le recrutement, sans accompagnement formalisé, **(voir Annexe 5)**. Il précise que ses missions n'étaient pas clairement explicitées et qu'il a dû les appréhender de manière autonome sur le terrain. E3 confirme cette absence de formalisation : il n'existait pas de fiches de poste précises ni de parcours d'intégration clairement défini, **(voir Annexe 3)**.

Les témoignages des anciens collaborateurs, montrent également que la réussite de l'intégration dépendait fortement des qualités individuelles. E5 affirme que sa capacité à communiquer avec les autres, l'a aidé à surmonter les difficultés rencontrées durant ses premiers mois. E3 insiste également sur le rôle de sa personnalité sociable dans la construction de relations professionnelles favorisant son adaptation. Ces résultats montrent les limites d'un système non structuré, où l'intégration dépend essentiellement des ressources personnelles du collaborateur, plutôt que d'un dispositif organisationnel formalisé.

Ces témoignages illustrent les limites d'un système non structuré, dans lequel la réussite de l'intégration repose essentiellement sur les ressources personnelles du collaborateur personnalité, capacité d'adaptation, qualités relationnelles plutôt que sur un dispositif

organisationnel formalisé. E5 affirme que son niveau d'engagement était *« pratiquement à zéro »* au début de son expérience professionnelle à la CAAT, en raison du manque de clarté sur ses missions et de l'absence de suivi managérial. Ça rejoint les travaux de Bauer (2010) sur le lien entre socialisation organisationnelle structurée et engagement initial des nouveaux collaborateurs.[1]

À l'inverse, les nouveaux collaborateurs ayant bénéficié du dispositif d'onboarding, décrivent une expérience d'intégration plus structurée et plus rassurante. E4 explique avoir bénéficié dès son arrivée d'un accueil organisé comprenant la présentation de l'entreprise, la remise de documents administratifs, l'attribution d'un tuteur et la réception d'un fichier de bienvenue détaillant les différentes étapes de son intégration. Cette préparation traduit une volonté d'anticipation, et de formalisation absente dans les anciens modes d'intégration, **(voir Annexe 4)**.

E2 confirme également cette évolution en soulignant la présence d'un accompagnement progressif, d'explications concernant les missions. Contrairement aux anciens collaborateurs, les nouvelles recrues disposent de repères organisationnels dès les premiers jours, ce qui facilite leur adaptation à l'environnement de travail **(voir Annexe 2)**.

L'évolution concerne également le rôle du manager dans l'intégration. E5 affirme que le manager n'assurait pas réellement de suivi structuré lors de son arrivée. En revanche, E1 considère aujourd'hui que le manager joue un rôle central dans le processus d'intégration en accompagnant quotidiennement le collaborateur, en répondant à ses questions et en facilitant son insertion dans l'équipe.

Mais, malgré les améliorations observées, certains collaborateurs rappellent que l'intégration dépend également de facteurs individuels. E3 estime que l'engagement et la motivation restent liés à la personnalité, à l'ambition et à la volonté d'apprentissage du collaborateur, le processus d'onboarding facilite l'intégration, sans être le seul facteur qui explique l'engagement professionnel.

3.1.3.2 La perception des nouveaux collaborateurs concernant le dispositif d'intégration

Les nouveaux collaborateurs ayant bénéficié du dispositif d'onboarding, expriment globalement une perception positive du processus d'intégration, mis en place par la CAAT Assurances.

E4 souligne particulièrement la qualité de l'accueil et l'existence d'un environnement de travail bienveillant. Elle explique que la disponibilité de son responsable et de son tuteur lui a permis de mieux comprendre ses missions et de réduire progressivement le stress lié à sa prise de poste. Le rôle du parrain est fortement valorisé : E4 précise que celui-ci l'a aidée à comprendre le fonctionnement de l'entreprise, à obtenir les accès informatiques nécessaires et à découvrir les différents services. Ce témoignage confirme les apports du « buddy system » décrits dans la littérature (chapitre I), notamment en termes de réduction de l'incertitude et de facilitation de l'intégration sociale.

E2 met en avant l'importance du soutien collectif et des échanges réguliers avec l'équipe. Selon elle, les réunions hebdomadaires et l'accompagnement du manager ont facilité la compréhension progressive des tâches. Ces résultats illustrent que l'intégration ne repose pas uniquement sur des outils formels, mais aussi sur la qualité des relations humaines développées

[1] PERROT (S) : *L'entrée dans l'entreprise : la socialisation organisationnelle*, éditions Vuibert, Paris, 2000, p. 45.

au sein de l'équipe ce que Bauer et Erdogan (2011) désignent comme la dimension « connexion » du modèle des 4C.[1]

Les deux nouvelles recrues évoquent un stress important durant les premiers jours, ce qui montre que le dispositif d'onboarding, même bien structuré, ne supprime pas totalement les difficultés émotionnelles liées à l'entrée dans un nouvel environnement professionnel.

Enfin, les nouveaux collaborateurs établissent un lien direct entre onboarding et engagement. E2 explique qu'un collaborateur bien accueilli et accompagné se sent davantage motivé et impliqué dans son travail. E4 considère également que l'onboarding facilite l'intégration et permet de travailler dans de meilleures conditions. Ces résultats rejoignent les travaux de Kahn (1990)[2], selon lesquels le soutien organisationnel favorise l'engagement des collaborateurs.

3.1.3.3 Le point de vue managérial sur la mise en œuvre du dispositif

Le témoignage de E1, directrice de la performance et de l'intelligence opérationnelle, montre une vision positive du processus d'onboarding, tout en mettant en évidence plusieurs contraintes opérationnelles.

E1 explique que l'intégration commence dès la phase de recrutement à travers la présentation des missions, des attentes et des objectifs liés au poste. Elle souligne également l'importance de transmettre rapidement la culture de l'entreprise, afin d'aider le collaborateur à comprendre les valeurs et le fonctionnement de l'organisation.

La manager insiste sur l'importance d'accompagner les nouvelles recrues et d'être proche d'elles. Elle affirme essayer d'être disponible durant les premiers jours afin de répondre aux questions et de rassurer le collaborateur. Cette démarche favorise la création d'un climat de confiance et facilite l'intégration sociale.

Aussi, E1 identifie plusieurs difficultés dans la mise en œuvre du dispositif. La principale contrainte concerne le manque de temps disponible pour assurer un accompagnement complet. Elle explique que les responsabilités managériales et les contraintes opérationnelles limitent parfois la capacité à suivre chaque collaborateur de manière approfondie, **(voir Annexe 1)**.

Les difficultés logistiques représentent également un obstacle important. Selon E1, certains retards liés à la disponibilité des outils informatiques ou du matériel peuvent perturber le déroulement de l'intégration et nuire à la qualité de l'accueil.

La manager souligne également que l'intégration dépend des caractéristiques individuelles des collaborateurs. Certaines personnes s'adaptent rapidement, tandis que d'autres ont besoin de davantage de temps et d'accompagnement. Cette diversité rend difficile l'application uniforme du processus d'onboarding.

Concernant l'engagement, E1 considère qu'il ne peut pas être immédiat et qu'il se construit progressivement avec le temps. Elle estime que l'accompagnement managérial peut favoriser l'engagement, sans toutefois pouvoir le garantir totalement. Cette vision rejoint les approches théoriques selon lesquelles l'engagement dépend à la fois de facteurs organisationnels et

[1] BAUER (T.N) et ERDOGAN (B): « *Organizational socialization: the effective onboarding of new employees* », sous la direction de ZEDECK (S): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, American Psychological Association, Washington D.C., 2011, p. 51.

[2] KAHN (W. A): « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », in *Academy of Management Journal*, n° 4, vol. 33, 1990, p. 700.

individuels, cette vision rejoint le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) selon lequel l'engagement se développe selon des temporalités différentes selon ses composantes.[1]

3.1.3.4 La vision du Directeur des ressources humaines

Le discours de E6, responsable des ressources humaines, présente une vision plus stratégique du processus d'onboarding, **(voir Annexe 6).**

Selon E6, l'objectif principal du dispositif est de structurer l'intégration des nouveaux collaborateurs, afin de faciliter leur adaptation à l'entreprise et de renforcer leur engagement. Le processus comprend plusieurs étapes : préparation administrative avant l'arrivée, accueil formalisé, accompagnement progressif et suivi régulier durant les premiers mois.

E6 insiste particulièrement sur l'importance des premières impressions. Il considère qu'un accueil réussi permet de créer rapidement un sentiment de confiance, de motivation et d'appartenance. À l'inverse, un accueil négligé peut générer du stress et réduire l'engagement du collaborateur, cette analyse est cohérente avec les travaux de Bauer et Erdogan (2011) sur l'impact durable des premières expériences organisationnelles.[2]

Le DRH attribue également un rôle central au manager dans la réussite de l'intégration. Selon le, le manager est le référent principal opérationnel du collaborateur et doit assurer le suivi quotidien des missions et de l'adaptation au poste.

Le suivi post-intégration occupe également une place importante dans le dispositif présenté par E6. Des points de suivi réguliers sont organisés afin d'évaluer l'évolution du collaborateur, son niveau d'intégration et ses éventuelles difficultés.

Cependant, malgré cette structuration, E6 reconnaît certaines limites du dispositif. Il souligne notamment l'absence d'indicateurs précis permettant de mesurer scientifiquement l'impact du processus d'onboarding sur l'engagement, et la performance des collaborateurs. Cette absence d'évaluation constitue une limite importante dans l'amélioration continue du dispositif.

Le DRH identifie également plusieurs défis liés à la coordination entre les différents acteurs, à la personnalisation de l'accompagnement et à l'appropriation du processus par les managers. Ce dernier point soulève une problématique importante : l'inégalité de traitement selon les directions, certains collaborateurs bénéficiant d'un parrain actif (comme E4), d'autres non (comme E2), peut être analysée à la lumière de la théorie de l'équité d'Adams (1963), selon laquelle la perception d'un traitement inégal est susceptible de générer insatisfaction et désengagement.[3]

3.1.3.5 L'impact du processus d'onboarding sur l'engagement des collaborateurs

L'analyse des entretiens montre que le processus d'onboarding influence positivement l'engagement initial des nouveaux collaborateurs.

Les collaborateurs ayant bénéficié du dispositif structuré expriment un sentiment d'intégration plus rapide, ainsi qu'une meilleure compréhension de leur rôle au sein de l'entreprise. E4

---

[1] MEYER (J.P) et ALLEN (N.J): « *A three-component conceptualization of organizational commitment* », in *Human Resource Management Review*, n° 1, vol. 1, 1991, p. 67.
[2]BAUER (T.N) et ERDOGAN (B): « *Organizational socialization: the effective onboarding of new employees* », sous la direction de ZEDECK (S): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, American Psychological Association, Washington D.C., 2011, pp. 51-64.
[3] ADAMS (J.S): « *Towards an understanding of inequity* », in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n° 5, vol. 67, 1963, p. 422.

affirme se sentir aujourd'hui bien intégrée et capable de se projeter dans son poste à moyen terme. E2 souligne également que l'accompagnement reçu a renforcé sa motivation et sa confiance (soutien direct à l'hypothèse H1 et H2).

À l'inverse, les anciens collaborateurs ayant connu une intégration non structurée décrivent des débuts plus difficiles. E5 explique que l'absence d'accompagnement avait fortement réduit son engagement au début de sa carrière ce résultat confirme indirectement l'hypothèse H3, mais en montrant le contraire de sa situation initiale. Cependant, malgré ces difficultés initiales, il affirme avoir développé progressivement un fort engagement grâce à ses efforts personnels et à son adaptation progressive à l'environnement professionnel.

Ces résultats montrent que l'onboarding favorise l'engagement des collaborateurs au début, en réduisant l'incertitude, le stress et le sentiment d'isolement. Cependant, l'engagement à long terme dépend aussi d'autres facteurs, notamment la qualité des relations professionnelles, les perspectives d'évolution, le sentiment d'utilité et de reconnaissance, ainsi que les possibilités de développement professionnel continu.

Le processus d'onboarding apparaît comme un levier important d'intégration et d'engagement initial, mais il ne constitue pas à lui seul une garantie d'engagement durable.

3.1.3.6 Les difficultés et limites identifiées par les participants

Les entretiens montrent plusieurs difficultés qui limitent l'efficacité du processus d'onboarding.

La première difficulté concerne la coordination entre les différents acteurs impliqués dans l'intégration. E6 souligne que la communication entre les RH, les managers et les équipes opérationnelles reste parfois difficile, ce qui peut créer des incohérences dans le suivi des nouveaux collaborateurs.

Le manque de temps disponible pour les managers constitue également une limite importante. E1 explique que les contraintes opérationnelles réduisent parfois les possibilités d'accompagnement individualisé.

Les contraintes logistiques représentent un autre obstacle fréquemment évoqué. Les retards liés aux accès informatiques ou à la préparation du matériel peuvent perturber le déroulement du processus d'intégration.

Par ailleurs, l'absence d'outils d'évaluation précis empêche actuellement de mesurer objectivement l'impact du dispositif sur l'engagement et la performance des collaborateurs. E6 reconnaît la nécessité de développer des indicateurs de suivi plus fiables afin d'améliorer le dispositif.

Les participants soulignent également que l'onboarding ne suffit pas à garantir la fidélisation durable des collaborateurs. Certains nouveaux recrutés considèrent leur expérience professionnelle comme une étape de développement personnel et restent ouverts à d'autres opportunités professionnelles.

Enfin, les résultats montrent que les caractéristiques individuelles jouent un rôle important dans la réussite de l'intégration. Les capacités d'adaptation, la motivation personnelle et les compétences relationnelles influencent fortement l'expérience vécue par les nouveaux collaborateurs.

En synthèse, le processus d'onboarding mis en place par la CAAT Assurances représente une amélioration significative par rapport aux anciennes pratiques d'intégration. Toutefois,

plusieurs limites organisationnelles et humaines restent à dépasser afin d'assurer une intégration plus homogène et un engagement durable des collaborateurs.

3.2 Recommandations managériales

L'analyse qualitative fait au sein de la CAAT Assurances, a permis d'identifier plusieurs leviers d'amélioration du processus d'onboarding. Les recommandations suivantes s'appuient directement sur les limites observées, et visent à renforcer l'engagement durable des nouveaux collaborateurs.

3.2.1 Renforcer le rôle et la préparation des managers

L'observation directe et les entretiens, ont montré que certains managers perçoivent encore l'intégration, comme une responsabilité destinée à la Direction des Ressources Humaines, ce qui génère un manque dans la qualité de l'accueil, comme le souligne le témoignage de E1 et comme le confirme la littérature (Van Maanen et Schein[1], 1979 ; Bauer[2], 2010), l'accompagnement managérial constitue l'un des déterminants les plus importants de l'engagement initial du collaborateur.

Donc, il est recommandé de définir clairement le rôle du manager dans le processus d'onboarding, en précisant les actions qu'il doit réaliser à chaque étape de l'intégration : entretien individuel dans la première semaine, suivi régulier durant le premier mois, et réaliser une évaluation avec le nouveau collaborateur à la fin de la période d'essai. En parallèle, des sessions de sensibilisation ou de formation courte destinées aux managers, permettraient de leur transmettre les enjeux de l'intégration, et de développer leurs compétences en matière d'accompagnement humain. Cette démarche transformerait l'onboarding d'une procédure administrative en un acte managérial réfléchi et engagé.

3.2.2 Concrétiser et professionnaliser le système de parrainage

Le parrainage est prévu dans les procédures internes, mais l'observation directe a montré qu'aucun parrain n'avait été présenté au nouveau collaborateur lors du premier jour. Cette absence crée un écart important entre le processus écrit sur les documents et sa mise en œuvre réelle. Pourtant, E4 la seule personne qui avait un parrain durant son intégration, témoigne que le soutien de son parrain a été très remarquable dans la réduction de son stress, et dans sa compréhension de l'environnement organisationnel, ce résultat est cohérent avec les travaux de Baumeister et Leary (1995) sur le besoin d'appartenance comme moteur de l'engagement affectif.[3]

Afin de réduire cet écart, il est nécessaire de structurer le système de parrainage, en définissant clairement les critères de sélection des parrains (ancienneté, compétences relationnelles, connaissance de l'entreprise), et en les préparant à leur mission par une formation ou un cadrage préalable, et en formalisant le suivi grâce à un outil de suivi partagé.

---

[1] VAN MAANEN (J) et SCHEIN (E.H): « *Toward a theory of organizational socialization* », in *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, 1979, p. 245.
[2] BAUER (T.N): *Onboarding new employees: maximizing success*, op. cit., p. 15.
[3] BAUMEISTER (R.F) et LEARY (M.R): « *The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation* », in *Psychological Bulletin*, n° 3, vol. 117, 1995, p. 497.

3.2.3 Développer des outils d'évaluation de l'engagement post-intégration

L'une des limites identifiées par E6, réside dans l'absence d'indicateurs fiables permettant de mesurer l'impact réel du processus d'onboarding, sur l'engagement et la performance des collaborateurs. Ce problème va empêcher le suivi et l'évaluation réelle du processus d'intégration récemment mis en place.

Il est donc recommandé de construire un tableau de bord d'intégration, intégrant plusieurs indicateurs complémentaires : un indice de satisfaction mesuré au premier mois via un questionnaire structuré, le taux de réalisation des étapes prévues dans la procédure, et une mesure de l'engagement perçu à travers des entretiens qualitatifs à 3 et 6 mois. Ces outils permettraient non seulement d'évaluer l'efficacité du dispositif, mais aussi de détecter les signaux de désengagement ou d'inadaptation, et de réagir de manière ciblée avant que ces problèmes ne provoquent une fin de période d'essai ou un départ volontaire.

3.2.4 Améliorer la communication interne et la coordination inter-services

L'analyse des entretiens a montré aussi que la coordination entre les ressources humaines, les managers et les services opérationnels reste parfois Faible, ce qui engendre des incohérences dans le suivi des nouveaux collaborateurs, et des retards dans la mise à disposition des accès informatiques, ou dans la préparation du poste de travail.

Afin de faire cette coordination plus fluide, il est recommandé d'établir un protocole de préparation partagée, impliquant l'ensemble des parties prenantes, dès la confirmation du recrutement. Ce protocole définirait des délais de mise en œuvre précis, pour chaque service, accompagnés d'une liste de contrôle (*checklist*) validée avant l'arrivée du collaborateur, pour garantir que le nouveau salarié trouve, dès son premier jour, un environnement de travail pleinement opérationnel, qui renforce son sentiment d'être attendu et valorisé.

3.2.5 Digitaliser le processus d'onboarding à travers une plateforme de suivi

L'analyse des résultats a mis en évidence plusieurs dysfonctionnements liés à la coordination entre les acteurs, aux retards logistiques et à l'absence d'outils de suivi fiables. Nous sommes en 2026, après une crise sanitaire qui a rendu nécessaire la numérisation de plusieurs processus. Il est recommandé de faire une plateforme numérique d'onboarding ou, une application interne dédiée centralisant l'ensemble des étapes du parcours d'intégration. Cette plateforme avec plusieurs fonctions complémentaires. Avant de l'arrivée du collaborateur, elle permettrait d'automatiser les démarches administratives, d'envoyer les documents à signer électroniquement, de préparer l'accès aux outils informatiques et de transmettre au nouveau salarié les informations essentielles sur l'entreprise, ses valeurs et ses procédures. Ce pré-boarding, durant la période d'intégration, la plateforme jouerait le rôle d'un espace de suivi interactif, accessible au nouveau collaborateur, son manager, son parrain et au service RH. Chaque acteur y trouverait un tableau de bord personnalisé affichant les étapes réalisées, les actions en attente et les échéances à venir, avec des rappels automatiques pourraient être programmés afin d'alerter le manager sur la tenue d'un entretien de suivi, ou le parrain sur une étape du parcours à accompagner. Cette transparence partagée renforcerait la coordination inter-acteurs

La plateforme pourrait également intégrer des formations en ligne "e-learning" adaptés au poste occupé, permettant au collaborateur de se former à son rythme sur les procédures internes, les outils métier ou les règles de conformité propres au secteur de l'assurance. L'intégration d'outils de feedback continu : questionnaires de satisfaction réguliers, évaluation du premier mois, Ces

données constitueraient une base solide pour mesurer l'impact réel de l'onboarding sur l'engagement.

En somme, l'ensemble des recommandations proposées vise à transformer le processus d'onboarding de la CAAT Assurances en un dispositif plus structuré, coordonné et orienté vers l'engagement durable des nouveaux collaborateurs.

Le renforcement du rôle des managers, la professionnalisation du système de parrainage, la mise en place d'outils d'évaluation, l'amélioration de la coordination inter-services, et la digitalisation du processus sont des leviers complémentaires et cohérents.

3.3 Synthèse de la section

Cette troisième section a permis de comparer les bases théoriques et méthodologiques établies dans les deux chapitres précédents à la réalité de la CAAT Assurances, en s'appuyant sur une analyse qualitative triangulaire : l'analyse documentaire, l'observation directe et les entretiens semi-directifs. L'articulation de ces trois sources de données a offert une lecture à la fois structurelle et humaine du processus d'onboarding, permettant de répondre de manière nuancée à la problématique centrale de cette recherche : dans quelle mesure le processus d'onboarding influence-t-il l'engagement des nouveaux collaborateurs ?

Les résultats obtenus convergent vers un élément fondamental : la mise en place d'un processus d'onboarding formalisé représente une amélioration importante par rapport aux anciennes pratiques. Les témoignages des anciens collaborateurs, notamment E3 et E5, illustrent les effets d'une intégration non structurée, marquée par l'absence d'accompagnement, le manque de clarté sur les missions et un engagement initial presque inexistant. À l'inverse, les nouvelles recrues ayant bénéficié du dispositif, comme E2 et E4, expriment un sentiment d'accueil, de sécurité et de motivation, ce qui confirme directement les hypothèses H1 et H2 relatives au lien entre onboarding et engagement.

L'observation directe a montré une différence remarquable entre la procédure prévue et son application sur le terrain. Si l'accueil administratif et logistique est globalement bien préparé, certaines étapes essentielles telles que le parrainage, l'échange individuel avec le manager ou la transmission complète des informations organisationnelles, ne sont pas à 100% appliquées. Ce décalage souligne que l'existence d'une procédure écrite ne suffit pas à garantir la qualité de l'intégration, c'est la façon dont les acteurs l'applique réellement qui détermine son efficacité.

Le rôle du manager apparaît comme un déterminant central de l'expérience d'intégration, lorsque l'accompagnement managérial est présent et engagé, comme en témoigne E1, il favorise la création d'un climat de confiance, réduit le stress des nouveaux arrivants et accélère leur adaptation. En revanche, lorsque certains managers délèguent entièrement cette responsabilité au service RH, la qualité de l'intégration s'en trouve fortement affectée, générant des inégalités dans les parcours vécus selon les directions.

Par ailleurs, l'analyse a mis en lumière plusieurs limites : une coordination inter-services insuffisante, l'absence d'indicateurs fiables pour mesurer l'impact du dispositif sur l'engagement, et un système de parrainage encore trop peu opérationnalisé malgré son inscription dans les procédures internes. Ces limites fragilisent la cohérence et la pérennité du dispositif, et rendent difficile toute amélioration continue fondée sur des données objectives.

En réponse à ces éléments, les recommandations managériales formulées dans la section 3.2 proposent des leviers d'amélioration cohérents et complémentaires : renforcer la préparation des managers, professionnaliser le système de parrainage, développer des outils d'évaluation

post-intégration, améliorer la coordination entre services et digitaliser le parcours d'onboarding. Ces pistes visent à transformer l'intégration en un acte managérial réfléchi, avec une logique d'engagement durable.

En définitive, cette analyse confirme que le processus d'onboarding représente un levier stratégique de l'engagement des collaborateurs, à condition qu'il soit bien adopté par tous les acteurs concernés. L'engagement ne s'impose pas, il se construit étape par étape à travers la qualité de l'accueil, la clarté des repères organisationnels et la chaleur des relations humaines vécues dès les premiers jours au sein de l'entreprise.

En conclusion, cette section a analysé le processus d'onboarding à la CAAT Assurances à travers l'analyse documentaire, l'observation et les entretiens. Les résultats montrent un dispositif structuré mais, un écart entre les procédures et leur application sur le terrain. Malgré cela, l'onboarding contribue positivement à l'engagement initial des nouveaux collaborateurs. Plusieurs recommandations ont été proposées afin de renforcer son efficacité et en faire un véritable levier stratégique d'intégration et de fidélisation.

Conclusion :

Ce chapitre visait à analyser, à travers une étude pratique de terrain au sein de la CAAT Assurances, l'impact du processus d'onboarding sur l'engagement des nouveaux collaborateurs, et à apporter des éléments de réponse à la problématique centrale.

Les résultats obtenus permettent de valider, avec nuance, les trois hypothèses formulées au début de la recherche. L'hypothèse H1 est confirmée : un onboarding structuré contribue positivement à l'engagement initial des nouveaux collaborateurs, en réduisant l'incertitude, le stress et le sentiment d'isolement des premières semaines, conformément aux travaux de Bauer (2010). L'hypothèse H2 est la plus fortement confirmée : la qualité de l'accueil, la disponibilité du manager et le soutien du parrain jouent un rôle essentiel dans la construction de l'engagement affectif dès l'arrivée, conformément au modèle de Meyer et Allen (1991) et aux théories de l'échange social (Blau, 1964). L'hypothèse H3 est partiellement confirmée : l'accompagnement managérial est important pour l'engagement organisationnel, mais son application reste inégale selon les directions, certains managers considérant encore l'intégration comme une responsabilité des ressources humaines uniquement.

Au-delà de la validation des hypothèses, ce chapitre montre que l'onboarding formalisé ne suffit pas à garantir une bonne intégration. L'existence d'une procédure formelle d'onboarding ne garantit pas une intégration homogène ni un engagement durable. L'efficacité du dispositif dépend de la qualité de son application, de l'implication des managers, de la coordination entre les acteurs et de la personnalisation de l'accompagnement selon les profils des collaborateurs.

Ces résultats ont permis de formuler des recommandations managériales portant sur le renforcement du rôle des managers, la professionnalisation du parrainage, la mise en place d'outils d'évaluation post-intégration, l'amélioration de la coordination entre les services et la digitalisation du parcours d'onboarding. Ces leviers visent à faire de l'onboarding un véritable outil stratégique au service de l'engagement et de la fidélisation des talents à la CAAT Assurances.

Conclusion Générale :

Conclusion Générale

Ce mémoire avait pour ambition d'analyser, dans quelle mesure le processus d'onboarding influence l'engagement des nouveaux collaborateurs, au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), qui a formalisé son dispositif d'intégration en octobre 2025. Cette question, encore peu explorée dans le contexte algérien, est devenu aujourd'hui un enjeu stratégique croissant, à mesure que les entreprises prennent conscience que la fidélisation des talents commence dès les premiers jours de leur arrivée.

Apports théoriques :

Sur le plan théorique, cette recherche a permis de construire un cadre conceptuel solide autour de deux notions centrales. Le premier chapitre a montré que l'onboarding est un processus évolutif, qui dépasse largement la simple formalité administrative pour devenir un véritable dispositif d'accompagnement structuré, couvrant plusieurs étapes complémentaires allant du pré-onboarding jusqu'à l'évaluation finale de l'intégration. Appuyé sur des modèles reconnus comme les 4C de Bauer (2010), le modèle des trois acteurs (RH, manager, collègues) et le parcours Inform–Welcome–Guide de Klein et Heuser (2008), ce cadre a mis en évidence la nature multidimensionnelle de l'intégration, combinant des aspects organisationnels, relationnels, managériaux et culturels. Le deuxième chapitre a de son côté approfondi la notion d'engagement organisationnel à travers le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991), distinguant l'engagement affectif, de continuité et normatif, et a permis d'identifier les principaux déterminants de l'engagement : individuels, organisationnels, relationnels et liés au poste. Ces bases théoriques ont constitué le socle nécessaire à l'analyse empirique.

Résultats empiriques :

Sur le plan pratique, l'étude de terrain menée au sein de la CAAT Assurances, à travers une triangulation des données combinant analyse documentaire, observation directe et entretiens semi-directifs, a permis de comparer ces apports théoriques à la réalité d'une organisation publique algérienne en phase de transformation managériale. Les résultats obtenus sont riches et significatifs.

L'analyse documentaire a montré une volonté réelle de formalisation du processus d'intégration, traduite dans des procédures officielles, un guide d'accueil et des outils de suivi progressif. Elle a également mis en évidence la présence de plusieurs dimensions favorables à l'engagement, notamment la transmission des valeurs de l'entreprise, l'accompagnement managérial prévu et la mise en place d'un plan de développement individualisé. L'observation directe a confirmé la qualité de la préparation logistique et administrative, tout en montrant des écarts significatifs entre la procédure formelle, et son application réelle sur le terrain, en particulier concernant le système de parrainage et la clarté des informations transmises lors du premier jour. Enfin, les entretiens semi-directifs ont offert une analyse de contenu et lecture plus humaine et différente du processus, tout en permettant une comparaison entre les anciens et les nouveaux collaborateurs ayant bénéficié de cette démarche d'onboarding : les anciens collaborateurs ont décrit une intégration non structurée, marquée par l'absence d'accompagnement et un engagement initial très faible, tandis que les nouveaux collaborateurs ayant bénéficié du dispositif ont exprimé un sentiment de sécurité, de motivation et d'appartenance bien plus fort dès leurs premiers jours.

Vérification des hypothèses :

Concernant les hypothèses de recherche, les résultats permettent de les confirmer, tout en tenant compte des limites propres à toute recherche qualitative.

L'hypothèse H1, selon laquelle un onboarding structuré a un impact positif sur l'engagement des nouveaux collaborateurs, est **confirmée**. Les témoignages recueillis montrent que les

collaborateurs bénéficiant d'un parcours d'intégration formalisé, développent plus rapidement un sentiment d'appartenance et une motivation au travail, comparativement à ceux qui ont connu une intégration informelle et peu accompagnée.

L'hypothèse H2, portant sur l'impact positif de la qualité de l'accueil et des conditions d'intégration sur l'engagement, est **la plus fortement confirmée** par les données recueillies. La disponibilité du manager, la chaleur de l'accueil, la remise de supports écrits clairs et le soutien du parrain, apparaissent comme des leviers déterminants dans la construction de l'engagement affectif dès les premiers jours. Ces éléments valident directement les travaux de Bauer sur l'importance des interactions humaines durant la phase d'intégration.

L'hypothèse H3, relative au rôle de l'accompagnement managérial dans le renforcement de l'engagement organisationnel, est **partiellement confirmée**. Si les résultats montrent que le manager constitue bien un acteur central de l'intégration et que son implication favorise la construction d'un engagement durable, ils indiquent également que cet accompagnement reste inégal selon les directions. Certains managers perçoivent encore l'intégration comme une responsabilité exclusive de la Direction des Ressources Humaines, ce qui génère des inégalités dans la qualité des parcours vécus et limite l'efficacité globale du dispositif.

Valeur et apports de la recherche :

La valeur de ces résultats est double. Sur le plan académique, cette recherche contribue à enrichir la littérature sur l'onboarding dans le contexte algérien, un domaine encore peu exploré malgré les transformations importantes que connaît le marché du travail national. Elle confirme la pertinence des modèles théoriques internationaux dans un contexte organisationnel local, tout en soulignant des spécificités propres aux entreprises publiques algériennes, notamment la forte présence des habitudes informelles, la résistance au changement managérial et la faible culture de l'évaluation continue. Sur le plan pratique, les résultats fournissent à la CAAT Assurances un retour d'expérience structuré et des recommandations concrètes visant à renforcer l'efficacité de son dispositif : professionnaliser le système de parrainage, développer des outils d'évaluation de l'engagement post-intégration, renforcer la préparation des managers, améliorer la coordination inter-services et digitaliser le parcours d'onboarding à travers une plateforme dédiée.

Limites et perspectives de recherche :

Cette recherche n'est pas sans limites, le caractère récent du dispositif d'onboarding, mis en place seulement en octobre 2025, n'a pas permis d'évaluer ses effets sur le long terme ni de mesurer l'engagement des collaborateurs au-delà des premiers mois. Par ailleurs, la taille réduite de l'échantillon, justifiée par le nombre limité de nouveaux recrutements et par l'approche qualitative retenue, ne permet pas une généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises algériennes. Enfin, l'absence d'indicateurs quantitatifs internes n'a pas permis de mesurer objectivement l'impact du processus d'onboarding sur la performance et la rétention des collaborateurs.

Ces limites ouvrent naturellement des perspectives de recherche futures. Il serait pertinent de reconduire cette étude dans un à deux ans, afin d'évaluer l'impact du dispositif sur la fidélisation effective des collaborateurs et sur la réduction du turnover. Une étude comparative entre plusieurs entreprises du secteur des assurances en Algérie, ou entre organisations publiques et privées, permettrait également d'enrichir la compréhension des pratiques d'intégration dans ce contexte particulier. Enfin, le développement d'une approche mixte, combinant données qualitatives et indicateurs quantitatifs, offrirait une mesure plus précise et plus robuste du lien entre onboarding et engagement organisationnel.

Conclusion Générale

En définitive, ce mémoire aura permis de démontrer que l'onboarding n'est pas un luxe managérial réservé aux grandes entreprises internationales, mais constitue un levier stratégique accessible et nécessaire pour toute organisation souhaitant engager durablement ses collaborateurs dès leur arrivée. Dans un contexte où les nouvelles générations de travailleurs algériens expriment des attentes renouvelées en matière de reconnaissance, d'accompagnement et de sens au travail, investir dans un processus d'intégration de qualité n'est plus une option, mais une condition essentielle de la performance organisationnelle. **L'engagement ne s'impose pas, il se construit, patiemment, dès le premier jour.**

Bibliographie :

BIBLIOGRAPHIE :

1. Ouvrages

- AKTOUF Omar : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987.
- ARMSTRONG Michael et TAYLOR Stephen: Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, Londres, 2014.
- BANDURA Albert : Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle, De Boeck Université, Paris, 2003.
- BANDURA Albert: Self-Efficacy: The Exercise of Control, W.H. Freeman and Company, New York, 1997.
- BASS Bernard M. et RIGGIO Ronald E.: Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2006.
- BAUER Talya N.: Onboarding New Employees: Maximizing Success, SHRM Foundation, Alexandria, 2010.
- BLANCHET Alain et GOTMAN Anne : L'enquête et ses méthodes : l'entretien, éditions Armand Colin, 2ème édition, Paris, 2007.
- BLAU Peter: Exchange and Power in Social Life, éditions Wiley, New York, 1964.
- DENZIN Norman K. et LINCOLN Yvonna S.: Handbook of Qualitative Research, 2e édition, Sage Publications, Thousand Oaks, 2000.
- GRAWITZ Madeleine : Méthodes des sciences sociales, 11e éd., Dalloz, Paris, 2001.
- LUTHANS Fred, YOUSSEF Carolyn M. et AVOLIO Bruce J.: Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, Oxford University Press, Oxford, 2007.
- MEYER John P. et ALLEN Natalie J.: Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, éditions Sage Publications, Thousand Oaks, 1997.
- PERETTI Jean-Marie : Ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2016.
- PERROT Sébastien : L'entrée dans l'entreprise : la socialisation organisationnelle, éditions Vuibert, Paris, 2000.
- SCHEIN Edgar H.: Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.

2. Contributions à des ouvrages collectifs

- BAUER Talya N. et ERDOGAN Berrin: « Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees », sous la direction de ZEDECK Sheldon: APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 3, American Psychological Association, Washington DC, 2011.
- KLEIN Howard J. et HEUSER Aden E.: « The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices », sous la direction de MARTOCCHIO Joseph J: Research in Personnel and Human Resources Management, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, vol. 27, 2008.
- LOCKE Edwin A.: « The nature and causes of job satisfaction », sous la direction de DUNNETTE Marvin D: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, 1976.
- GLASER (Barney G.) et STRAUSS (Anselm L.): *The Discovery of Grounded Theory,Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago, 1967

3. Revues et périodiques

- ADAMS John S.: « Towards an understanding of inequity », in Journal of Abnormal and Social Psychology, n° 5, vol. 67, 1963.
- ALLEN Natalie J. et MEYER John P.: « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », in Journal of Occupational Psychology, n° 1, vol. 63, 1990.
- ALLEN Tammy D.: « Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions », in Journal of Vocational Behavior, n° 3, vol. 58, 2001.
- BAKKER Arnold B. et DEMEROUTI Evangelia: « The Job Demands-Resources model: State of the art », in Journal of Managerial Psychology, n° 3, vol. 22, 2007.
- BAKKER Arnold B. et DEMEROUTI Evangelia: « Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward », in Journal of Occupational Health Psychology, n° 3, vol. 22, 2017.
- BAKKER Arnold B., DEMEROUTI Evangelia et VERBEKE Willem: « Using the job demands-resources model to predict burnout and performance », in Human Resource Management, n° 1, vol. 43, 2004.
- BAUMEISTER Roy F. et LEARY Mark R.: « The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation », in Psychological Bulletin, n° 3, vol. 117, 1995.
- BAUER Talya N., BODNER Todd, ERDOGAN Berrin, TRUXILLO Donald M. et TUCKER Judson S.: « Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods », in Journal of Applied Psychology, n° 3, vol. 92, 2007.
- BAUER Talya N. et GREEN Stephen G: « Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization », in Journal of Applied Psychology, n° 1, vol. 83, 1998.
- BECKER Howard S.: « Notes on the concept of commitment », in American Journal of Sociology, n° 1, vol. 66, 1960.
- CAPPELLI Peter: « The Future of the Office Has Arrived: It's Hybrid », in Harvard Business Review, vol. 99, n° 3, 2021.
- CHIABURU Dan S. et HARRISON David A.: « Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance », in Journal of Applied Psychology, n° 5, vol. 93, 2008.
- DESS Gregory G. et SHAW Jason D.: « Voluntary turnover, social capital, and organizational performance », in Academy of Management Review, n° 3, vol. 26, 2001.
- EISENBERGER Robert, HUNTINGTON Robin, HUTCHISON Steven et SOWA Debora: « Perceived organizational support », in Journal of Applied Psychology, n° 3, vol. 71, 1986.
- GELLATLY Ian R.: « Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model », in Journal of Organizational Behavior, n° 5, vol. 16, 1995.
- GONG Yaping, HUANG Jen-Chih et FARH Jiing-Lih: « Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy », in Academy of Management Journal, n° 4, vol. 52, 2009.
- GRAEN George B. et UHL-BIEN Mary: « Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years », in Leadership Quarterly, n° 2, vol. 6, 1995.

Bibliographie

- GRANT Adam M.: « The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions », in Journal of Applied Psychology, n° 1, vol. 93, 2008.
- GUNNESCH-LUCA George: « Employee Onboarding: Best Practices, and Challenges », in Psihologia Resurselor Umane, vol. 23, 2025.
- HACKMAN J. Richard et OLDHAM Greg R.: « Motivation through the design of work: Test of a theory », in Organizational Behavior and Human Performance, n° 2, vol. 16, 1976.
- HARTER James K., SCHMIDT Frank L. et HAYES Theodore L.: « Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis », in Journal of Applied Psychology, n° 2, vol. 87, 2002.
- KAHN William A.: « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », in Academy of Management Journal, n° 4, vol. 33, 1990.
- KARASEK Robert A.: « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign », in Administrative Science Quarterly, n° 2, vol. 24, 1979.
- KLEIN Howard J. et WEAVER Nancy A.: « The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires », in Personnel Psychology, n° 1, vol. 53, 2000.
- KRACKHARDT David et PORTER Lyman W.: « The snowball effect: Turnover embedded in communication networks », in Journal of Applied Psychology, n° 1, vol. 71, 1986.
- KRISTOF-BROWN Amy L., ZIMMERMAN Ryan D. et JOHNSON Erin C.: « Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit », in Personnel Psychology, n° 2, vol. 58, 2005.
- LATHAM Gary P. et PINDER Craig C.: « Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century », in Annual Review of Psychology, vol. 56, 2005.
- MCGEE Gary W. et FORD Robert C: « Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales », in Journal of Applied Psychology, n° 4, vol. 72, 1987.
- MEYER John P. et ALLEN Natalie J.: « A three-component conceptualization of organizational commitment », in Human Resource Management Review, vol. 1, n° 1, 1991.
- MEYER John P. et autres: « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », in Journal of Vocational Behavior, vol. 61, n° 1, 2002.
- MEYER John P., BECKER Thomas E. et VANDENBERGHE Christian: « Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model », in Journal of Applied Psychology, n° 6, vol. 89, 2004.
- MEYER John P. et HERSCOVITCH Lynne: « Commitment in the workplace: Toward a general model », in Human Resource Management Review, n° 3, vol. 11, 2001.
- MEYER John P. et MALTIN Elyse R.: « Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda », in Journal of Vocational Behavior, n° 2, vol. 77, 2010.
- MEYER John P., STANLEY David J., HERSCOVITCH Lynne et TOPOLNYTSKY Laryssa: « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », in Journal of Vocational Behavior, n° 1, vol. 61, 2002.

- MORRISON Elizabeth Wolfe: « Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization », in Academy of Management Journal, n° 6, vol. 45, 2002.
- MOWDAY Richard T., STEERS Richard M. et PORTER Lyman W.: « The measurement of organizational commitment », in Journal of Vocational Behavior, vol. 14, n° 2, 1979.
- O'REILLY Charles et CHATMAN Jennifer: « Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior », in Journal of Applied Psychology, n° 3, vol. 71, 1986.
- ORGAN Dennis W. et RYAN Katherine: « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », in Personnel Psychology, n° 4, vol. 48, 1995.
- PORTER Lyman W., STEERS Richard M., MOWDAY Richard T. et BOULIAN Paul V.: « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », in Journal of Applied Psychology, vol. 59, n° 5, 1974.
- RHOADES Linda et EISENBERGER Robert: « Perceived organizational support: A review of the literature », in Journal of Applied Psychology, n° 4, vol. 87, 2002.
- RIKETTA Michael: « Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis », in Journal of Organizational Behavior, n° 3, vol. 23, 2002.
- SAKS Alan M.: « Antecedents and consequences of employee engagement », in Journal of Managerial Psychology, n° 7, vol. 21, 2006.
- SAKS Alan M. et GRUMAN Jamie A.: « What do we really know about employee engagement? », in Human Resource Development Quarterly, n° 2, vol. 25, 2014.
- SAKS Alan M., UGGERSLEV Krista L. et FASSINA Neil E.: « Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model », in Journal of Vocational Behavior, n° 3, vol. 70, 2007.
- SCHAUFELI Wilmar B. et BAKKER Arnold B.: « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study », in Journal of Organizational Behavior, n° 3, vol. 25, 2004.
- SIMARD Gilles, DOUCET Olivier et BERNARD Sandra : « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », in Relations industrielles / Industrial Relations, n° 2, vol. 60, 2005.
- SINCLAIR Robert R., TUCKER Juliet S., CULLEN Jennifer C. et WRIGHT Craig: « Performance differences among four organizational commitment profiles », in Journal of Applied Psychology, n° 6, vol. 90, 2005.
- STAW Barry M., SANDELANDS Lance E. et DUTTON Jane E.: « Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis », in Administrative Science Quarterly, n° 4, vol. 26, 1981.
- VAN MAANEN John et SCHEIN Edgar H.: « Toward a Theory of Organizational Socialization », in Research in Organizational Behavior, vol. 1, JAI Press, Greenwich, 1979.
- WASTI S. Arzu: « Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes », in Journal of Vocational Behavior, n° 2, vol. 67, 2005.
- WIENER Yoash: « Commitment in organizations: A normative view », in Academy of Management Review, n° 3, vol. 7, 1982.
- WRZESNIEWSKI Amy et DUTTON Jane E.: « Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work », in Academy of Management Review, n° 2, vol. 26, 2001.

4. Rapports et documents administratifs

- CAAT : Guide d'intégration « Bienvenue à la CAAT », Direction Générale, 2025.
- CAAT : Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs, n°020/PR-DG/2025, Direction Générale, 2025.
- CAAT : Procédure de recrutement n°013/PR-DG/2025, Direction Générale, 2025.

5. Sites web

- http://www.merriam-webster.com/dictionary/onboarding . (11 mars 2026 à 21:30).
- http://www.oed.com/dictionary/onboarding_n . (11 mars 2026 à 21:43).
- https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/onboarding . (11 mars 2026 à 22:15).
- https://www.teelt.io/blog/lonboarding-une-pratique-recente-devenue-centrale . (12 mars 2026 à 00:55).
- http://www.rhmatin.com/recrutement-talents . (12 mars 2024 à 23:00).
- http://www.rhmatin.com/recrutement-talents/site-emploi-specialise/covid-19-heyteam-facilite-l-onboarding-a-distance-de-vos-collaborateurs.html . (19 mai 2026 à 16:00).
- https://slack.com/intl/fr-fr/blog/collaboration/logiciel-onboarding . (19 mai 2026 à 16:30).
- https://www.picomto.com/onboarding/ . (14 mars 2026 à 00:05).
- https://culture-rh.com/onboarding-rh/ . (14 mars 2026 à 17:00).
- http://www.ifag.com/blog/manager-processus-onboarding/ . (14 mars 2026 à 17:33).
- http://www.eurecia.com/blog/onboarding-8-idees-faciliter-lintegration-dun-nouveau-salarie . (14 mars 2026 à 18:30).
- http://www.aihr.com/blog/buddy-system-at-work . (14 mars 2026 à 21:45).
- https://ifcam-formation.fr/blog/2023/10/05/onboarding-construire-parcours-integration-efficace . (14 mars 2026 à 22:30).
- http://www.elevo.fr/blog/comment-engager-les-collaborateurs-des-leur-onboarding . (15 mars 2026 à 17:30).
- http://www.heyteam.com/articles/onboarding-rh-definition-et-bonnes-pratiques/ . (15 mars 2026 à 18:00).
- https://www.boostrh.com/onboarding-definition-et-conseils-pour-une-integration-reussie . (15 mars 2026 à 21:41).
- https://www.deel.com/fr/blog/etapes-cles-onboarding/ . (15 mars 2026 à 22:00).
- http://www.skillup.co/blog/onboarding-les-5-etapes-cles-pour-une-integration-reussie . (15 mars 2026 à 23:00).
- https://blogs-fr.psico-smart.com/blog-meilleures-pratiques-pour-loptimisation-du-processus-donboarding-des-employes-146604 . (15 mars 2026 à 23:30).
- http://www.didask.com/post/pre-onboarding-le-guide-complet-pour-securiser-vos-recrutements-des-la-signature . (22 mars 2026 à 17:00).
- https://reverse.hr/fr/blog/le-pre-onboarding-la-premiere-etape-pour-une-integration-reussie/ . (22 mars 2026 à 19:00).
- https://www.flatchr.io/blog/etapes-pre-onboarding-reussi/ . (22 mars 2026 à 19:30).
- http://www.eurecia.com/blog/check-list-onboarding-rh/ . (22 mars 2026 à 21:00).
- https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/guide-complet-onboarding/ . (22 mars 2026 à 23:15).

- https://blog.workelo.eu/lapres-onboarding-quels-rituels-rh-pour-maintenir-lengagement-et-la-performance-des-salaries-tout-au-long-de-lannee/ . (22 mars 2026 à 23:32).
- https://www.mindonsite.com/onboarding-erreurs-a-eviter/ . (23 mars 2026 à 20:15).
- https://blog.workelo.eu/infographie-les-grands-enjeux-de-lonboarding/ . (25 mars 2026 à 16:00).
- https://smashgroup.fr/blog/5-enjeux-insoupconnes-dun-onboarding-reussi-pour-les-rh/ . (25 mars 2026 à 17:00).
- http://www.heyteam.com/articles/comment-veiller-au-bien-etre-des-nouvelles-recrues-a-distance . (26 mars 2026 à 13:00).
- http://www.dynamique-mag.com/article/comment-le-processus-onboarding-aide-a-motiver-vos-employes . (26 mars 2026 à 14:00).
- https://www.elevo.fr/blog/comment-engager-les-collaborateurs-des-leur-onboarding . (29 mars 2026 à 21:50).
- https://folksrh.com/blog/quelles-sont-les-4-phases-du-processus-dintegration-dun-employe/ . (29 mars 2026 à 22:45).
- https://www.logotel.fr/magazine/lengagement-des-employes-en-baisse-a-lechelle-mondiale-donnees-du-rapport-gallup-state-of-the-global-workplace-2025/ . (30 mars 2026 à 18:35).
- https://www.caat.dz . (20 avril 2026 à 16:00).

Annexes :

Annexe 1 : Entretien semi-directif – Questions / réponses avec (E1)

THÈME 1 : RÔLE ET IMPLICATION DANS L'ONBOARDING

Q1 : Pouvez-vous me décrire votre rôle dans l'intégration d'un nouveau collaborateur ?
R1 : En tant que directrice de la performance et de l'intelligence opérationnelle, lorsque nous avons besoin d'une nouvelle recrue, nous transmettons d'abord une demande de recrutement avec un profil précis, des missions bien définies et un plan de charge. Cette année, nous avons recruté trois nouveaux collaborateurs.

Dès le début, il y a une définition claire des objectifs. Chaque service possède des missions, objectifs et tâches précises, que nous présentons à la nouvelle recrue dès l'entretien. Nous exposons ce que nous attendons d'elle et ce qu'elle peut attendre de l'entreprise.

Une fois le recrutement confirmé, je mets en place une formation adaptée. J'organise un training de deux à trois jours selon le profil de la recrue. Par exemple, une nouvelle ingénieure en recherche opérationnelle a été envoyée à la direction IT Corporate pour une formation technique avant d'intégrer l'équipe.

Q2 : Comment préparez-vous l'arrivée d'un nouveau membre dans votre équipe ?
R2 : Il faut d'abord préparer les moyens logistiques : bureau, matériel, accès informatiques, etc. Il existe parfois des contraintes organisationnelles qui peuvent retarder ces préparatifs.
Le training facilite l'intégration, même s'il ne suffit pas à lui seul pour une intégration complète.

THÈME 2 : PRATIQUES D'ACCUEIL ET PREMIERS JOURS

Q3 : Comment se déroule le premier jour d'un nouveau collaborateur ?
R3 : Le premier jour, nous présentons les éléments essentiels de l'entreprise : histoire, vision, culture, fonctionnement et relations de travail.
L'objectif est de lui donner une vision globale de l'environnement et de la culture organisationnelle.

Q4 : Que faites-vous pour mettre le collaborateur à l'aise ?
R4 : J'essaie de me mettre à sa place, car j'ai moi-même été nouvelle recrue. J'ai été bien accompagnée, donc je reproduis cette expérience.
Je reste présente, disponible et claire durant les premiers jours.

THÈME 3 : ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL ET RELATIONNEL

Q5 : Comment accompagnez-vous le collaborateur durant les premiers mois ?
R5 : L'accompagnement dépend de la personnalité et de l'expérience de chacun.
Nous mettons en place des routines, des briefings et un plan de travail structuré avec des étapes hebdomadaires.
Les objectifs existent, mais ils sont adaptés aux capacités du collaborateur.

Q6 : Comment facilitez-vous l'intégration sociale du nouveau collaborateur ?
R6 : Nous favorisons un accueil progressif afin que le collaborateur s'intègre naturellement et se sente à l'aise avec l'équipe.

Q7 : Comment réagissez-vous face à un collaborateur en difficulté ou peu engagé ?
R7 : L'engagement prend du temps. Il ne peut pas être immédiat.
Je ne peux pas forcer l'engagement, mais je peux accompagner et soutenir le collaborateur.
Tout dépend aussi de la motivation personnelle du nouvel arrivant.

THÈME 4 : PERCEPTION DE L'ENGAGEMENT

Q8 : Comment reconnaissez-vous un collaborateur engagé ou non engagé ?
R8 : Un collaborateur engagé est volontaire et impliqué. Un non engagé travaille uniquement par nécessité sans réelle implication.

Q9 : Quels éléments de l'onboarding influencent le plus l'engagement ?
R9 : L'onboarding commence avant l'arrivée du collaborateur.
L'environnement de travail, l'accompagnement et la présence d'un parrain jouent un rôle important.
Se sentir utile est un facteur essentiel d'engagement.

Q10 : Avez-vous observé des différences d'engagement selon la qualité de l'intégration ?
R10 : Oui, clairement. Une bonne intégration favorise l'adaptation et la performance.
L'intégration influence directement l'engagement du collaborateur.

THÈME 5 : ÉVALUATION ET DIFFICULTÉS

Q11 : Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre accompagnement ?
R11 : Le manque de temps est la principale difficulté. Cela limite la capacité d'accompagnement et de formation.

CONCLUSION

Q12 : Quel est le facteur le plus important pour qu'un collaborateur devienne engagé ?
R12 : Le facteur humain est essentiel. Le collaborateur doit se sentir utile, compris et bien accompagné.
La formation joue aussi un rôle important pour faciliter l'intégration.

Q13 : Avez-vous quelque chose à ajouter ?
R13 : Le guide d'intégration des ressources humaines contient toutes les procédures d'accueil des nouvelles recrues et est appliqué à toutes les structures.

Source : Données issues d'entretiens semi-directifs (E1), réalisés par l'auteure, 2026

<u>Annexe 2 :</u> Entretien semi-directif – Questions / réponses avec (E2)

Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cet entretien dans le cadre de notre étude sur l'intégration des nouveaux collaborateurs.

THÈME 1 : PARCOURS D'INTÉGRATION VÉCU

Q1 : Depuis combien de temps avez-vous rejoint la CAAT Assurances et quel est votre poste ?

R1 : J'ai rejoint l'entreprise depuis le mois d'octobre.

Q2 : Pouvez-vous me raconter comment s'est déroulée votre intégration depuis votre arrivée ? Quelles ont été les différentes étapes ? Combien de temps a duré le processus d'onboarding ? Qui étaient les personnes impliquées ?

R2 : Globalement, l'intégration s'est bien passée. Les trois premiers jours étaient surtout une période de découverte et d'adaptation. J'essayais de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, les missions à réaliser ainsi que l'organisation du travail. Au début, il y avait un peu de stress et de pression, mais progressivement je me suis adaptée grâce à l'aide de l'équipe. Les collègues étaient accueillants et il y avait un accompagnement qui nous aidait à comprendre progressivement le travail. Le manager et les membres de l'équipe étaient les principales personnes impliquées dans ce processus.

Q3 : Aviez-vous une idée claire de ce qui vous attendait avant votre arrivée ? Ces informations correspondaient-elles à la réalité ?

R3 : Je n'avais pas une idée claire jusqu'à ce que je sois venue et que j'aie commencé mon travail.

Q4 : Avez-vous bénéficié d'outils ou de supports spécifiques durant votre intégration ? (Livret d'accueil, plateforme en ligne, parcours de formation) Ces outils vous ont-ils été utiles ? Pourquoi ?

R4 : Oui, surtout dès le premier jour. Nous avons bénéficié d'un accompagnement et d'explications concernant le travail et les procédures. Il y avait aussi des échanges réguliers avec l'équipe. Ces outils et cet accompagnement ont vraiment facilité mon intégration et m'ont aidée à mieux comprendre les tâches.

THÈME 2 : QUALITÉ DE L'ACCUEIL ET PREMIÈRES IMPRESSIONS

Q5 : Comment décririez-vous votre premier jour à la CAAT Assurances ? Comment décririez-vous vos trois premiers jours ?

R5 : Les trois premiers jours étaient surtout une période de découverte et d'adaptation. J'essayais de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, les missions à réaliser ainsi que l'organisation du travail. Au début, il y avait un peu de stress et de pression, mais progressivement je me suis adaptée grâce à l'aide de l'équipe.

Q6 : Comment s'est passée votre rencontre avec votre équipe ? Vous êtes-vous sentie bien accueillie ? Avez-vous rapidement trouvé votre place dans le groupe ?

R6 : Oui, je me suis sentie bien accueillie. Les collègues étaient accueillants et disponibles pour répondre à mes questions. Progressivement, j'ai trouvé ma place dans le groupe grâce à leur soutien et aux échanges réguliers que nous avions.

THÈME 3 : ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Q7 : Comment décririez-vous l'accompagnement de votre manager durant vos premiers mois ?

R7 : Le manager était présent pour nous orienter et nous expliquer les tâches principales. Il nous accompagnait lorsqu'on avait des questions ou des difficultés, ce qui a facilité notre intégration.

Q8 : Votre manager vous a-t-il/elle aidée à clarifier vos missions et vos objectifs ?

R8 : Oui, les missions ont été expliquées progressivement. J'ai reçu des informations sur les responsabilités et la manière de travailler au sein du service. Cela m'a permis de comprendre clairement ce qui était attendu de moi. La bonne chose est qu'elle travaillait avec nous étape par étape, goutte à goutte.

Q9 : Avez-vous eu un parrain, un mentor ou un référent durant votre intégration ? Si oui, quel a été son rôle ? Cela vous a-t-il été utile ?

R9 : Non, je n'en avais pas, mais étant la nouvelle et la plus jeune, tout le monde était à ma disposition pour m'expliquer et m'aider.

Q10 : Avez-vous reçu de l'aide en cas de difficulté ?

R10 : Oui, lorsque je rencontrais des difficultés, je pouvais demander de l'aide à mon manager ou aux collègues. L'équipe était disponible pour répondre aux questions, ce qui m'a beaucoup aidée.

THÈME 4 : ENGAGEMENT ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

Q11 : Comment vous sentez-vous aujourd'hui dans votre poste et dans l'entreprise ?

R11 : Aujourd'hui, je me sens plus à l'aise et mieux intégrée dans mon travail. Avec le temps et l'expérience, j'ai gagné en confiance et je me sens bien dans mon poste.

Q12 : Selon vous, comment le processus d'onboarding que vous avez vécu a-t-il influencé votre engagement actuel ?

R12 : Oui, je pense qu'un bon processus d'intégration influence positivement l'engagement des nouveaux employés. Lorsqu'une personne est bien accueillie et accompagnée, elle se sent plus motivée et impliquée dans son travail. C'est ce qui s'est passé pour moi. En fait, j'ai commencé mon travail avec la mise en place de ce processus.

Q13 : Vous projetez-vous dans l'entreprise sur le long terme ? Qu'est-ce qui vous donne envie de rester ? Y a-t-il des éléments qui pourraient vous faire partir ?

R13 : J'ai choisi cette entreprise pour acquérir de l'expérience professionnelle et développer mes compétences. C'était une opportunité importante pour découvrir le monde du travail. Pour l'instant, oui, je reste, mais dès que l'entreprise ne m'apporte plus rien ou que je sens qu'il n'y a plus de développement, je changerai. C'est ma première expérience et je veux en essayer d'autres.

THÈME 5 : ÉVALUATION ET SUGGESTIONS

Q14 : Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ou qui vous a manqué ? Y a-t-il des informations, des rencontres ou du soutien que vous auriez aimé avoir ?

R14 : Rien, tout est bien.

Q15 : Si vous deviez conseiller un(e) futur(e) collègue qui arrive à la CAAT, que lui diriez-vous sur son intégration ?

R15 : Il/elle vient, l'environnement et l'équipe sont excellents et donnent l'envie de travailler.

CONCLUSION

Q16 : Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur votre expérience d'intégration que nous n'aurions pas abordé ?

R16 : Malgré certaines difficultés du début, cette expérience reste enrichissante et formatrice. Elle m'a permis d'apprendre beaucoup de choses sur le plan professionnel et personnel. Il y avait aussi des réunions et des échanges presque chaque semaine avec les membres de l'équipe, ce qui aidait beaucoup à mieux comprendre les tâches et à s'intégrer progressivement.

Source : Données issues d'entretiens semi-directifs (E2), réalisés par l'auteure, 2026

Annexe 3 : Entretien semi-directif – Questions / réponses avec (E3)

Q1. Depuis combien de temps travaillez-vous à la CAAT Assurances et quel est votre poste ? Je suis à la CAAT Assurances depuis 2001, soit environ 25 ans d'ancienneté. J'occupe actuellement un poste de responsable de sous-direction au sein de la direction du contrôle de gestion.

Q2. Pouvez-vous me raconter comment s'est passée votre intégration lors de votre arrivée ? Globalement, mon intégration s'est bien déroulée. Elle a commencé par des entretiens avec le directeur général, qui ont permis d'évaluer mon profil, mes compétences et la valeur ajoutée que je pouvais apporter.

J'ai bénéficié de formations en assurance et en maîtrise d'Excel. À l'époque, le fonctionnement de l'entreprise reposait essentiellement sur la polyvalence : chaque collaborateur intervenait dans plusieurs directions et occupait différents postes. Il n'existait pas de fiches de missions strictement définies comme c'est le cas aujourd'hui.

Les formations et périodes d'apprentissage n'étaient pas structurées de manière formelle. J'ai donc acquis mes compétences progressivement, par l'expérience terrain, la diversité des missions confiées et les échanges avec mes collègues. Cette approche m'a permis de développer une vision globale du fonctionnement de l'entreprise.

Q3. Aviez-vous une idée claire de ce qui vous attendait avant votre arrivée ? Non, pas vraiment.

Q4. Avez-vous bénéficié d'outils ou de supports spécifiques durant votre intégration ? Oui, j'ai eu accès à des formations, des documents de référence et des périodes d'apprentissage. Dès mon premier jour, les outils nécessaires à l'exercice de mes fonctions m'ont été mis à disposition.

THÈME 2 : QUALITÉ DE L'ACCUEIL ET PREMIÈRES IMPRESSIONS

Q5. Comment décririez-vous votre premier jour à la CAAT Assurances ? Mon premier jour s'est très bien passé. J'avais à ma disposition tous les outils nécessaires pour commencer à travailler. Certes, les moyens n'étaient pas comparables aux standards actuels, mais pour l'époque — nous étions en 2001 — et en comparaison avec d'autres entreprises, les conditions étaient tout à fait satisfaisantes.

Q6. Comment s'est passée votre rencontre avec votre équipe ? Vous êtes-vous senti bien accueilli ?

Oui, très bien. Ma personnalité sociable a facilité cette rencontre : je communique naturellement avec tout le monde et je veille à saluer mes collègues. Cette attitude a grandement favorisé mon intégration et la qualité de mon accueil au sein de l'équipe.

THÈME 3 : ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Q7. Quel a été le rôle de votre manager lors de votre intégration ?

Le manager jouait un rôle central. Malgré le statut d'entreprise publique de la CAAT, l'ambiance de travail ressemblait davantage à celle d'une structure familiale, avec un fort esprit de proximité et d'accompagnement entre les collaborateurs.

Q8. Vos missions et objectifs vous ont-ils été clairement expliqués dès le début ? Non. À cette époque, il n'y avait pas de missions ni d'objectifs formellement définis. Le principe

dominant était la polyvalence : chacun intervenait dans différents domaines en fonction des besoins du moment.

Q9. Avez-vous eu un référent ou quelqu'un vers qui vous tourner en cas de questions ?

Il n'existait pas de système de référent officiel. Cependant, ma facilité à communiquer et à poser des questions m'a permis de m'adresser librement à l'ensemble des collaborateurs lorsque j'avais besoin d'informations ou de clarifications.

Q10. Vous sentiez-vous à l'aise pour poser des questions et exprimer des difficultés ?

Oui, sans aucune difficulté. J'avais une communication fluide avec mes collègues et je n'éprouvais aucune gêne à solliciter de l'aide ou à poser des questions lorsque nécessaire.

THÈME 4 : ENGAGEMENT ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

Q11. Comment vous sentiez-vous durant votre premier mois dans l'entreprise ?

Je me sentais bien.

Q12. Selon vous, l'absence d'un processus d'onboarding structuré a-t-elle eu un impact sur votre engagement initial ?

Oui, cela peut effectivement avoir un impact. Un processus structuré accélère l'intégration et minimise le temps d'adaptation.

Q13. Avec le recul, pensez-vous qu'un onboarding plus structuré aurait changé quelque chose pour vous ?

Oui, certainement. Cependant, l'efficacité d'un processus d'intégration dépend également de la personnalité de chaque collaborateur.

Selon moi, l'approche idéale consisterait à combiner les aspects positifs de l'ancien système — notamment la proximité et la convivialité — avec les méthodologies actuelles plus structurées. Il serait également essentiel d'instaurer davantage de confiance envers les nouveaux collaborateurs et de mieux les préparer en amont de leur prise de poste.

La qualité de la communication avec les collègues et un environnement de travail favorable demeurent des facteurs déterminants pour une intégration réussie.

Q14. Aujourd'hui, comment décrivez-vous votre engagement dans l'entreprise ? Malgré les difficultés rencontrées au fil des années, je reste pleinement engagé envers l'entreprise après 25 ans de service. Cela dit, l'engagement est directement lié au moral et à la motivation personnelle.

Lorsque je me sens bien mentalement, je suis en mesure d'apporter davantage : proposer des idées innovantes, contribuer activement aux projets et soutenir mes collègues. Le bien-être psychologique est donc un facteur clé de l'engagement professionnel.

Q15. Êtes-vous resté à la CAAT malgré cette intégration informelle ?

Oui, je suis toujours à la CAAT Assurances et j'envisage d'y poursuivre ma carrière.

THÈME 5 : COMPARAISON ET RECOMMANDATIONS

Q16. Avez-vous observé des différences dans la façon dont les nouveaux collaborateurs sont intégrés aujourd'hui par rapport à votre époque ?

Oui, des différences notables existent aujourd'hui dans les pratiques d'intégration. Toutefois, je reste convaincu que l'engagement et la motivation d'un collaborateur dépendent en grande partie de sa personnalité, de son ambition et de sa volonté d'apprendre, et pas uniquement du processus d'onboarding en lui-même.

CONCLUSION

Q17. Y a-t-il un élément important de votre expérience d'intégration que nous n'avons pas abordé ?

Oui. Il me semble essentiel de créer un climat favorable à l'intégration des nouveaux collaborateurs en leur fournissant les moyens nécessaires à leur développement professionnel et en maintenant leur motivation.

Il est également crucial de les mettre en confiance afin de réduire le stress et les inquiétudes inhérents à toute prise de poste, ce qui facilitera leur adaptation et renforcera leur engagement dès les premiers jours.

Source : Données issues d'entretiens semi-directifs (E3), réalisés par l'auteure, 2026.

Annexe 4 : Entretien semi-directif – Questions / réponses avec (E4)

Q1 – Depuis combien de temps avez-vous rejoint la CAAT Assurances et quel est votre poste ? J'ai pris mes fonctions le 29 mars. Je travaille dans une nouvelle cellule de la structure.

Q2 – Pouvez-vous me raconter comment s'est déroulée votre intégration depuis votre arrivée ? Quelles ont été les différentes étapes, la durée du processus et les personnes impliquées ? Le premier jour, j'ai été accueillie par Madame H, la responsable RH. Elle m'a remis les documents administratifs relatifs à la protection des données (en français et en anglais).

Durant la première semaine, le contrat de travail a été préparé. La responsable RH m'a laissé le temps de bien le lire et m'a expliqué chaque point en détail avant la signature. J'ai ensuite reçu ma copie.

Par la suite, Madame H m'a présentée à mon tuteur, Monsieur L, qui a accompagné mon intégration. Il m'a fourni les accès nécessaires (clés, outils informatiques) et m'a expliqué le matériel mis à disposition : ordinateur, imprimante et différents outils de travail.

Il m'a fait visiter les locaux et m'a présentée aux collègues et aux différentes directions. Durant la première ou la deuxième semaine, nous avons fait un tour général des étages pour rencontrer les responsables des différents services.

Deux jours après mon arrivée, j'ai reçu un e-mail de bienvenue contenant un fichier « Bienvenue » expliquant les différentes étapes de l'intégration sur un mois : premier jour, première semaine, deuxième semaine, etc.

Pendant cette période, je me suis progressivement familiarisée avec l'environnement de travail, les procédures et les personnes avec lesquelles j'allais collaborer.

Q3 – Aviez-vous une idée claire de ce qui vous attendait avant votre arrivée ? Avez-vous reçu des informations en amont ?

Oui, j'avais une vision claire de mes futures missions. Durant les entretiens de recrutement, le responsable m'a expliqué les projets de la structure et les objectifs prévus jusqu'en 2030. Il m'a présenté les principaux projets et le fonctionnement global du service.

Le premier entretien avec mon manager a duré environ une heure, suivi d'un deuxième entretien de dix minutes avec le DRH. Grâce à ces échanges, je savais globalement quelles seraient mes missions et comment le travail allait se dérouler.

Q4 – Avez-vous bénéficié d'outils ou de supports spécifiques durant votre intégration ? Ces outils vous ont-ils été utiles ?

Oui, plusieurs outils et supports ont été mis à ma disposition. J'ai reçu les différents contacts utiles, les adresses et les URL de l'intranet de l'entreprise. Plusieurs documents importants m'ont également été communiqués :

• Le règlement intérieur

• Les documents relatifs à l'assurance

• Les informations concernant les conventions et démarches administratives

• Les notices générales de fonctionnement de l'entreprise

Tous ces documents ont été envoyés par e-mail avec les coordonnées des responsables concernés. Nous avons également bénéficié de formations spécifiques en sécurité informatique et en cybersécurité pour mieux comprendre notre environnement de travail.

THÈME 2 – QUALITÉ DE L'ACCUEIL ET PREMIÈRES IMPRESSIONS

Q5 – Comment décririez-vous votre premier jour à la CAAT Assurances ?

Le premier jour s'est bien passé avec l'accueil par Madame H et la remise des premiers documents administratifs.

Q6 – Comment s'est passée votre rencontre avec votre équipe ? Vous êtes-vous sentie bien accueillie ? Avez-vous rapidement trouvé votre place ?

Globalement, l'intégration s'est très bien passée. J'ai été bien accueillie et accompagnée par mon tuteur. Il y avait beaucoup de bienveillance et un environnement agréable, ce qui a facilité mon adaptation.

Pour le moment, je ne travaille pas encore dans une grande équipe car il s'agit d'une nouvelle structure. Je travaille principalement avec mon responsable et la relation s'est très bien passée.

THÈME 3 – ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Q7 – Comment décririez-vous l'accompagnement de votre manager durant vos premiers mois ? L'accompagnement s'est très bien passé. Mon responsable me donnait les informations progressivement et restait disponible lorsque j'avais besoin d'aide ou d'explications. Il suivait l'avancement du travail tout en me laissant une certaine autonomie. Il m'a expliqué progressivement les méthodes de travail et les tâches à réaliser, en me donnant les informations nécessaires au fur et à mesure de l'avancement.

Q8 – Votre manager vous a-t-il aidée à clarifier vos missions et vos objectifs ? Oui. Comme nous sommes seulement deux personnes dans la cellule et travaillons sur plusieurs tâches à la fois, mon responsable m'a expliqué les projets, les objectifs et tout ce qui concerne le suivi des projets, afin que je comprenne progressivement mon rôle.

Q9 – Avez-vous eu un parrain, un mentor ou un référent durant votre intégration ? Si oui, quel a été son rôle ?

Oui, j'avais un tuteur, Monsieur L, qui m'accompagnait durant mon intégration. Il m'a fourni les accès nécessaires, expliqué le matériel, fait visiter les locaux et présenté les collègues et les différentes directions.

Q10 – Avez-vous reçu de l'aide en cas de difficulté ?

Oui, à chaque fois que j'avais une question ou un problème, je pouvais solliciter soit mon tuteur, soit mon responsable. En général, j'obtenais rapidement une réponse.

THÈME 4 – ENGAGEMENT ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

Q11 – Comment vous sentez-vous aujourd'hui dans votre poste et dans l'entreprise ? Je me sens très bien dans mon poste actuellement.

Q12 – Selon vous, comment le processus d'onboarding que vous avez vécu a-t-il influencé votre engagement actuel ?

Je pense que le processus d'onboarding est très important pour faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs. Il permet de mieux s'intégrer dans l'entreprise, de prendre ses repères, de mieux comprendre l'environnement de travail et de travailler dans de bonnes conditions.

Q13 – Vous projetez-vous dans l'entreprise sur le long terme ? Qu'est-ce qui vous donne envie de rester ?

Oui, je me projette jusqu'en 2030 afin d'atteindre les objectifs fixés.

THÈME 5 – ÉVALUATION ET SUGGESTIONS

Q14 – Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ou qui vous a manqué ? Y a-t-il des informations, des rencontres ou du soutien que vous auriez aimé avoir ?

Je pense qu'il serait utile de renforcer l'analyse du poste dès le début, ainsi que la présentation des différentes plateformes et outils utilisés dans l'entreprise. Une cartographie plus claire des plateformes et des départements pourrait également aider les nouveaux collaborateurs à mieux comprendre le fonctionnement global de l'entreprise et leurs missions.

Q15 – Si vous deviez conseiller un(e) futur(e) collègue qui arrive à la CAAT, que lui diriez-vous sur son intégration ?

Je lui conseillerais d'être attentif(ve), d'écouter les conseils et d'essayer de bien comprendre progressivement le fonctionnement du travail afin de mieux s'intégrer.

CONCLUSION

Q16 – Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur votre expérience d'intégration que nous n'aurions pas abordé ?

Je pense que l'entreprise possède une culture organisationnelle positive et accueillante, ce qui facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Source : Données issues d'entretiens semi-directifs (E4), réalisés par l'auteure, 2026.

Annexe 5 : Entretien semi-directif – Questions / réponses avec (E5)

THÈME 1 : PARCOURS D'INTÉGRATION VÉCU

Q1 : Depuis combien de temps travaillez-vous à la CAAT Assurances et quel est votre poste ?

R1 : Je travaille à la CAAT depuis le 2 janvier 2014.

Q2 : Pouvez-vous me raconter comment s'est passée votre intégration lors de votre arrivée ?

R2 : Mon intégration a pris un certain temps. Comme il y avait une période d'essai, j'ai dû progressivement trouver mes repères dans l'entreprise, ce qui n'était pas facile au début. Je viens d'une grande entreprise nationale dans le secteur des grands travaux pétroliers, avec plus de 15 000 employés. Cela m'a donné une certaine expérience, mais la transition vers la CAAT a nécessité une adaptation importante.

Relance – Processus défini ou intégration informelle : À mon arrivée, il n'y avait pas vraiment de processus d'intégration structuré. Le recrutement était suivi d'une prise de poste directe, sans véritable parcours d'accueil formalisé.

Relance – Durée de la période d'adaptation : Il y a une grande différence entre l'entreprise précédente et toutes les places où j'ai travaillé auparavant. L'adaptation s'est faite progressivement.

Relance – Prise en charge à l'arrivée : C'était principalement une personne du service des ressources humaines. Ensuite, j'ai été encadré par M. X.

Q3 : Aviez-vous une idée claire de ce qui vous attendait avant votre arrivée ? R3 : Non, pas vraiment. Je n'avais pas de documentation ou d'informations précises sur la réalité du poste. J'ai découvert le travail directement sur le terrain. Mon image initiale ne correspondait pas totalement à la réalité de l'entreprise.

Relance – Informations transmises en amont : Non, aucune information spécifique n'a été transmise avant mon arrivée.

Q4 : Avez-vous bénéficié d'outils ou de supports spécifiques durant votre intégration ?

R4 : Non, il n'y avait pas de plateformes, de parcours de formation ou de supports spécifiques. On apprenait surtout en travaillant directement. Je n'ai reçu que le règlement intérieur au début. D'autres documents importants, comme la convention collective, m'ont été transmis plus tard.

THÈME 2 : QUALITÉ DE L'ACCUEIL ET PREMIÈRES IMPRESSIONS

Q5 : Comment décririez-vous votre premier jour à la CAAT Assurances ? R5 : Le premier jour, j'avais une certaine attente basée sur mon expérience précédente. Dans mon ancienne entreprise, on recevait immédiatement des documents importants comme le règlement intérieur, la convention collective et d'autres référentiels. À la CAAT, l'accueil était plus limité en termes de documentation.

Q6 : Comment s'est passée votre rencontre avec votre équipe ? Vous êtes-vous senti(e) bien accueilli(e) ?

R6 : C'était un peu normal et neutre au début. Le premier jour, les gens ne se connaissent pas encore, donc l'accueil reste limité. Globalement, cela dépend aussi de la personnalité de

chacun et de la manière dont on s'intègre soi-même dans l'équipe. L'ambiance était familiale, avec des échanges entre collègues.

Relance – Trouver sa place dans le groupe : Trouver sa place dépend beaucoup de la personnalité. Même dans une bonne équipe, on ne s'intègre pas automatiquement. Il faut du temps, du respect envers les anciens et une adaptation progressive. L'intégration est un processus mutuel, mais aussi individuel.

THÈME 3 : ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Q7 : Quel a été le rôle de votre manager lors de votre intégration ? R7 : Le manager n'a pas vraiment joué un rôle d'accompagnement structuré dans l'intégration. Il n'était pas disponible pour un accompagnement dédié. J'avais une personnalité sociable et je communiquais avec les autres, donc c'est moi qui posais des questions et créais une ambiance familiale, mais il n'y avait pas de vrai suivi d'intégration formel.

Q8 : Vos missions et objectifs vous ont-ils été clairement expliqués dès le début ? R8 : Non, les missions n'étaient pas clairement expliquées. Il n'a pas justifié ou communiqué ce qu'on devait faire. J'ai dû découvrir les choses par moi-même en travaillant directement.

Relance – Découverte autonome : Oui, complètement. C'est moi qui ai fait tout le travail de découverte et d'apprentissage de manière autonome.

Relance – Délai pour atteindre l'autonomie : Cela a pris du temps, mais c'est surtout grâce à ma propre initiative et ma personnalité que j'ai réussi à m'adapter.

Q9 : Avez-vous eu un référent, un parrain ou quelqu'un vers qui vous tourner en cas de questions ?

R9 : Non, je n'avais pas de référent ou de parrain désigné. L'encadrement était limité au service RH au début et au manager, mais sans système de parrainage formel.

Relance – Gestion des interrogations et difficultés : J'ai dû me débrouiller seul et apprendre sur le terrain. C'est ma personnalité qui m'a permis de surmonter les obstacles.

Q10 : Vous sentiez-vous à l'aise pour poser des questions ou exprimer vos difficultés ?

R10 : Le manager n'était pas vraiment disponible pour répondre aux questions de manière structurée. Mon caractère m'aidait beaucoup : je posais les questions et je communiquais avec

tout le monde.

THÈME 4 : ENGAGEMENT ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

Q11 : Comment vous sentiez-vous durant vos premiers mois dans l'entreprise ? R11 : Au début, c'était difficile. Il y avait une grande différence avec mon expérience dans la grande entreprise pétrolière précédente. L'adaptation n'était pas évidente et j'ai dû m'appuyer sur ma propre capacité de résilience.

Q12 : Selon vous, l'absence d'un processus d'onboarding structuré a-t-elle eu un impact sur votre engagement initial ?

R12 : Oui, clairement. Au début, mon engagement était pratiquement à zéro en raison de l'absence d'accompagnement et de clarté sur mes missions. C'était très difficile de se sentir impliqué sans comprendre pleinement son rôle.

Q13 : Avec le recul, pensez-vous qu'un onboarding plus structuré aurait changé quelque chose pour vous ?

R13 : Oui, absolument. Un processus structuré avec des missions clairement expliquées, un accompagnement managérial présent et des outils adaptés aurait facilité mon intégration et augmenté mon engagement dès le début. J'aurais été plus rapidement opérationnel et motivé.

Q14 : Aujourd'hui, comment décririez-vous votre engagement dans l'entreprise ? R14 : Aujourd'hui, mon engagement est à 200 %. J'ai réussi à m'intégrer complètement et je suis pleinement investi dans mon travail et dans l'entreprise.

Relance – Sources de motivation actuelles : C'est surtout ma personnalité et ma capacité à m'adapter qui ont permis cette évolution.

Relance – Évolution de l'engagement depuis les débuts : Oui, énormément. Je suis passé d'un engagement de zéro au début à 200 % aujourd'hui. C'est un parcours que j'ai construit moi-même, malgré les difficultés initiales.

Q15 : Êtes-vous resté(e) à la CAAT malgré cette intégration difficile ? Pourquoi ? R15 : Oui, je suis resté. C'est ma personnalité qui m'a permis de résister malgré tout. J'ai pu m'adapter et construire ma place dans l'entreprise, même sans accompagnement structuré au départ.

THÈME 5 : COMPARAISON ET RECOMMANDATIONS

Q16 : Avez-vous observé des différences dans la façon dont les nouveaux collaborateurs sont intégrés aujourd'hui par rapport à votre époque ?

R16 : Oui, aujourd'hui les pratiques ont énormément changé. L'entreprise accorde beaucoup plus d'importance à l'accueil et à l'intégration des nouveaux arrivants. Il existe davantage d'accueil, de présentation des nouveaux collaborateurs et de suivi. Avant, ce n'était pas structuré, alors qu'aujourd'hui il y a beaucoup plus d'organisation et de formalisation du processus d'onboarding. C'est une évolution très positive.

CONCLUSION

Q17 : Y a-t-il un élément important de votre expérience d'intégration que nous n'avons pas abordé ?

R17 : L'essentiel a été couvert. Mon expérience montre surtout l'importance d'avoir un processus structuré, car sans cela, tout repose sur la personnalité du collaborateur et sa capacité à surmonter les difficultés.

Source : Données issues d'entretiens semi-directifs (E5), réalisés par l'auteure, 2026

Annexe 6 : Entretien semi-directif – Questions / réponses avec (E6)

Q1 Pouvez-vous me décrire le processus d'onboarding actuellement en place à la CAAT Assurances ?

■ Quelles sont les étapes clés ? Quelle est la durée moyenne du processus ? Quels acteurs interviennent à chaque étape ?

R1 Le processus d'onboarding à la CAAT Assurances est un dispositif récent que nous avons mis en place pour structurer l'intégration des nouveaux collaborateurs. Il se déroule en plusieurs étapes clés : tout d'abord, une phase de préparation administrative avant l'arrivée, puis un accueil le premier jour avec présentation de l'entreprise et de l'équipe. Ensuite, le collaborateur bénéficie d'un accompagnement progressif durant ses premières semaines, avec un suivi régulier par les ressources humaines et son manager direct.

La durée moyenne du processus s'étend sur environ trois mois, période nécessaire pour permettre une adaptation complète à la culture de l'entreprise et aux exigences du poste. Les acteurs principaux sont la direction des ressources humaines, le manager de proximité, et parfois un parrain ou une marraine désigné pour faciliter l'intégration sociale et opérationnelle.

Q2 Quels sont les objectifs principaux de ce processus ?

R2 Les objectifs principaux de notre processus d'onboarding sont multiples. D'abord, il s'agit de faciliter la transition entre la formation initiale et la prise de poste effective, afin que le nouveau collaborateur puisse rapidement devenir opérationnel. Ensuite, nous cherchons à favoriser son adaptation à la culture d'entreprise et à l'environnement de travail spécifique de la CAAT.

Un autre objectif important est de rentabiliser l'investissement réalisé lors du recrutement – entretiens, tests, simulations, temps investi par les équipes – en réduisant les risques d'échec et de turnover précoce. Enfin, nous visons à créer les conditions favorables à l'engagement durable du collaborateur, en lui donnant les moyens de s'épanouir et de réussir au sein de notre organisation.

Q3 Comment préparez-vous l'arrivée d'un nouveau collaborateur ?

R3 La préparation de l'arrivée d'un nouveau collaborateur commence plusieurs jours, voire semaines avant son premier jour. Nous préparons l'ensemble des aspects administratifs : contrat de travail, dossier personnel, badges d'accès, outils informatiques (ordinateur, adresse email, accès aux logiciels métiers).

Nous informons également l'équipe d'accueil de l'arrivée prochaine du nouveau collaborateur, afin que chacun puisse se préparer à le recevoir dans de bonnes conditions. Le manager reçoit un kit d'intégration avec les étapes à suivre, et nous organisons un planning des premières semaines incluant les formations nécessaires, les rencontres avec les interlocuteurs clés, et les objectifs à court terme. Cette préparation minutieuse permet d'éviter les contretemps et de montrer au collaborateur qu'il est attendu et que son arrivée a été anticipée.

THÈME 2 : QUALITÉ DE L'ACCUEIL ET PREMIERS CONTACTS

Q4 Comment se déroule l'accueil le premier jour et quels sont les éléments que vous considérez essentiels ?

■ Qui est responsable de l'accueil le premier jour ?

R4 L'accueil du premier jour est une étape cruciale que nous soignons particulièrement. Le nouveau collaborateur est accueilli dès son arrivée par un membre de l'équipe RH, qui lui transmet un message de bienvenue chaleureux et lui fait visiter les locaux. Il rencontre ensuite son manager direct, qui lui présente l'équipe, explique l'organisation du service et répond à ses premières questions.

Nous considérons comme essentiels plusieurs éléments : la ponctualité de l'accueil (personne ne doit attendre seul à la réception), la disponibilité des outils de travail dès le premier jour, et surtout la création d'un environnement coopératif et sociable où le collaborateur se sent immédiatement considéré. Le manager joue un rôle central dans cet accueil, car c'est lui qui donne le ton et facilite les premiers échanges avec l'équipe. Un déjeuner d'équipe est souvent organisé pour favoriser les liens informels.

Q5 Selon vous, quelle est l'influence de la qualité de l'accueil sur l'engagement futur du collaborateur ?

■ Avez-vous observé des différences entre les collaborateurs ayant bénéficié d'un onboarding et ceux qui n'en ont pas bénéficié ?

R5 La qualité de l'accueil a une influence déterminante sur l'engagement futur du collaborateur. Les premières impressions sont durables et conditionnent fortement la perception qu'il aura de l'entreprise et de sa place en son sein. Un accueil réussi génère de la confiance, de la motivation et un sentiment d'appartenance rapide. À l'inverse, un accueil négligé peut créer du doute, de l'anxiété et nuire à l'engagement dès les premiers jours.

Concernant les différences observées, bien que nous n'ayons pas encore de données statistiques précises – le dispositif étant récent –, nous constatons empiriquement que les collaborateurs ayant bénéficié d'un onboarding structuré s'adaptent plus rapidement, posent moins de questions répétitives et manifestent une meilleure intégration sociale. Ceux qui n'en ont pas bénéficié par le passé mettaient plus de temps à trouver leurs repères et exprimaient parfois un sentiment d'isolement durant les premières semaines.

THÈME 3 : ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL ET RÔLE DES MANAGERS

Q6 Quel est le rôle du manager dans l'intégration ? Comment assurez-vous la cohérence entre l'accompagnement RH et l'accompagnement managérial ?

R6 Le manager joue un rôle absolument essentiel dans l'intégration. Il est le premier référent quotidien du nouveau collaborateur, celui qui va l'accompagner opérationnellement, fixer les objectifs, répondre aux questions techniques et faciliter son insertion dans l'équipe. Son rôle est de créer un environnement coopératif et sociable, de transmettre les codes de l'entreprise et d'instaurer une relation de confiance.

Pour assurer la cohérence entre l'accompagnement RH et managérial, nous organisons des points de synchronisation réguliers entre la DRH et les managers. Nous fournissons aux managers un guide d'intégration précis, avec des étapes à respecter et des moments clés à ne pas manquer. De plus, nous planifions des rendez-vous tripartites (RH, manager, nouveau collaborateur) à des moments stratégiques – fin de la première semaine, fin du premier mois, fin de la période d'essai – pour faire le point ensemble et ajuster l'accompagnement si nécessaire.

Q7 Comment assurez-vous le suivi du collaborateur après son arrivée ?

R7 Le suivi du collaborateur après son arrivée est assuré principalement par les ressources humaines, en collaboration étroite avec le manager. Nous mettons en place un calendrier de

suivi structuré avec plusieurs points de contact : un entretien informel après la première semaine pour recueillir les premières impressions, un bilan à un mois pour évaluer l'adaptation et identifier d'éventuelles difficultés, puis un entretien de fin de période d'essai qui fait office de bilan complet.

Durant cette période, nous observons attentivement les comportements du collaborateur, son intégration dans l'équipe, sa montée en compétences et son niveau de satisfaction. L'objectif est de lui offrir toutes les conditions nécessaires pour réussir son intégration et de détecter rapidement tout signal faible qui nécessiterait un ajustement de notre accompagnement.

THÈME 4 : ENGAGEMENT ET IMPACT DU PROCESSUS

Q8 Comment définissez-vous l'engagement d'un collaborateur dans votre contexte ? R8 Dans notre contexte, l'engagement d'un collaborateur se définit par sa volonté de rester dans l'entreprise sur le long terme et par son niveau d'implication dans son travail au quotidien. Un collaborateur engagé est celui qui adhère aux valeurs de l'entreprise, qui se sent concerné par les résultats de son équipe et de l'organisation, et qui est prêt à investir de l'énergie au-delà du strict minimum. Cet engagement se manifeste par la qualité du travail fourni, la participation active aux projets collectifs, la prise d'initiatives, et une attitude positive envers l'entreprise et ses collègues. Nous considérons que l'engagement dépend fortement de la qualité de l'intégration initiale et de l'adaptation réussie à la culture de la CAAT Assurances. C'est un processus qui se construit progressivement, dès les premiers jours, et qui nécessite un environnement favorable et un accompagnement attentif.

Q9 Selon votre expérience, en quoi un onboarding structuré influence-t-il l'engagement des collaborateurs ?

R9 Selon mon expérience, un onboarding structuré influence positivement et significativement l'engagement des collaborateurs. La relation entre onboarding et engagement est directe : un collaborateur qui se sent bien accueilli, accompagné et soutenu dès son arrivée développe naturellement un attachement plus fort à l'entreprise.

L'onboarding pose les fondations de la relation employeur-employé en transmettant des messages implicites importants : « tu comptes pour nous », « nous avons préparé ton arrivée », « nous investissons dans ta réussite ». Ces signaux créent un climat de confiance et de reconnaissance qui nourrit l'engagement. À l'inverse, un onboarding défaillant ou inexistant peut générer frustration, sentiment d'abandon et désengagement précoce. L'onboarding est donc un levier stratégique majeur pour construire l'engagement dès l'origine.

Q10 Avez-vous constaté des différences d'engagement entre les collaborateurs ayant bénéficié d'un onboarding structuré et ceux qui n'en ont pas eu ?

R10 Actuellement, il n'existe pas de données précises et formalisées permettant de comparer objectivement les niveaux d'engagement entre ces deux catégories de collaborateurs. Notre dispositif d'onboarding étant récent, nous n'avons pas encore le recul nécessaire ni les outils de mesure systématiques pour établir cette comparaison de manière scientifique.

Pour obtenir des résultats fiables et exploitables, il serait nécessaire de mettre en place un questionnaire d'engagement standardisé, administré à différents moments du parcours du collaborateur, et de comparer les résultats entre les cohortes. Toutefois, de manière qualitative et empirique, nous observons que les nouveaux collaborateurs intégrés via le processus structuré manifestent une satisfaction plus élevée lors des entretiens de suivi, expriment moins d'anxiété et semblent plus rapidement impliqués dans la vie de l'équipe.

THÈME 5 : ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Q11 Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés dans la gestion de l'onboarding ?

R11 Les principaux défis auxquels nous sommes confrontés dans la gestion de l'onboarding sont de plusieurs ordres. Premièrement, la nouveauté du dispositif : étant donné que le processus est récent dans l'organisation, tous les acteurs – managers, équipes, RH – ne le maîtrisent pas encore parfaitement et doivent se l'approprier progressivement.

Deuxièmement, la coordination entre les différents acteurs : assurer la cohérence entre l'accompagnement RH, managérial et opérationnel nécessite une communication fluide et régulière, ce qui représente un défi organisationnel. Troisièmement, la personnalisation de l'accompagnement : chaque collaborateur arrive avec un bagage, des attentes et des besoins différents, et il faut savoir adapter le processus sans perdre en structure. Enfin, la mesure de l'efficacité : nous devons encore développer des indicateurs pertinents et des outils d'évaluation pour mesurer l'impact réel de l'onboarding sur l'engagement et la performance.

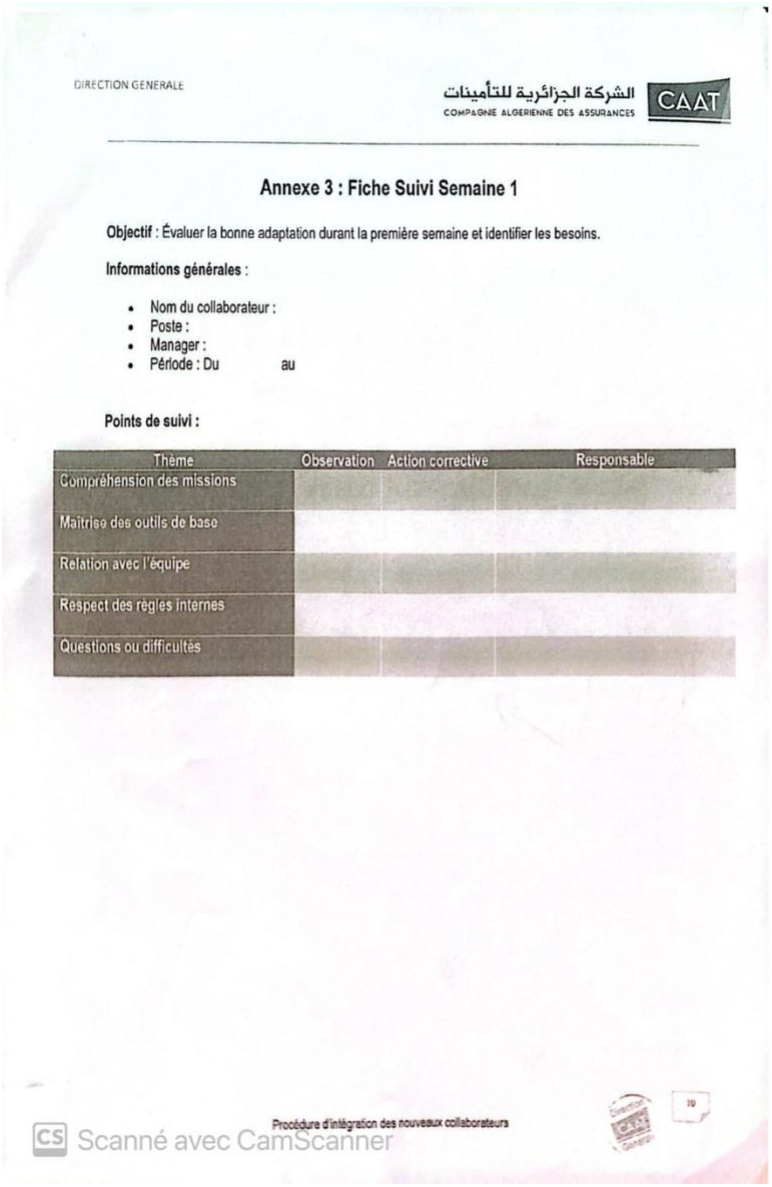
CONCLUSION

Q12 Qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans le processus actuel ?

R12 Pour le moment, il est difficile de proposer des améliorations précises car le dispositif est encore en phase d'installation et de stabilisation. Nous n'avons pas encore réalisé de bilan complet ni recueilli suffisamment de retours d'expérience pour identifier clairement les points faibles. Toutefois, quelques pistes d'amélioration se dessinent déjà. Premièrement, nous envisageons de renforcer la formation des managers à leur rôle d'intégrateur, car nous constatons que certains sont encore peu à l'aise avec cette responsabilité. Deuxièmement, nous souhaitons mettre en place des outils de suivi digitaux (plateforme d'onboarding, questionnaires en ligne) pour faciliter le pilotage et la traçabilité du processus. Troisièmement, il serait pertinent de systématiser le parrainage en désignant pour chaque nouvel arrivant un collègue expérimenté qui l'accompagne de manière informelle. Enfin, nous prévoyons de réaliser une évaluation globale après une année complète de fonctionnement.

Source : Données issues d’entretiens semi-directifs (E6), réalisés par l’auteure, 2026.

Annexe 7 : Fiche de suivi de la première semaine



DIRECTION GENERALE

الشركة الجزائرية للتأمينات
COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES
CAAT

Annexe 3 : Fiche Suivi Semaine 1

Objectif : Évaluer la bonne adaptation durant la première semaine et identifier les besoins.

Informations générales :

- Nom du collaborateur :
- Poste :
- Manager :
- Période : Du au

Points de suivi :

Thème	Observation	Action corrective	Responsable
Compréhension des missions			
Maîtrise des outils de base			
Relation avec l'équipe			
Respect des règles internes			
Questions ou difficultés			

Procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs

Scanné avec CamScanner

Source : Documents internes de la CAAT, 2025.

TABLE DES MATIÈRES:

Table des matières :

Dédicaces

Remerciements

الخلاصة

Résumé

Abstract

Liste des tableaux

Listes des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale 1

Chapitre I : Le processus d'onboarding des nouveaux collaborateurs 5

Section 1 : Cadre conceptuel du processus d'onboarding 7

1.1 Définition et évolution du concept d'onboarding 7

1.1.1 Définition de l'onboarding 7

1.1.1.1 Définition lexicale……..……7

1.1.1.2 Définition académique ……...8

1.1.2 Évolution du concept d'onboarding……8

1.1.3 L'adaptation de l'onboarding au travail à distance pendant la Covid-19……9

1.2 Distinction entre accueil, socialisation organisationnelle et onboarding 11

1.2.1 L'accueil……..……11

1.2.2 La socialisation organisationnelle ……..…11

1.2.3 L'onboarding ……...……11

1.3 Les principaux modèles du processus d'onboarding 12

1.3.1 Le modèle des 4C de l'onboarding 12

1.3.1.1 La conformité (Compliance) 12

1.3.1.2 La clarification (Clarification) 12

1.3.1.3 La culture (Culture) 12

1.3.1.4 La connexion (Connection) 12

1.3.2 Le modèle des trois acteurs de l'onboarding (RH – manager – collègues) 13

1.3.2.1 Le rôle des ressources humaines 13

1.3.2.2 Le rôle du manager 14
1.3.2.3 Le rôle des collègues 14
1.3.3 Le modèle (Inform – Welcome – Guide) 15
1.3.3.1 Inform (Informer) 15
1.3.3.2 Welcome (Accueillir) 15
1.3.3.3 Guide (Guider) 15
Section 2 : Les composantes du processus d'onboarding 16
2.1 Le pré-onboarding 16
2.1.1 Définition du pré-onboarding 16
2.1.2 L'importance du pré-onboarding 17
2.1.3 Les étapes d'un pré-onboarding réussi 17
2.1.3.1 Confirmer et rassurer 17
2.1.3.2 Préparer un pack de bienvenue 17
2.1.3.3 Donner les informations pratiques 17
2.1.3.4 Fournir les premiers accès 17
2.1.3.5 Créer un premier lien humain 17
2.1.3.6 Partager des informations sur le poste 17
2.1.3.7 Maintenir le contact régulièrement 17
2.2 L'accueil du premier jour (Jour J de l'onboarding) 18
2.3 L'intégration progressive (J+1 à J+30) 18
2.4 Le suivi et l'évaluation (3 premiers mois) 19
Section 3 : Enjeux, limites et facteurs de réussite du processus d'onboarding 21
3.1 Les enjeux du processus d'onboarding 21
3.1.1 Les enjeux pour l'entreprise 21
3.1.1.1 Réduction du turnover et fidélisation des talents 21
3.1.1.2 Performance organisationnelle 21
3.1.1.3 Marque employeur 22
3.1.2 Les enjeux pour le collaborateur 22
3.1.2.1 Adaptation du collaborateur 22
3.1.2.2 Bien-être du collaborateur 23
3.1.2.3 Motivation du collaborateur 23
3.2 Les limites et freins du processus d'onboarding 24

3.2.1 Manque d'engagement du collaborateur 24
3.2.2 Absence de clarté dans les attentes 24
3.2.3 Intégration difficile et faible sentiment d'appartenance 24
3.2.4 Baisse de la productivité 24
3.2.5 Risque de départ précoce (turnover) 24
3.2.6 Coûts financiers élevés 24
3.2.7 Impact négatif sur l'image de l'entreprise 24
3.2.8 Difficulté de suivi et d'amélioration 25
3.3 Les facteurs clés de réussite de l'onboarding 25
3.3.1 Bonne préparation de l'arrivée du nouveau collaborateur 25
3.3.2 Qualité de l'accueil lors des premiers jours 25
3.3.3 Clarté des informations et des missions confiées 26
3.3.4 Accompagnement managérial et suivi régulier 26
3.3.5 Intégration sociale et relationnelle au sein de l'équipe 26
3.3.6 Accès aux outils, ressources et formations 27
3.3.7 Évaluation et retour d'expérience des nouveaux collaborateurs 27
Chapitre II : L'engagement des nouveaux collaborateurs……29
Section 1 : Cadre théorique de l'engagement organisationnel 31
1.1 Définition de l'engagement organisationnel 31
1.1.1 La notion d'engagement organisationnel 31
1.1.2 Distinction entre engagement, motivation et satisfaction 32
1.1.2.1 L'engagement organisationnel……..……32
1.1.2.2 La motivation au travail ……32
1.1.2.3 La satisfaction au travail ……32
1.2 Les dimensions de l'engagement organisationnel 33
1.2.1 Engagement affectif 33
1.2.2 Engagement de continuité 34
1.2.3 Engagement normatif 35
1.2.4 Interdépendance des trois dimensions 35
1.3 Importance de l'engagement organisationnel 36
1.3.1 Impact sur la performance 37
1.3.2 Impact sur la fidélisation 37

1.3.3 Impact sur la motivation et le climat de travail 38

Section 2 : Les déterminants de l'engagement des nouveaux collaborateurs 39

2.1 Les déterminants individuels 40

2.1.1 Les traits de personnalité……40

2.1.2 Le capital psychologique ……40

2.1.3 Les valeurs personnelles et professionnelles ……..40

2.2 Les déterminants organisationnels 41

2.2.1 La culture et le climat organisationnel……41

2.2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines……..41

2.2.3 Le leadership et le style de management……42

2.2.4 Les opportunités de développement professionnel……..42

2.3 Les déterminants relationnels 43

2.3.1 La relation avec le supérieur hiérarchique ……..43

2.3.2 Les relations avec les collègues……43

2.3.3 L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle……44

2.4 Les déterminants liés au poste 45

2.4.1 L'autonomie et la responsabilisation……..45

2.4.2 La variété et la signification des tâches……..45

2.4.3 Les ressources et les moyens mis à disposition……..……45

2.4.4 La charge de travail et les exigences du poste……45

Section 3 : Le rôle du processus d'onboarding dans le développement de l'engagement des nouveaux collaborateurs 47

3.1 L'engagement des nouveaux collaborateurs 47

3.1.1 L'importance de l'engagement des nouveaux collaborateurs……..……47

3.1.2 La période d'intégration : une phase déterminante……..48

3.1.3 Le rôle des pratiques RH dans le développement de l'engagement……48

3.2 L'onboarding structuré comme levier d'engagement organisationnel 49

3.2.1 La qualité de l'accueil et le développement de l'engagement affectif……..50

3.2.2 Le rôle du management dans l'accompagnement et l'engagement organisationnel.50

3.2.3 L'intégration sociale comme facteur d'engagement collectif……..……51

Table des matières

Chapitre III : Étude de cas au sein de la CAAT Assurances – Mise en place du processus d'onboarding et son impact sur l'engagement des nouveaux collaborateurs..... 54

Section 1 : Présentation du terrain d'étude 56

1.1 Présentation générale de l'entreprise 56

1.1.1 Historique et statut juridique ……..56

1.1.2 Position actuelle sur le marché ……..56

1.1.3 Mission et valeurs ……..56

1.1.4 Structure organisationnelle ……....56

1.2 Organisation et gestion des ressources humaines 57

1.2.1 Structure organisationnelle générale……57

1.2.2 La Direction des Ressources Humaines (DRH)……..……57

1.3 Présentation du processus d'onboarding 58

1.3.1 Phase de pré-accueil…….59

1.3.2 Jour d'arrivée……...……59

1.3.3 Première semaine…….60

1.3.4 Premier mois…….60

1.3.5 Clôture de l'intégration……60

1.4 Justification du choix du terrain d'étude 61

Section 2 : Démarche méthodologique de la recherche 62

2.1 Analyse documentaire 63

2.1.1 Nature des documents analysés……63

2.1.2 Apports de l'analyse documentaire…….63

2.1.3 Limites de l'analyse documentaire……..64

2.2 Observation directe du processus d'accueil 64

2.3 Les entretiens semi-directifs 67

2.3.1 Objectifs des entretiens……...…….67

2.3.2 Choix et profil des participants……..……...…67

2.3.3 Déroulement des entretiens……..69

2.3.4 Thèmes abordés……...……70

2.3.5 Méthode d'analyse des données……..70

Section 3 : Analyse des résultats et recommandations managériales 72

3.1 Analyse des résultats 72

3.1.1 Analyse des résultats de l'analyse documentaire……..72

3.1.1.1 Une volonté de formalisation du processus d'onboarding…….72

3.1.1.2 Les principaux acteurs du processus d'intégration……73

3.1.1.3 Les dimensions de l'engagement présentes dans les documents internes……...74

3.1.1.4 Les limites du dispositif formel identifiées à travers les documents……..74

3.1.2 Analyse des résultats de l'observation directe……..75

3.1.2.1 Un accueil préparé sur le plan administratif et logistique……..75

3.1.2.2 Un écart entre la procédure formelle et son application sur le terrain……75

3.1.2.3 Le rôle du manager dans l'expérience d'intégration……76

3.1.2.4 Les effets observés sur l'adaptation et l'engagement des nouveaux collaborateurs……76

3.1.3 Analyse des résultats des entretiens semi-directifs……..77

3.1.3.1 Les différences entre l'intégration avant et après la mise en place du processus d'onboarding……77

3.1.3.2 La perception des nouveaux collaborateurs concernant le dispositif d'intégration……..78

3.1.3.3 Le point de vue managérial sur la mise en œuvre du dispositif…….79

3.1.3.4 La vision du Directeur des ressources humaines……80

3.1.3.5 L'impact du processus d'onboarding sur l'engagement des collaborateurs…...80

3.1.3.6 Les difficultés et limites identifiées par les participants……81

3.2 Recommandations managériales 82

3.2.1 Renforcer le rôle et la préparation des managers…….82

3.2.2 Concrétiser et professionnaliser le système de parrainage……..82

3.2.3 Développer des outils d'évaluation de l'engagement post-intégration……83

3.2.4 Améliorer la communication interne et la coordination inter-services……...83

3.2.5 Digitaliser le processus d'onboarding à travers une plateforme de suivi……83

3.3 Synthèse de la section 84

Conclusion Générale 87

Bibliographie 91

Annexes ……...98