

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

# **Impact de l'onboarding sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues**

Études des pratiques du mentorat, des formations  
initiales et du livret d'accueil chez ArgaFin

Auteure : Vincitorio Pauline  
Promoteur : Dubois Michaël  
Lectrice : Caesens Gaëtane  
Année académique 2021-2022  
Master en gestion des ressources humaines



*Je tiens à remercier le Professeur Dubois Michaël, promoteur, qui, par ses remarques toujours avisées, par la parole ou par l'écrit, a su me guider et éveiller les réflexions nécessaires afin de mener à bien ce travail de fin d'études.*

*J'adresse toute ma reconnaissance à Sarah Weber, maître de stage et mentor, qui m'a accompagnée, coachée, aiguillée et bien plus encore, durant toute cette aventure au sein d'ArgaFin.*

*Je remercie également toute l'équipe d'ArgaFin pour leur accueil sans faille, et plus particulièrement mes collègues ayant participé à cette recherche. Merci à vous pour tous ces agréables moments passés ensemble.*

*Enfin, j'exprime toute ma gratitude envers mon entourage, en particulier Camille, ma tante Maria et ma maman, pour leur soutien inconditionnel.*

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1 – Cadre conceptuel.....</b>	<b>3</b>
Titre 1 – Un contexte organisationnel particulier .....	3
1.1.  Départ à la retraite et nouvelles générations de travailleurs .....	3
1.1.1.  Y & Z : des générations pas comme les autres ? .....	3
1.2.  La guerre des talents .....	5
1.2.1.  Contexte et définition .....	5
1.2.2.  Peut-on encore aujourd’hui parler de guerre des talents ?.....	6
1.3.  Crise sanitaire, perte de sens au travail et intégration à distance.....	8
1.3.1.  Sens au travail.....	8
1.3.2.  Onboarding à distance : un impact non négligeable sur la socialisation organisationnelle ?.....	9
1.4.  Conclusion et problématique .....	10
Titre 2 – La socialisation organisationnelle et le processus d’onboarding.....	12
2.1.  Socialisation organisationnelle et processus d’onboarding : deux notions distinctes et complémentaires .....	12
2.2.  Onboarding .....	13
2.2.1.  Typologie de Van Maanen et Schein (1979) – Modèle canonique .....	14
2.2.2.  Typologie de Jones (1986) – Modèle interactionniste.....	15
2.2.3.  Typologie de Klein et Polin (2012) – Inform, Welcome and Guide .....	16
2.2.3.1.  Recommandations en matière d’onboarding .....	17
2.3.  Socialisation organisationnelle .....	18
2.3.1.  La socialisation organisationnelle comme processus .....	19
2.3.2.  Les domaines de socialisation .....	20
2.3.2.1.  Domaine du travail.....	21
2.3.2.1.1.  La maîtrise et l’apprentissage des tâches .....	21

2.3.2.1.2. La connaissance du rôle .....	22
2.3.2.2. Domaine du groupe de travail.....	23
2.3.2.2.1. La socialisation organisationnelle comme processus relationnel.....	24
2.3.2.2.2. Le concept d'échange social.....	24
2.3.2.2.3. Le mentorat.....	25
2.3.2.2.4. Comportements proactifs et mentorat .....	25
2.3.2.3. Domaine de l'organisation.....	26
2.3.2.3.1. Les aspects explicites de l'organisation : les règles du jeu .....	27
2.3.2.3.2. Les aspects implicites : valeurs et culture d'entreprise .....	27
2.3.2.3.3. Communication interne et livret d'accueil : vecteur d'apprentissage et d'intériorisation des règles et de la culture d'entreprise ? .....	28
Titre 3 – Conclusion .....	30
<b>Partie 2 – Méthodologie de recherche .....</b>	<b>32</b>
Titre 1 – Méthode et démarche de la recherche.....	32
Titre 2 – Problématique, question de recherche et hypothèses.....	33
2.1. Exploration, problématisation et question de recherche .....	33
2.2. Construction des hypothèses : déduction de la revue de littérature .....	34
Titre 3 – Collecte des données.....	34
3.1. Élaboration du guide d'entretien.....	35
3.1.1. Indicateurs de l'hypothèse n°1 : Clarté du rôle et formations initiales .....	36
3.1.2. Indicateurs de l'hypothèse n°2 : Comportements proactifs et mentorat.....	37
3.1.3. Indicateurs de l'hypothèse n°3 : Livret d'accueil et aspects implicites & explicites de l'organisation.....	38
3.2. Échantillonnage.....	38
3.3. Déroulement.....	39
Titre 4 – Analyse des données .....	40
<b>Partie 3 – Données et résultats .....</b>	<b>42</b>
Titre 1 – Présentation du terrain de recherche .....	42

Titre 2 – Processus d’intégration chez ArgaFin .....	42
Titre 3 – Analyse des données .....	47
2.1. Hypothèse n°1 – Domaine du travail : Clarté du rôle et formations.....	47
2.1.1. Zoom sur la clarté du rôle .....	48
2.1.2. Clarté du rôle et formations initiales .....	50
2.2. Hypothèse n°2 – Domaine du groupe de travail : mentorat et comportements proactifs.....	54
2.2.1. Zoom sur le mentorat.....	55
2.2.2. Mentorat et comportements proactifs .....	56
2.3. Hypothèse n°3 – Domaine de l’organisation : Livret d’accueil et aspects implicites & explicites de l’organisation .....	58
<b>Partie 4 – Discussion .....</b>	<b>62</b>
Titre 1 – Interprétation des résultats et pistes de solutions.....	62
1.1. Ambiguïté de rôle et lacunes des formations soft skills.....	62
1.2. Un mentorat non défini .....	63
1.3. Livret d’accueil et considérations écologiques .....	64
1.4. Onboarding et culture d’entreprise .....	65
Titre 2 – Choix théoriques et méthodologiques.....	68
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>71</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>74</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>84</b>
1.1. Annexe 1 : Guide d’entretien des nouvelles recrues .....	84
1.2. Annexe 2 : Guide d’entretien de la Responsable des ressources humaines .....	87
1.3. Annexe 3 : Formulaire de consentement éclairé et de confidentialité.....	89
1.4. Annexes 4 : Retranscriptions des entretiens .....	90
1.4.1. Annexe 4.1. : Entretien A.....	90
1.4.2. Annexe 4.2. : Entretien B .....	100
1.4.3. Annexe 4.3. : Entretien C .....	108

1.4.4.	Annexe 4.4. : Entretien D.....	120
1.4.5.	Annexe 4.5. : Entretien E .....	130
1.4.6.	Annexe 4.6. : Entretien F .....	141
	<b>Résumé .....</b>	<b>149</b>
	<b>Mots-clés.....</b>	<b>150</b>

## INTRODUCTION

Face à l'augmentation des départs à la retraite (Lacaze, 2007), aux risques de pénurie de main-d'œuvre qualifiée entraînant une hypercompétition sur le marché de l'emploi (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2015), ainsi qu'aux attentes professionnelles spécifiques des générations Y & X (Pralong, 2010), l'intégration des nouvelles recrues s'est dévoilée comme l'un des principaux enjeux auquel chaque entreprise est confrontée (Lacaze, 2007 ; Perrot, 2009 ; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2015 ; Garcia et al., 2020).

Cependant, la littérature scientifique en matière d'intégration a souvent été négligée au profit des recherches sur la sélection, incitant ainsi les organisations à se focaliser davantage sur le recrutement plutôt que sur l'intégration (Lacaze, 2007). Pourtant, les coûts en matière de turnover et de sélection sont non-négligeables (Perrot, 2009), notamment pour les PME où l'impact de chaque employé est proportionnellement plus robuste (Torrès & Julien, 2005, cités par Bargues & Perrot, 2016). La gestion de l'intégration a donc des implications fortes puisque celle-ci influence des dimensions déterminantes afin d'assurer la continuité de l'organisation : la satisfaction générale de l'employé, sa loyauté, son engagement, sa motivation, sa performance au travail, etc. (Lacaze, 2007).

Ainsi, ce présent mémoire-projet porte son attention sur la gestion de l'intégration des nouvelles recrues, et ce, principalement chez ArgaFin, notre terrain de recherche. Plus précisément, nous étudierons les pratiques d'onboarding mises en place par ArgaFin ainsi que leur impact sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. En effet, pour une PME comme ArgaFin, composée de vingt employés et active sur un marché concurrentiel (la consultance financière), la rétention des talents est un véritable challenge.

Dans un premier temps, nous exposerons divers éléments apportant un éclairage particulier sur le contexte révélateur du marché de l'emploi actuel. Après avoir formulé notre problématique de recherche, nous détaillerons une revue de littérature. Nous distinguerons les concepts d'*onboarding* et de *socialisation organisationnelle*, souvent confondus par la communauté scientifique (Klein & Polin, 2012). Puis, nous définirons le concept d'*onboarding*, bien que les recherches en la matière soient médiocres (*ibid.*). Nous distinguerons trois typologies répertoriant différentes pratiques d'onboarding : celle de Van Maanen et Schein (1979), celle de Jones (1986) et finalement, celle de Klein et Polin (2012). Ce chapitre se conclura par un bref résumé des recommandations en matière d'onboarding par les praticiens du métier.

Ensuite, la littérature scientifique relative au concept de *socialisation organisationnelle*, définie comme le processus par lequel la nouvelle recrue devient progressivement un *insider* de l'organisation (Bauer & Erdogan, 2010), sera présentée. Parallèlement, sur base de la théorie des *domaines de socialisation* de Fisher (1986), faisant consensus au sein de la communauté scientifique (Perrot & Campoy, 2009), nous identifierons nos hypothèses de recherche.

Dans un deuxième temps, nous détaillerons et justifierons nos choix méthodologiques. En effet, dans le cadre de ce présent mémoire-projet, nous avons choisi une démarche qualitative afin de cerner davantage les phénomènes sociaux (Rousseau, 2020). En raison de la taille réduite de la population étudiée, c'est également la démarche la plus adaptée. Pour ce faire, des entretiens semi-directifs seront réalisés auprès des membres d'ArgaFin. Ceux-ci seront guidés par une grille d'entretien méticuleusement rédigée sur base d'indicateurs scientifiques, comme l'échelle de Rizzo et al. (1976) ou encore celle de Perrot et Jaidi (2014), se référant à nos hypothèses préalablement formulées. Toujours dans le cadre d'une méthode hypothético-déductive et après une retranscription minutieuse, nos entretiens seront analysés sur base d'un codage précis et soigné afin de dégager des patterns communs à chaque interview (Milles & Huberman, 2003).

Ensuite, le processus d'onboarding implémenté sera rigoureusement défini et détaillé, notamment sur base des documents recueillis ainsi que du témoignage de la Responsable des ressources humaines d'ArgaFin. Nous retracerons le parcours d'intégration type d'une nouvelle recrue au sein de l'entreprise. Après, sur base de la citation de verbatims et de la littérature précédemment présentée, nous vérifierons nos hypothèses. Au travers de la confrontation des données du terrain (entretiens) et des données scientifiques, nous identifierons les régularités et difformités afin de dégager des généralités.

Finalement, nous conclurons ce mémoire-projet par une discussion ainsi que par la proposition de pistes de solutions en matière de pratiques d'onboarding.

## **PARTIE 1 – CADRE CONCEPTUEL**

### **Titre 1 – Un contexte organisationnel particulier**

Dans un premier temps, il est nécessaire de décrire le contexte dans lequel les entreprises et organisations se développent et évoluent depuis quelques années. Ces différents conjonctures et éléments contextuels actuels nous permettent ainsi de comprendre pourquoi l'intégration des nouvelles recrues est un enjeu essentiel contribuant au bon fonctionnement, voire à la survie de chaque entreprise.

#### **1.1. Départ à la retraite et nouvelles générations de travailleurs**

En 2021, le nombre total de personnes bénéficiant d'une pension en Belgique s'élevait à 2.226.108<sup>1</sup> (Service fédéral des Pensions, 2021), soit 19,32% de la population totale, un taux qui augmente progressivement. En d'autres termes, presque 1 belge sur 5 est pensionné, cela étant principalement expliqué par le vieillissement de la population des pays industrialisés (Sardon, 2006).

Cette photographie de la situation démographique belge nous permet de dresser un double constat : d'une part, il y a un nombre conséquent de départs à la retraite, et, d'autre part et en conséquence, ces départs à la retraite poussent au recrutement et à l'embauche, notamment de la nouvelle génération (Lacaze, 2007). Les attentes en matière de travail de cette nouvelle génération diffèrent-elles des générations antérieures ? Si oui, quel est l'impact en termes d'intégration principalement, mais également de rétention et de fidélisation ?

##### **1.1.1. Y & Z : des générations pas comme les autres ?**

Déjà au milieu des années deux mille, la presse managériale se questionnait sur les attitudes et attentes des jeunes travailleurs (Pralong, 2010), que l'on nomma à l'époque, la génération Y, c'est-à-dire, « les individus nés entre le début des années quatre-vingt et le milieu des années nonante. » (Dagnaud, 2013, p. 7). Cette génération a suscité l'intérêt du monde managérial pour de multiples raisons : premièrement, pour son adaptabilité aux nouvelles technologies (Kimberly, 2009, cité par Pralong, 2010) et deuxièmement, pour les bouleversements qu'elle suscite au sein de l'entreprise-même (Lacaze, 2007). En effet, comme le décrit Pralong (2010), « [La génération Y bouleverse] la patience des seniors et les talents des managers seraient mis à rude épreuve par leur indiscipline » (p. 109). Mahoney (2009, cité par Pralong, 2010) expose

---

<sup>1</sup> Sont exclus du nombre total de bénéficiaires les travailleurs fonctionnaires

d'ailleurs dans son enquête qu'un « Y » changerait, en moyenne, 29 fois d'employeurs durant sa carrière.

Cette génération Y avait déjà suscité beaucoup de questionnements. Désormais, c'est la génération Z, regroupant les personnes nées entre 1995 et 2010 (Seemiller & Clayton, 2019), qui intègre depuis quelques années le marché du travail. Les attentes des « Z » sont assez semblables à celles des « Y ». En effet, les « Z » renforcent les valeurs portées par les « Y » (liberté, besoin de lien social, hyper-connexion (Gentina & Delecluse, 2018)). Cependant, cette génération Z possède tout de même des particularités qui lui sont propres : la recherche de sens et d'éthique dans les relations de travail, une forme d'auto-légitimation ainsi qu'une socialisation considérée comme un pilier de la réussite professionnelle (Dalmas, 2019).

Cependant, nous devons nuancer les propos précédents. En effet, deux écoles s'opposent quant à l'influence de l'appartenance générationnelle et les attitudes et attentes au travail qui en découlent. Ainsi, d'un côté, certains auteurs prônent que l'arrivée des nouvelles générations sur le marché de l'emploi est « comme l'émergence d'une nouvelle réalité « intangible » et nouvelle à prendre en compte » (Dalmas, 2019, p. 98), alors que, d'un autre côté, certains n'y voient « [qu'] un artifice d'une réalité construite en marketing » (*ibid.*). Dans son étude portant sur l'impact de l'appartenance générationnelle au travail, Pralong (2010) arrive à la conclusion que « l'effet de la socialisation est plus puissant que l'effet générationnel. » (p. 131).

Quelle que soit l'école, les auteurs s'accordent sur une chose : comprendre les comportements des nouvelles générations est un enjeu essentiel concernant l'intégration. En effet, :

[Peu importe le secteur de l'entreprise], le constat est le même : la gestion de trois ou quatre générations est complexe, [...]. Il existe un grand besoin [...] d'acquérir les habilités permettant de comprendre et d'adapter les façons de faire afin de créer un climat de travail et de vie positif, pour toutes les générations. (Garceau, 2012, p. 16)

Gentina et Delecluse (2018) déclarent également que saisir les particularités des nouvelles générations est essentiel « [...] afin d'éviter un choc culturel pour les entreprises qui cherchent à les attirer, les motiver et les fidéliser » (p. 2). Lacaze (2007) postule les mêmes conclusions :

Ces jeunes bouleversent l'entreprise avec des valeurs et des comportements au travail radicalement différents de ceux des leurs aînés. Les pratiques traditionnelles de fidélisation nécessitent d'être adaptées [...]. **En particulier, la phase d'intégration dans l'entreprise** comporte des enjeux déterminants tels que l'attachement des jeunes salariés à la culture organisationnelle et l'acquisition créative des savoir-faire. (p.10)

## 1.2. La guerre des talents

### 1.2.1. Contexte et définition

À la fin des années nonante, des chercheurs américains (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) développent le concept de *War for Talent*. Rapidement, ils réalisent avoir posé un nom sur un phénomène vécu par beaucoup d'entreprises depuis les années quatre-vingt.

Premièrement, nous ne pouvons pas parler de *guerre des talents* sans définir ce que les auteurs appellent *talent*. Dans leur conception pionnière, Michaels et al. (2001) définissent le talent comme “The sum of a person's abilities- his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgement, attitude, character and drive, it also includes his or her ability to learn and grow<sup>2</sup>” (p. 12). La conception du talent comme définie par les chercheurs américains ne concerne que le « grand talent managérial » (d'Armagnac, Klarsfeld & Martignon, 2016, p. 13). Dejoux et Thévenet (2010, cités par d'Armagnac et al., 2016) rejoignent cette conception puisque, selon eux, le talent ne concerne que 5% des salariés. Selon Roget et Bouillet (2009, cités par d'Armagnac et al., 2016), c'est « la performance exceptionnelle » qui constitue et révèle le talent. Dans une approche davantage inclusive, certains chercheurs démontrent que le talent est inhérent à chaque personne (Buckingham & Vosburg, 2001, cités par d'Armagnac et al., 2016) et donc non exclusivement réservé aux managers, mais également aux non-cadres. Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2015) explicitent dans leurs travaux ces deux approches : l'une inclusive, où chacun possède un talent, et l'autre exclusive, où une minorité de travailleurs possède un talent.

Deuxièmement, afin de définir le concept de *guerre des talents*, il est primordial d'exposer l'environnement dans lequel celui-ci a éclos. La guerre des talents a émergé dans un contexte où :

The economy was burning white hot in the late 1990s and companies were scrambling **to hire and retain** the people they needed. [...] Many companies had hundreds of vacancies they couldn't fill, and some of the venerable bastions of talent (such as investment banks and consulting firms) were losing talent to dotcom upstarts.<sup>3</sup> (Michaels et al., 2001, p. 1)

---

<sup>2</sup> « La somme des capacités d'une personne – ses dons intrinsèques, ses compétences, ses connaissances, son expérience, son intelligence, son jugement, son attitude, son caractère, son dynamisme, ainsi que sa capacité à apprendre et à se développer. » (Traduction libre)

<sup>3</sup> « L'économie chauffait à blanc et les entreprises peinaient à recruter et retenir les personnes dont elles avaient besoin. [...]. De nombreuses entreprises avaient des centaines de postes vacants qu'elles ne pouvaient pas pourvoir, et certains des vénérables bastions du talent (tels que les banques d'investissement et les sociétés de consultance) perdaient des talents au profit de jeunes entreprises basées sur Internet. » (Traduction libre)

Quelques années plus tard, les auteurs et chercheurs mettront en évidence d'autres éléments contextuels propres à la *guerre des talents* : développement de l'hypercompétition dû notamment à la mondialisation (théorisé par D'Aveni, 1995, cité par Mirallès, 2007), course à l'innovation croissante et départs massifs à la retraite des travailleurs issus du baby-boom des années cinquante (Mirallès, 2007). Dans un environnement aussi incertain (*ibid.*), les entreprises misent sur le capital humain, c'est-à-dire, les hommes, leurs ressources et leurs *talents* qui permettront à l'entreprise de se différencier sur le marché. Ainsi, « [...], le rapport des forces évolue de plus en plus en faveur des individualités capables de « faire la différence » dans la compétition. » (Mirallès, 2007, p. 31).

Sur base de la recherche pionnière de Michaels et al. (2001), complétée par la suite par divers auteurs, nous pouvons définir le concept de *guerre des talents* comme :

Difficultés rencontrées par les entreprises pour recruter et fidéliser du personnel qualifié (« *talentueux* ») dans un contexte persistant et croissant d'hypercompétition sur le marché du travail.

### **1.2.2. Peut-on encore aujourd'hui parler de guerre des talents ?**

Il y a vingt ans, les chercheurs américains déclaraient que la guerre des talents « will persist for at least another two decades<sup>4</sup> » (Michaels et al., 2001, p. 1) pour les raisons suivantes (appelées « forces fondamentales » (*ibid.*)) :

- Le passage irréversible de l'ère industrielle à l'ère de l'information ;
- L'intensification de la demande de profils talentueux ;
- La propension croissante des travailleurs à changer d'entreprise.

Aujourd'hui, la littérature scientifique et les professionnels du métier semblent converger vers l'affirmation selon laquelle la guerre des talents est toujours un défi auquel sont confrontées les entreprises. Le nombre de secteurs concerné par cette guerre des talents n'a cessé d'accroître depuis les années deux mille (Mirallès, 2007). En parallèle à cela et au fil des années, une réelle gestion des talents est née, considérée comme un pôle RH à part entière, nommée *management des talents*. Rabbi, Ahad, Kousar et Ali (2015), définissent trois composantes principales du *management des talents* :

- L'attraction et la sélection des talents ;

---

<sup>4</sup> « La guerre des talents persistera pendant au moins deux décennies. » (Traduction libre)

- L'intégration et la rétention des talents ;
- Le développement des talents.

Ce nouveau mode de management est « représentatif d'un accroissement de la complexité organisationnelle sous la pression de l'hypercompétition » (Mirallès, 2007, p. 41). Certains auteurs déclarent également que posséder une politique de management des talents est une source d'avantages concurrentiels, non négligeable dans le contexte susmentionné (Rabbi et al., 2015).

Ce mode de gestion met également en lumière une *approche inclusive des talents*<sup>5</sup>. En effet, :

Ce changement de paradigme dans l'utilisation de ce dispositif RH [le management des talents] s'ancre aussi dans une approche antagoniste de l'ancien cadre taylorien, où la population non-cadre ne pouvait être appréhendée comme de potentiels « talents » [...]. (Garcia et al., 2020, p. 212)

Dans son enquête annuelle, SD Worx (2022), secrétariat social belge, nous permet d'affirmer que la guerre des talents est toujours en marche. En effet, pour une PME belge sur cinq, le maintien du personnel est un défi majeur. Également, quarante-deux pourcents des PME belges envisagent de recruter en 2022. Ce taux d'intention d'embauche n'a pas été aussi élevé depuis dix ans, selon le secrétariat social belge (*ibid.*).

De plus, dans une vision démographique, le nombre de personnes en emploi en Belgique n'a jamais été aussi élevé (Statbel, 2022). En parallèle à cela, nous avons précédemment exposé un vieillissement de la population belge. Cette situation renforce ainsi la difficulté pour les entreprises à embaucher.

Nous pouvons conclure que la *guerre des talents* telle que définie par Michaels et al. (2001) est toujours un défi pour les entreprises, bien que la notion de talent en elle-même ait évolué avec le temps. Pour y faire face, un réel *management des talents* a éclos au sein de certaines entreprises, dont l'intégration est l'une des composantes principales (Rabbi et al., 2015). D'autres auteurs confirment ce constat : « [...], la période d'intégration est l'occasion de construire un dialogue ouvert avec le collaborateur, [...]. Pour ce faire, le talent a besoin d'être reconnu pour se révéler et se confirmer. » (Martin, 2014, cité par Garcia et al., 2020). En synthèse, dans cette guerre, l'intégration est primordiale afin de reconnaître le talent et ainsi le fidéliser.

---

<sup>5</sup> Voir point 1.2. La guerre des talents (p. 5.)

### **1.3. Crise sanitaire, perte de sens au travail et intégration à distance**

Depuis mars 2020, le monde est plongé dans une crise sanitaire sans pareil. Le monde du travail et le rapport à celui-ci ont considérablement été bouleversés (Leroyer, Lescurieux & Giraldo, 2021). Deux questionnements nous traversent : le sens au travail et l'onboarding à distance, ainsi que leur implication en termes d'intégration dans un contexte de pandémie.

#### **1.3.1. Sens au travail**

Depuis une dizaine d'années émerge la question du *sens au travail* (Coutrot & Perez, 2021 ; Lederlin, 2021). Récemment, la crise sanitaire a amplifié et intensifié les débats sur cette question du sens (Chevalier, 2020 ; Coutrot & Perez, 2020 ; Michaelson, 2020, cités par Coutrot & Perez, 2021 ; Lederlin, 2021), notamment par la mise en place du télétravail. En effet, Lederlin (2021) précise : « [C'est] comme si des mois d'incertitude et de travail à distance avaient fait l'effet d'un « miroir grossissant », révélant un sentiment croissant de dégradation du sens au travail. » (p. 47). Dans une étude statistique menée auprès des travailleurs français durant les confinements d'octobre 2020 et mars 2021, un travailleur sur dix déclare que son travail a perdu du sens (Leroyer et al., 2021).

Cette perte de sens au travail peut être expliquée par la *surhumanisation du travail* (Lederlin, 2021). Comme l'exprime la sociologue Linhart (2015) :

[...] c'est bien à une humanisation du travail que l'on assiste, en rupture avec la logique taylorienne qui se caractérisait plutôt par une politique de déshumanisation des travailleurs. [...] Le management moderne, lui, bien au contraire, ne veut avoir affaire qu'à des hommes et des femmes, à des êtres humains avec leurs affects, leurs émotions, leur capacité d'adaptation, leur réactivité, leurs aspirations, leurs faiblesses aussi, leurs rêves. (p. 49)

Au cœur de ce nouveau mode de management surhumanisé, nous pouvons identifier différentes composantes : une individualisation systématique du parcours professionnel (Botlanski & Chiapello, 1999, cités par Linhart, 2015), et ainsi, une mise à mal du collectif, un engagement total exigé du travailleur (Lederlin, 2021) et cela dans un contexte où l'organisation est « mouvante, imprévisible et aux contours flous. » (Coutrot & Perez, 2021, p. 3). Ainsi, selon Linhart (2015), le management surhumanisé, caractéristique du rapport au travail depuis quelques décennies, est l'une des causes de la *précarité subjective*, c'est-à-dire, « ce sentiment de déracinement, de vulnérabilité et bien souvent d'inutilité – que ressentent actuellement tant de travailleurs, qu'ils soient chez eux ou au travail. » (Lederlin, 2021, p. 49). Cette précarité

subjective mène à une perte de sens au travail, source de souffrance potentielle représentant un risque psychosocial au travail (Linhart, 2015).

Nous venons d'exposer que le télétravail induit par la crise sanitaire a exacerbé la question de sens au travail. Dans un tel contexte, il nous semble légitime de questionner cette situation vis-à-vis de l'intégration. En effet, de plus en plus de travailleurs se réorientent ou se reconvertisent professionnellement vers un travail qui leur fournit du sens (Coutrot & Perez, 2021).

### **1.3.2. Onboarding à distance : un impact non négligeable sur la socialisation organisationnelle ?**

L'un des effets de la pandémie sur le monde du travail fut le télétravail généralisé pour la plupart des travailleurs. Ce télétravail a engendré de nombreuses conséquences pour les travailleurs : isolement accru, réduction des interactions informelles et du support social, pouvant être « particulièrement dommageable lors du processus de socialisation organisationnelle. » (de Boer & Delobbe, 2021, p. 1).

Avant de présenter les résultats de la recherche de de Boer et Delobbe, 2021, définissons les concepts susmentionnés. Par *onboarding*, nous entendons les pratiques et politiques mises en place par l'entreprise afin de favoriser l'intégration de la nouvelle recrue (par exemple : formations, mise en place du mentorat, lunch de bienvenue, etc.) (Klein & Polin, 2012). Ensuite, la *socialisation organisationnelle* renvoie au processus par lequel un individu devient *insider* (Bauer & Erdogan, 2010) à l'organisation et « acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation. » (Lacaze, 2005, p. 20 ; 2007, p. 11).

La littérature à propos des effets d'un onboarding à distance sur la socialisation organisationnelle est peu riche (de Boer & Delobbe, 2021). Sur base de ce constat, de Boer et Delobbe (*ibid.*) ont mené une recherche auprès de l'école Hôtelière de Lausanne (EHL). Dans celle-ci, les étudiants de l'EHL « font l'expérience d'une socialisation comparable à celle qui survient lors de l'entrée dans un contexte professionnel. » (p. 6). En synthèse, nous pouvons retenir que l'onboarding à distance altère les effets de la socialisation organisationnelle. Taskin (2006) rejoint cette conclusion : la déspatialisation du travail a des effets négatifs sur la socialisation organisationnelle.

Pour conclure, la crise du Covid-19 a posé deux réflexions : premièrement, elle nous questionne sur le rôle que l'intégration et la socialisation peuvent jouer pour renouer sens et travail et ainsi

limiter le turnover, et, deuxièmement, la recherche de de Boer et Delobbe (2021), permet d'apporter une nouvelle représentation de la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, notamment lorsque celui-ci doit s'effectuer à distance.

#### **1.4. Conclusion et problématique**

Nous venons de développer ci-dessus les éléments contextuels les plus saillants, qui, selon nous, permettent de justifier l'intérêt que ce mémoire-projet porte à l'intégration.

Premièrement, le nombre croissant de départs à la retraite entraîne un besoin de recruter de nouveaux profils. Principalement, ces profils sont issus des *générations Y et Z*, suscitant l'attention du management en raison du chamboulement qu'elles entraînent au sein de l'organisation et également en raison de leur vision et conception du travail (Pralong, 2008). Ces générations sont considérées comme davantage volatiles (Mahoney, 2009, cité par Pralong, 2010). En ce sens, il est primordial d'accorder une attention particulière à leur intégration (Lacaze, 2007). Garcia et al. (2020) soutiennent également la même conclusion : « Il appartient alors aux organisations d'instaurer des dispositifs de gestion des ressources humaines (GRH), susceptibles d'attirer les meilleurs talents et de les fidéliser ; y compris à destination des nouvelles générations (Y et Z) [...] ». » (p. 205)

Deuxièmement, nous avons mis en exergue le contexte, grandissant depuis les années quatre-vingt, de la *guerre des talents* (Michaels et al., 2001). Dans un tel contexte, un nouveau mode de management naît : le *management des talents*, dont l'intégration est l'une des composantes centrales (Rabbi et al., 2015). Aujourd'hui, cette guerre est toujours d'actualité et semble même s'être accentuée avec la crise sanitaire (SD Worx, 2022). Pour y faire face, l'intégration semble être l'une des clés.

Troisièmement, la crise sanitaire a soulevé différents enjeux en ce qui concerne l'intégration : d'un côté, la *quête de sens* (Linhart, 2015 ; Coutrot & Perez, 2021 ; Lederlin, 2021), et de l'autre, de Boer et Delobbe (2021) ont démontré à travers leur étude que la socialisation organisationnelle a été ébranlée par un processus d'*onboarding* « à distance ».

Ces éléments contextuels sont bien évidemment non-exhaustifs et il en existe encore d'autres. Nous avons cependant décidé de sélectionner les caractéristiques les plus pertinentes pour notre recherche, soulignant l'importance grandissante d'une politique d'intégration :

Quelle que soit la façon d'appréhender la gestion de sa carrière, l'enjeu de l'intégration revêt une dimension particulière : pour la génération des millenials, qui aspire à profiter

d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Grodet et Tremblay, 2013) et pour l'ensemble des salariés (y compris pour la jeune génération) qui souhaite s'investir sur le long terme au sein de la même structure. (Garcia et al., 2020, p. 209).

En plus de connaître un intérêt croissant en raison du contexte global particulier (Lacaze, 2007 ; Perrot, 2009 ; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2015 ; Garcia et al., 2020), les connaissances en matière de gestion de l'intégration restent parcellaires encore aujourd'hui (Lacaze, 2007). Ce constat est d'autant plus amplifié lorsque l'on parle de pratiques d'onboarding. En effet, bien que répandues au sein de nombreuses organisations et entreprises, peu importe leur taille, l'efficacité de celles-ci a peu été étudiée (Klein & Polin, 2012). Pourtant, l'intégration est un enjeu sensible et notamment pour les PME, comme ArgaFin, « où le poids relatif de chaque membre est plus important et son impact proportionnellement plus fort (Torrès & Julien, 2005). » (cités par Bargues & Perrot, 2016, p. 45). Ainsi, « le développement des connaissances en la matière, outre leur intérêt sur le plan théorique, a donc également des implications managériales fortes et répond à un enjeu actuel. » (Perrot, 2009, p. 115).

Sur base des éléments susmentionnés, nous établissons la question de recherche suivante :

**Quel est l'impact des principales pratiques d'onboarding implémentées par ArgaFin sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ?**

## **Titre 2 – La socialisation organisationnelle et le processus d'onboarding**

Pour commencer, nous distinguerons théoriquement les concepts de *socialisation organisationnelle* et d'*onboarding*, fréquemment considérés par la communauté scientifique comme représentant une réalité équivalente. Ensuite, nous exposerons la littérature scientifique bien que peu riche, relative au concept d'*onboarding*, et principalement les trois typologies présentant les pratiques d'intégration. Finalement, nous concluons cette deuxième partie par un exposé théorique du concept de *socialisation organisationnelle* et présenterons nos hypothèses de recherche, essentiellement construites sur base de la théorie des *domaines de socialisation* (Fischer, 1986).

### **2.1. Socialisation organisationnelle et processus d'onboarding : deux notions distinctes et complémentaires**

Dans la littérature scientifique, les notions de *socialisation organisationnelle* et (processus ou pratiques) d'*onboarding* sont souvent confondues (Klein & Polin, 2012). Certains auteurs, comme Bauer et Erdogan (2010), supposent d'ailleurs que celles-ci renvoient à une même réalité : « Organizational socialization, or onboarding, is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders<sup>6</sup> » (p.51). Il est essentiel, dans le cadre de ce mémoire, de les distinguer.

D'une part, la définition pionnière de Schein et Van Maanen (1979, cités par Lacaze 2007) définit la socialisation organisationnelle comme un : « [...] Processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel. » (p. 11). En ce sens, la socialisation organisationnelle est un phénomène qui se produit au cœur de l'individu dans une organisation (Klein, Polin & Sutton, 2015). D'autre part, l'*onboarding*, traduit littéralement par « embarquement » ou « intégration », est défini par Klein et Polin (2012) comme « [...] all formal and informal practices, programs and policies enacted or engaged in by an organization or its agents to facilitate newcomer adjustment » (p. 268). L'*onboarding* ou pratiques d'*onboarding* sont des *outils* ou *politiques*, formels ou informels, adoptés par l'organisation dans le cadre de la phase d'intégration, s'insérant dans un processus plus large : celui de socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007).

---

<sup>6</sup> « La socialisation organisationnelle, ou onboarding, est un processus par lequel les nouveaux employés passent d'étrangers à initiés de l'organisation. » (Traduction libre)

	<i>Socialisation organisationnelle</i>	<i>Onboarding, intégration ou embarquement</i>
<b>Définition</b>	« [...] processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation. » (Lacaze, 2005, p. 20 ; 2007, p. 11)	« Toutes les pratiques, programmes et politiques formels et informels adoptés et engagés par l'organisation ou ses agents afin de faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants. » (Klein & Polin, 2012, p. 268) (Traduction libre)
<b>Temporalité</b>	Tout au long de la carrière du travailleur, avec une intensité variable (Lacaze, 2005 ; 2007) notamment lors de l'entrée dans l'organisation et lors de changements majeurs (comme une fusion par exemple).	Lors de la phase d'intégration, c'est-à-dire, sur base d'un consensus de la littérature scientifique, durant les six premiers mois suivant l'entrée dans l'organisation (Guerfel-Henda, El Aboboubi & El Kandoussi, 2012).
<b>Rôle des acteurs</b>	Double processus engagé par l'organisation au travers des pratiques d'intégration, et par l'individu au travers de comportements proactifs.	Rôle central : l'organisation <sup>7</sup> . Elle met en place des outils (formels et/ou informels) afin de faciliter la socialisation du travailleur.

Tableau 1 - Socialisation organisationnelle vs. Onboarding

## 2.2. Onboarding

Précédemment, nous avons défini l'*onboarding* comme les outils formels et informels mis en place par l'organisation et/ou par ses agents en vue de faciliter l'intégration, et plus largement, la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. Les revues scientifiques en la matière sont très pauvres, cela étant principalement expliqué par la confusion entretenue, encore à l'heure actuelle, entre les concepts de *socialisation organisationnelle* et d'*onboarding*, bien que distincts. Peu de chercheurs ont étudié et évalué l'efficacité de pratiques d'onboarding pourtant

<sup>7</sup> À entendre au sens large, donc reprenant également les directeurs, managers, collègues, mentors, personnel RH, etc.

répandues dans le monde managérial. Nous détaillerons ici trois typologies différentes : celle de Van Maanen et Schein (1979), de Jones (1986) et l'une plus récente de Klein et Polin (2012).

### **2.2.1. Typologie de Van Maanen et Schein (1979) – Modèle canonique**

Van Maanen et Schein sont des chercheurs pionniers en matière de socialisation organisationnelle. L'un des angles d'approche de ce concept consiste en la classification des pratiques d'intégration. Les deux auteurs proposent six couples de pratiques, chacun pouvant être situé sur un continuum (Bargues-Boulier, 2012).

---

#### **1. Stratégie formelle/informelle**

<u>Formelle</u> : L'apprentissage est clairement structuré au travers d'un programme établi par l'organisation.	<u>Informelle</u> : Le statut de nouvel entrant est non-distinguable et l'organisation laisse place à une socialisation du « laisser-aller » ( <i>ibid.</i> ).
---	--

---

#### **2. Stratégie individuelle/collective**

<u>Individuelle</u> : L'expérience d'intégration est individuelle et la nouvelle recrue la vit de manière isolée.	<u>Collective</u> : Les nouvelles recrues vivent l'intégration ensemble. Ce type de stratégies est mis en place dans des organisations de taille moyenne et grande.
---	---

---

#### **3. Stratégie séquentielle/aléatoire**

<u>Séquentielle</u> : Le programme d'intégration est détaillé en étapes. Les séquences du parcours professionnel sont communiquées aux nouvelles recrues dès leur arrivée.	<u>Aléatoire</u> : Pour atteindre un certain rôle dans l'entreprise (par exemple, passer de <i>junior</i> à <i>senior</i> ), aucun ordre de temps/séquence n'est communiqué. L'intégration est changeante en fonction du profil.
--	--

---

#### **4. Stratégie fixe/variable**

<u>Fixe</u> : La durée de chaque séquence est identifiée et communiquée aux nouveaux arrivants.	<u>Variable</u> : La durée des séquences est inconnue.
---	--

---

#### **5. Stratégie en série/disjointe**

<u>En série</u> : Les autres membres de l'organisation, souvent considérés comme expérimentés, accompagnent la nouvelle recrue (par exemple, le mentorat).	<u>Disjointe</u> : La nouvelle recrue ne dispose pas du modèle d'un collègue expérimenté pour découvrir son rôle au sein de l'organisation.
--	---

---

---

## 6. Stratégies d'investissement/non-investiture

---

D'investissement : L'organisation confirme le statut de la nouvelle recrue et accepte ses spécificités et compétences propres.

De non-investiture : L'organisation confirme le statut de la nouvelle recrue mais la dénuée de toutes compétences particulières.

---

Tableau 2 - Typologie des pratiques d'intégration selon Van Maanen et Schein (1979),  
adaptée de Barges-Boulier (2012)

Les auteurs précisent que les pratiques peuvent être choisies délibérément ou non par l'entreprise, et également qu'elles sont non-exclusives et peuvent être combinées (Barges-Boulier, 2012).

À la suite de la théorisation de cette typologie, certains auteurs se sont attelés à mesurer l'efficacité de celle-ci. Cependant, aucun travail n'a été établi ultérieurement pour enrichir cette typologie. Van Maanen et Schein ont d'ailleurs déclaré par la suite que cette première classification était non-exhaustive et méritait des investigations et recherches supplémentaires (*op cit.*).

### 2.2.2. Typologie de Jones (1986) – Modèle interactionniste

Jones (1986) propose une classification complémentaire à celle de Van Maanen et Schein (1979) mais dans un courant davantage interactionniste. En effet, selon lui, les pratiques précédemment citées structurent différents leviers d'action (Jones, 1986) :

---

<b>Pratiques de Van Maanen et Schein (1979)</b>	<b>Actionnent :</b>
1. Stratégie collective/individuelle	Le contexte de transmission de l'information au sein de l'entreprise.
2. Stratégie formelle/informelle	
3. Stratégie séquentielle/aléatoire	Le contenu de transmission de l'information au sein de l'entreprise.
4. Stratégie fixe/variable	
5. Stratégie en série/disjointe	Les aspects sociaux de l'intégration
6. Stratégie d'investissement/non-investiture	

---

Tableau 3 - Typologie des pratiques d'intégration selon Jones (1986), adaptée de Barges-Boulier (2012)

Ainsi, selon Bargues-Boulier (2012), les pratiques d'intégration sont des modalités permettant de déclencher les leviers d'action, appelés « leviers de socialisation organisationnelle<sup>8</sup>» (p. 13).

### **2.2.3. Typologie de Klein et Polin (2012) – Inform, Welcome and Guide**

Klein et Polin (2012) proposent une revue synthétique rompant avec les précédentes classifications de Van Maanen et Schein (1979) et de Jones (1986). Ils identifient trois types de pratiques visant à informer, accueillir et guider (p. 270) :

<b>Informer</b>	<p><u>1. Communication</u> : Diffusion de messages à sens unique et opportunités de dialogues.</p> <p>➤ Exemples : Séance de questions-réponses, meeting avec le/la DRH, ...</p> <hr/> <p><u>2. Ressources</u> matérielles ou immatérielles à disposition de la nouvelle recrue.</p> <p>➤ Exemples : Démonstration du fonctionnement du site internet de l'entreprise, glossaire des termes spécifiques à l'entreprise, liste des collègues ainsi que de leur numéro de téléphone, espace de travail opérationnel (ordinateur, fournitures, etc.), ...</p> <hr/> <p><u>3. Formations</u> mises en place afin de faciliter l'apprentissage et l'intériorisation de compétences, comportements et connaissances spécifiques.</p> <p>➤ Exemples : Vidéo de bienvenue, invitation à observer un collègue pendant un laps de temps, formations sur la manière dont le travail doit être effectué, programme d'orientation, formations données par des collègues seniors, ...</p>
<b>Accueillir</b>	<p>Célébrer l'arrivée de la nouvelle recrue et l'aider à socialiser avec les autres collègues.</p> <p>➤ Exemples : Lunch de bienvenue, activités hors du travail lors des premières semaines, goodies personnalisés (t-shirt, gourde, bloc-notes, etc.), annonce de la nouvelle recrue par mail et/ou via la newsletter interne, ...</p>
<b>Guider</b>	<p>➤ Exemples : Mentor, buddy, personne RH de référence, welcome coordinator, ...</p>

Tableau 4 - Typologie des pratiques d'intégration selon Klein et Polin (2012, p. 270)

<sup>8</sup> Encore à cette période (années 80-90), les concepts de socialisation organisationnelle et onboarding étaient confondus.

### 2.2.3.1. Recommandations en matière d'onboarding

Les recherches en matière de facteurs favorisant la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues sont nombreuses, tandis que celles concernant les pratiques d'onboarding restent précaires (Klein & Polin, 2012). Celles-ci relèvent principalement du conseil, des recommandations et des expériences vécues par les entreprises et praticiens du métier. Dans leur chapitre « Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding ? », Klein et Polin (2012) nous offrent un résumé des outils conseillés ou mis en place par les praticiens de l'onboarding. Selon eux, la littérature des praticiens de l'onboarding peut être regroupée en trois catégories : premièrement, les livres blancs rédigés par les entreprises de conseil qui présentent les actions menées au sein de leurs organisations (clients), deuxièmement, les articles périodiques rédigés par les praticiens présentant superficiellement des cas précis, et troisièmement, les articles en ligne présentant les « meilleures pratiques d'onboarding » sous forme de checklists par exemple. Klein et Polin (*ibid.*) ont résumé l'ensemble des recommandations des pratiques d'intégration émanant le plus souvent de cette vaste littérature :

- Les praticiens reconnaissent que l'onboarding est un **processus** et non un événement. Ainsi, dans la littérature, une série de pratiques est recommandée à des périodes différentes (par exemple : le premier jour, la première semaine, le premier mois, etc.) sous forme de checklists notamment. Certaines sociétés de consulting, comme Robert Half par exemple, fournissent ce genre d'outils afin de s'assurer que les activités aient été réalisées, et ce durant la période indiquée.
- L'onboarding doit **renforcer la culture d'entreprise**, mais également refléter celle-ci. Ainsi, le processus d'onboarding doit être ajusté à l'organisation. L'une des méthodes couramment utilisées consiste en la présentation de « success stories » propres à l'entreprise.
- L'onboarding est un **effort d'équipe**. En effet, les praticiens accordent que chaque membre de l'organisation a un rôle à jouer durant l'intégration, que ce soient les managers, les mentors, les coachs, les seniors, les stagiaires ou encore le staff RH. Lorsque l'entreprise utilise le mentorat, il est conseillé que le mentor participe davantage à l'élaboration du programme d'onboarding.
- De nombreux articles soulignent l'importance que peut avoir la **technologie** et surtout la facilitation qu'elle peut engendrer. En effet, les moyens technologiques permettent d'implémenter des programmes de suivi et d'automatiser ainsi davantage le processus. Certaines entreprises utilisent également la technologie pour créer des programmes

d'onboarding « non-traditionnels » (*op. cit.*, p. 275) comme des simulations ou encore des jeux.

- L'une des recommandations principales identifiées par les praticiens concerne le **sens de l'onboarding**. En effet, il est primordial que la nouvelle recrue saisisse clairement les avantages de chaque activité réalisée dans le cadre du process d'onboarding, et qu'elle distingue précisément son rôle et combien celui-ci est significatif pour l'organisation.
- Fournir un **programme d'orientation/de formation(s) approprié** est également l'une des recommandations clés en matière d'onboarding. Dans la littérature des professionnels du métier, l'accent est porté sur l'insuffisance des programmes de formations lorsque ceux-ci sont conçus dans une vision conventionnelle (remplissage de formulaires, planification détaillée, etc.). En effet, l'accent doit davantage être porté sur l'évaluation des besoins spécifiques en formation(s) de la nouvelle recrue.
- Reconnaître l'importance du **feedback** est l'une des clés de la réussite d'un onboarding. Les articles insistent sur l'importance de fournir un feedback le plus tôt possible à la nouvelle recrue.

### **2.3. Socialisation organisationnelle**

Durant longtemps, les chercheurs et professionnels des ressources humaines se sont focalisés sur la sélection et le recrutement, en négligeant l'intégration (Lacaze, 2007). Lors de notre introduction et de notre problématisation, nous avons exposé les diverses raisons pour lesquelles l'intégration est devenue un enjeu clé dans le domaine des ressources humaines et du management en général. Face aux connaissances parcellaires en la matière, le concept de *socialisation organisationnelle* fournit un cadre d'analyse pertinent pour comprendre, et ainsi améliorer l'intégration (*ibid.*).

Les premiers auteurs concevaient la socialisation organisationnelle au travers d'une approche séquentielle, c'est-à-dire une succession d'étapes distinctes (Feldman, 1979 ; Schein, 1978, cités par Guerfel-Henda et al., 2012). Rapidement, cette approche a été remplacée, en raison du manque de données empiriques, par une approche interactionniste où l'individu et l'organisation mettent en place des tactiques de socialisation, ensemble ou individuellement (Bargues & Perrot, 2016). Ainsi, la socialisation organisationnelle est considérée comme : « un **processus** au cours duquel les individus et les organisations changent (Fisher, 1986), et les

besoins du nouvel entrant et les attentes de l'organisation s'ajustent (Dufour & Lacaze, 2010). » (Bargues & Perrot, 2016, p. 45).

### **2.3.1. La socialisation organisationnelle comme processus**

Dans un précédent chapitre<sup>9</sup>, nous avons fourni deux définitions de la socialisation organisationnelle par Lacaze (2005 ; 2007) et Schein et Van Maanen (1979). Elles possèdent une similitude : la notion de *processus*. En effet, la socialisation organisationnelle se déroule tout au long de l'insertion professionnelle et varie en intensité « car de nouveaux besoins apparaissent a fortiori lors d'un changement d'organisation mais également lors d'un changement de poste ou lors d'une modification majeure dans l'organisation » (Lacaze, 2007, p. 11).

Selon Lacaze (*ibid.*) et Guerfel-Henda et al. (2012), la socialisation organisationnelle se décompose en trois étapes majeures :

- 1) La **socialisation anticipée**, c'est-à-dire avant l'arrivée de la nouvelle recrue au sein de l'organisation. En effet, au travers notamment du processus de recrutement et de sélection ainsi que de la communication de l'organisation en aval, « les valeurs professionnelles de l'individu sont influencées » (Lacaze, 2007, p. 12). La socialisation organisationnelle est déjà en marche bien avant le jour-j. En moyenne, cette étape dure un mois (Fabre, 2005, cité par Guerfel-Henda et al., 2012).
- 2) L'**intégration**, c'est-à-dire les premiers instants de la nouvelle recrue au sein de l'organisation. Cette étape est considérée comme la plus intense de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1981 ; Lacaze, 2007). Dans celle-ci, l'individu explore, intègre et apprend les *domaines de socialisation* (Fischer, 1986). Guerfel-Henda et al. (2012) définissent cette étape comme critique car c'est à ce moment précis que les valeurs de l'individu sont confrontées aux valeurs de l'entreprise. Durant cette étape, tant la nouvelle recrue que l'organisation ont un rôle à jouer. D'une part, l'organisation favorise l'intégration au travers d'actions, de *pratiques* ou *outils d'onboarding*, afin de faciliter la transmission des savoirs et savoir-faire (*ibid.*). D'autre part, la nouvelle recrue adopte des comportements proactifs (Perrot, 2009).

---

<sup>9</sup> Voir point 2.1. Socialisation organisationnelle et processus d'onboarding : deux notions distinctes et complémentaires (p. 12.)

- 3) Le **management du rôle**, c'est-à-dire « [...] [La résolution des] conflits de rôle inhérents à [la position de l'individu] dans l'organisation ainsi que les éventuels conflits de rôle entre sa vie professionnelle et sa vie privée. » (Lacaze, 2007, p. 12).

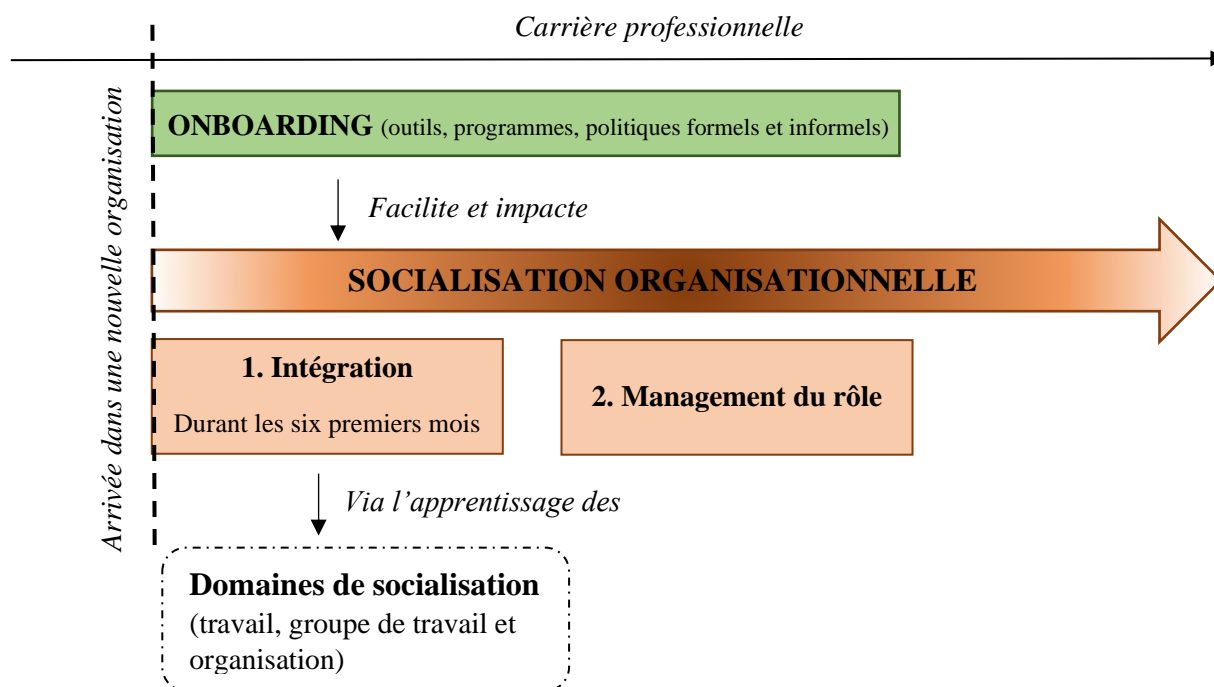


Figure 1 – Les étapes de la socialisation organisationnelle, adaptées de Lacaze, 2007, p. 11

### 2.3.2. Les domaines de socialisation

De nombreux chercheurs ont établi, au cours du temps, différentes échelles de mesure de la socialisation organisationnelle, également nommés *domaines de socialisation*. Les domaines de socialisation permettent d'identifier le contenu d'apprentissage nécessaire afin que la nouvelle recrue devienne *insider* à l'organisation, et ainsi évaluer la socialisation organisationnelle de celle-ci (Lacaze, 2007). Actuellement, sept échelles de mesure différentes ont été développées. Le développement progressif en la matière est le résultat d'une littérature pauvre sur le sujet. De plus, les précédentes mesures étaient fondées sur des indicateurs secondaires (Van Maanen & Schein, 1979) et trop éloignés du concept de socialisation organisationnelle (Perrot, 2009), tels que la satisfaction ou encore l'implication (Ostroff & Kozlowski, 1992, cités par Perrot, 2009).

Perrot (2009) propose une revue de littérature sur les principales échelles de socialisation organisationnelle. Nous retiendrons et utiliserons l'échelle de mesure de Fischer (1986) car elle fait consensus au sein de la communauté scientifique (du moins jusqu'aujourd'hui). Elle

apporte également un socle de développement commun pour les théories suivantes (*ibid.*). Et finalement, elle est simple d'utilisation (Perrot & Campoy, 2009).

Fischer (1986, p. 105) distingue quatre domaines de socialisation : Les « valeurs, objectifs, culture, etc. de l'organisation », les « valeurs, normes et relations avec le groupe de travail », les « compétences requises pour faire le travail », et le « changement personnel lié à l'identité, l'image de soi, et la structure motivationnelle » (cité par Perrot, 2009). Cependant, le domaine de la personne/du personnel a par la suite été jugé comme une conséquence de la socialisation organisationnelle plutôt que comme un domaine à part entière (Dubar, 1995, cité par Perrot, 2009). Ainsi, nous pouvons identifier trois domaines de la socialisation organisationnelle : le travail, le groupe de travail et l'organisation.

### **2.3.2.1. Domaine du travail**

Dans le domaine du travail, nous pouvons identifier deux dimensions principales : la maîtrise des tâches et la connaissance du rôle.

#### **2.3.2.1.1. La maîtrise et l'apprentissage des tâches**

Ici, la nouvelle recrue apprend et intègre les procédures, les règles et le jargon spécifiques de l'organisation (Goudarzi & Eiglier, 2006). Elle maîtrise les tâches de son emploi (Lacaze, 2005). Ici, la nouvelle recrue : « [élabore] des scripts et des schémas cognitifs [...], ce qui lui permet d'automatiser les tâches routinières pour se concentrer sur les activités complexes. » (Lacaze, 2007, p. 14). Elle développe également certaines capacités physiques de rapidité, de force, d'endurance et de précision afin d'être efficace (Lacaze, 2005).

Ainsi, la maîtrise des tâches suppose un apprentissage. Taormina (2004, cité par Perrot, 2009) inclut d'ailleurs dans ce domaine la notion de « formation ». Comme les auteurs le soulignent, la socialisation organisationnelle, c'est *apprendre* les ficelles du métier et de l'organisation (Schein, 1968 ; Van Naamen & Schein, 1979 ; Fabre, 2005 ; Lacaze, 2005 ; Perrot, 2008 ; Perrot, 2009) et ce notamment au travers des formations. Ainsi, formation et socialisation organisationnelle sont intimement liées. Delobbe (2001) expose d'ailleurs dans sa recherche que : « les programmes internes de formation constituent des lieux privilégiés d'intégration des nouveaux engagés, [...] » (p. 61), surtout dans un contexte de guerre des talents.

### 2.3.2.1.2. La connaissance du rôle

Ensuite, certains auteurs caractérisent le domaine du travail par la connaissance et la clarté du rôle par la nouvelle recrue. Anakwe et Greenhaus (1999, cités par Perrot, 2008) définissent la clarté de rôle comme : « la connaissance et maîtrise des compétences requises, et la compréhension des exigences de performance » (p. 234). Ici, la nouvelle recrue comprend, intègre, détermine et accepte ses responsabilités, tant envers ses collègues que les clients (Lacaze, 2007). On dira du travailleur, dans ce domaine, qu'il est socialisé s'il possède une vision claire de son rôle au sein de l'organisation (*ibid.*).

Lorsque le rôle n'est pas intégré, nous pouvons parler de *conflit de rôle* et d'*ambiguïté de rôle*, concepts pouvant être rassemblés sous le terme de *tensions de rôle*. Le premier concept découle de demandes simultanées et incompatibles entre elles (Commeiras, Loubes & Fournier, 2009), alors que le deuxième concept se rapporte au : « degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation. » (Commeiras et al., 2009, p.74). L'*ambiguïté de rôle* et la *clarté de rôle* sont donc des concepts antinomiques (Schuler, 1977, cité par Perrot, 2005 ; Perrot, 2009). La disponibilité de l'information relève tant des stratégies mises en place par l'organisation que celles entreprises par le travailleur (Perrot, 2009).

Les recherches en matière de clarté/ambiguïté de rôle sont nombreuses, mais comportent néanmoins certaines limites. Premièrement, elles sont principalement théoriques. Ensuite, les quelques travaux empiriques utilisent une échelle de mesure très insatisfaisante (Perrot, 2005). De plus, les recherches concernent principalement le rôle des managers. Dernièrement, peu d'outils sont proposés pour améliorer la clarté de rôle.

Comme l'indique Taormina (2004, cité par Perrot, 2009), la formation compose le domaine du travail puisque c'est dans celui-ci que la nouvelle recrue *apprend* à maîtriser les rouages de son emploi et à délimiter son rôle. Les recherches corrélant *formations* et *maîtrise des tâches* sont nombreuses. Cependant, celles concernant la clarté du rôle sont peu riches, alors que, selon Perrot (2009), la clarté du rôle suppose une disponibilité de l'information. C'est pour cela que nous proposons d'étudier la relation entre les formations données dans le cadre de l'onboarding, nommées *formations initiales*<sup>10</sup>, et la clarté du rôle.

---

<sup>10</sup> Lorsque nous parlons de *formations initiales*, cela concerne les formations données au cours des six premiers mois, c'est-à-dire, durant la phase d'intégration.

<b>Hypothèse 1</b>	Les <i>formations initiales</i> données influencent positivement la perception de <i>clarté du rôle</i> par les nouvelles recrues.
--------------------	--

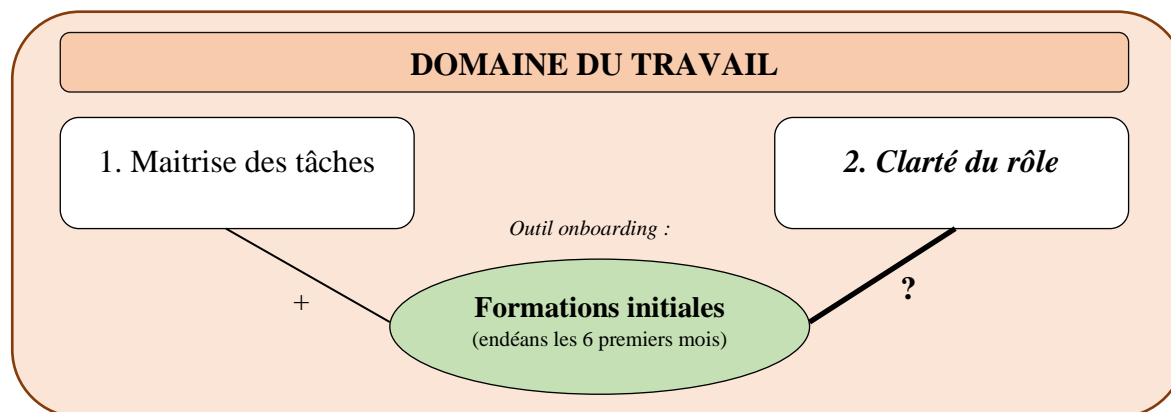


Figure 2 – Schématisation de l’hypothèse n°1 : formations et clarté du rôle

#### 2.3.2.2. Domaine du groupe de travail

Ce domaine est également appelé *domaine de l’intégration sociale* (Lacaze, 2005 ; Goudarzi & Eiglier, 2006) ou encore *domaine collectif* (Lacaze, 2007).

À ce domaine sont associées, dans la littérature scientifique, des notions telles que : « personnes » (Chao et al., 1994), « soutien des collègues » (Taormina, 2004), « groupe de travail » (Haueter et al., 2003) ou encore « soutien personnel » (Anakwe & Greenhaus, 1999, cités par Perrot, 2009).

Dans ce domaine, la nouvelle recrue est confrontée aux collègues, qu’ils soient managers, directeurs ou pairs, mais également aux clients, faisant partie intégrante du groupe de travail.

Ici, la nouvelle recrue fait connaissance avec ses collègues. En tant que nouveau membre, il est primordial de « découvrir et de comprendre le cadre de référence à travers lequel la réalité est perçue au sein de son équipe » (Lacaze, 2007, p. 13). Par la suite, après avoir observé, le travailleur adopte en retour des comportements *appropriés* selon Feldman (1981, cité par Lacaze, 2007). Les interactions sociales au sein du groupe de travail sont ainsi des indicateurs de socialisation organisationnelle.

En termes d’intégration, les recherches se sont principalement penchées sur l’aspect technique du processus de socialisation, l’amélioration des pratiques de recrutement ou encore les procédures de recrutement. En revanche, les mécanismes relationnels et humains de la socialisation organisationnelle ont fait l’objet d’un intérêt moindre (Fabre & Roussel, 2013).

Pourtant, selon les recrues, les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues sont les éléments les plus profitables à leur socialisation organisationnelle (Louis et al., 1983, cités par Fabre & Roussel, 2013).

#### **2.3.2.2.1. La socialisation organisationnelle comme processus relationnel**

Lorsque la nouvelle recrue intègre l'organisation, elle ne dispose pas, dans la majorité des cas, des outils nécessaires pour décoder la réalité à laquelle elle est confrontée. Ainsi, les autres membres et les relations entretenues avec ceux-ci sont essentiels pour devenir un *insider* (Bauer & Erdogan, 2010) de l'organisation (Fabre & Roussel, 2013).

Les recherches en la matière ont distingué différents acteurs : le supérieur hiérarchique (Bauer & Green, 1998 ; Liden et al., 2004), les collègues de travail (Allen et al., 1999), le parrain (ou tuteur, mentor, buddy) (Ostroff & Koslowski, 1993), et les autres nouveaux entrants (Nelson & Quick, 1991, cités par Fabre & Roussel, 2013). Ce chapitre se focalisera principalement sur la pratique du *mentorat* car celle-ci est utilisée comme outil dans le cadre de l'onboarding chez ArgaFin.

#### **2.3.2.2.2. Le concept d'échange social**

Nous ne pouvons parler d'*interactions sociales* ou de *relations interpersonnelles au travail*, sans évoquer la notion d'*échange social*. La théorie de l'*échange social* est un cadre théorique de référence depuis les années soixante pour comprendre toute relation entre individus et/ou groupes d'individus (Alter, 2012). Fondée sur la théorie pionnière du don et contre-don de Mauss (1926), la théorie de l'échange social permet un éclairage particulier sur les relations interpersonnelles au travail : « La logique du don, la triple obligation de donner, de recevoir, et de rendre, structure la coopération entre employeurs et salariés ou entre salariés. » (Alter, 2012, p. 23).

L'échange social est défini par Fabre et Roussel (2013) comme : « un échange de biens ou de services rendus entre individus, ayant avant tout une valeur symbolique pour celui qui le reçoit, et pour lequel, contrairement à un échange économique, aucune contrepartie n'est spécifiée. » (p. 6). L'aide, le soutien et l'encouragement, sont des comportements répondant donc aux mécanismes de l'échange social (*ibid.*) Ainsi, par l'échange social, les membres de l'organisation, et ici le mentor en particulier, peuvent aider la nouvelle recrue à trouver sa place et à s'intégrer.

### 2.3.2.2.3. Le mentorat

Mais qu'entend-t-on par « mentor » ? Bien que la notion soit courante, la littérature scientifique ne s'accorde cependant pas sur une définition commune (Bach Ouerdian, Malek & Dali, 2018). Sur base de la méta-analyse de Bach Ouerdian et al. (2018), la définition suivante est proposée : le mentor est « un individu d'un rang supérieur et influant qui a beaucoup d'expérience et de connaissances et qui s'attache à favoriser la mobilité verticale et à soutenir la carrière d'un protégé. » (Ragins, 1989, p. 2). Selon Kram (1983, cité par Bach Ouerdian et al., 2018), nous pouvons établir deux rôles au mentorat :

- Le rôle instrumental : le mentor apprend les ficelles du métier au mentoré, il favorise l'avancement professionnel du protégé et tente de le rendre efficace ;
- Le rôle psychosocial : le mentor apporte un soutien psychologique et favorise le sentiment de compétence et d'affirmation d'identité. Il adopte un comportement de protection.

Sur base de la précédente définition de Fabre et Roussel (2013), nous pouvons désigner la relation mentor-mentoré comme un échange social. En effet, cette relation est caractérisée par un échange de services entre le mentor et la nouvelle recrue mentorée, comportant une valeur symbolique. Le mentor soutient, aide et encourage ainsi le mentoré.

### 2.3.2.2.4. Comportements proactifs et mentorat

La nouvelle recrue n'est pas passive lors de son intégration. Elle est *actrice* par ses comportements de sa socialisation (Perrot & Jaidi, 2014). C'est d'ailleurs ce qu'indique Lacaze (2005) en caractérisant l'intégration comme un double processus : « L'intégration apparaît comme un double processus initié d'un côté par l'organisation sous la forme de procédures organisationnelles et de l'autre côté par les nouvelles recrues sous la forme de comportements proactifs » (p. 4). La proactivité est définie par Grant et Ahsford (2008) comme : « une action anticipatrice dans laquelle les individus s'engagent, afin d'avoir un impact sur eux et/ou sur leur environnement. » (p. 137, cités par Perrot & Jaidi, 2014). Nous pouvons donner comme exemples de comportements proactifs : la recherche d'informations et la demande de feedback auprès des collègues, la construction d'un réseau social, etc. Lors de leurs recherches à propos des comportements proactifs, Perrot et Jaidi (*ibid.*) ont établi un ensemble de déterminants individuels communs favorisant la proactivité. La connaissance de ces déterminants est, selon les auteurs, utile sur le plan managérial. En effet, elle ouvre la voie au rôle que peut jouer

l'organisation et les dispositifs d'onboarding implémentés, tel que le mentorat, dans l'activation et l'encouragement des comportements proactifs.

Nous nous questionnons donc ici sur l'impact que peut avoir la relation entre mentor et nouvelle recrue sur le développement de comportements proactifs *envers les autres collègues*, et principalement sur la recherche d'informations et de feedback autre qu'auprès du mentor.

<b>Hypothèse 2</b>	Le <i>mentorat</i> favorise le <i>développement de comportements proactifs</i> des nouvelles recrues envers les autres collègues.
--------------------	---

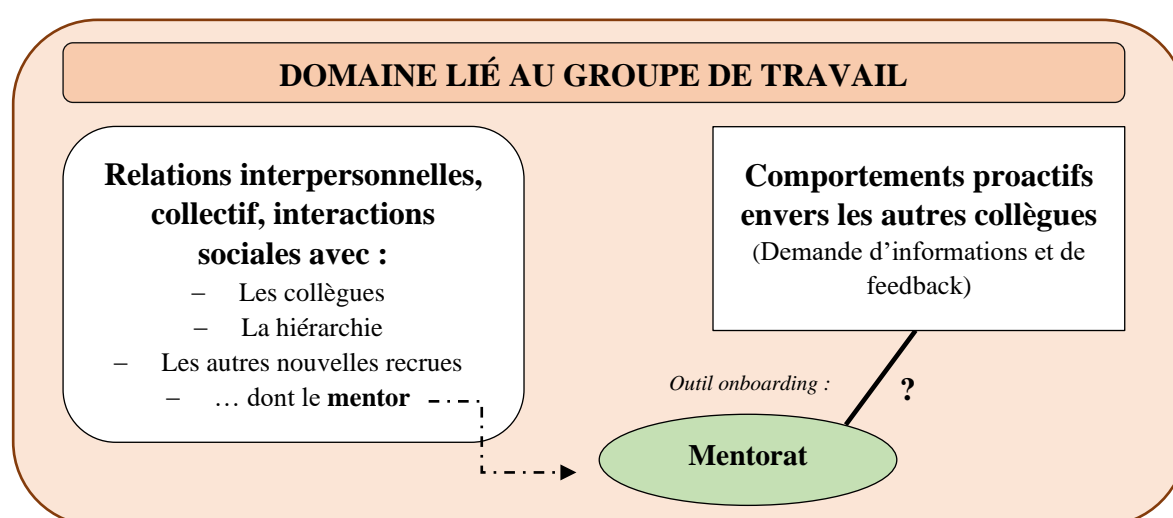


Figure 3 – Schématisation de l'hypothèse n°2 : Mentorat et comportements proactifs

### 2.3.2.3. Domaine de l'organisation

Le domaine de l'organisation recouvre deux facettes (Lacaze, 2005 ; Lacaze, 2007 ; Perrot, 2008) :

- Les aspects explicites de l'organisation comme les règles, la politique de rémunération et des avantages, les horaires, etc. ;
- Les aspects implicites de l'organisation comme la culture, les valeurs, l'histoire, le langage de celle-ci.

Bauer et al. (1998) insistent « sur l'importance de la socialisation pour transmettre la culture » (p. 238, cités par Perrot 2008). Cependant, la connaissance des règles, qu'elles soient implicites ou explicites, ne signifie pas pour autant l'intégration et l'intériorisation de celles-ci par la nouvelle recrue. C'est pour cela que certains auteurs identifient l'*intériorisation des objectifs et*

*valeurs organisationnelles* comme un domaine à part entière (Perrot, 2008) de la socialisation organisationnelle. Selon Lacaze et Perrot (2010), l'intériorisation fait référence : « au degré d'acceptation d'indentification, d'« absorption » des règles, valeurs, cultures, etc. » (p. 3).

### 2.3.2.3.1. Les aspects explicites de l'organisation : les règles du jeu

Notre vie est quotidiennement régie par des règles, notamment au sein de l'organisation. Les règles du jeu collectif en entreprise ont été étudiées par de nombreux chercheurs pionniers tels que Crozier, Friedberg ou encore Reynaud. Ce dernier apporte un éclairage particulier sur le concept de *règle* au travers de la théorie de la régulation sociale. Dans une conception reynaudienne, Bruna (2016) définit la règle comme :

[...] **Patrimoine de normes socio-organisationnelles** élaboré par les acteurs de manière **endogène** ou par **diffusion professionnelle**. **Construit social**, chaque règle est le fruit d'une négociation. Elle est l'aboutissement d'un **consensus précaire, local et fragile**, lui accordant, dans un contexte donné et pour un temps donné, un caractère plus ou moins **obligatoire et contraignant**. (p. 165)

Ainsi, les règles organisent et délimitent un espace donné, ici, celui de l'entreprise. Selon Durkheim (1996, cité par Bruna, 2016), « elles réglementent la vie collective et **définissent les cadres de l'intégration sociale**. » (p. 165).

Chaque organisation possède un ensemble de règles, un ensemble d'aspects explicites, qui lui est propre et construit, comme par exemple : la politique de rémunération et des avantages extra-légaux (car policy, assurances de groupe, assurances hospitalisation, frais dentaires et frais ambulatoires, éco-chèques, plan bonus, ...), les comportements à adopter (au travers du règlement d'ordre intérieur ou du code de bonne conduite) et les sanctions en cas de non-respect de ceux-ci (fixées dans le règlement de travail notamment), les horaires, la politique des congés, la politique d'évolution de carrière, etc. En bref, tout ce qui est formalisé.

### 2.3.2.3.2. Les aspects implicites : valeurs et culture d'entreprise

Durant la phase d'intégration, l'un des enjeux déterminants est, selon Lacaze (2007), l'attachement des nouvelles recrues à la culture et aux valeurs de l'entreprise. La culture d'entreprise est un concept étudié depuis les années cinquante. Dans sa conception pionnière, la culture d'entreprise peut être définie comme : « un mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé, et qui doit être appris et accepté » (Karjalainen, 2010, p. 43). Thevenet (1992, cité par Lassoued, 2005) propose une définition similaire où la culture d'entreprise est définie comme : « [...] un ensemble d'hypothèses de base et d'évidences partagées par les membres

d'une organisation opérant parfois de façon inconsciente et construites au cours de l'histoire pour affronter les problèmes rencontrés dans l'organisation. » (p. 130). Au sein de l'organisation, nous pouvons identifier deux types de valeurs faisant partie de la culture d'entreprise (Karjalainen, 2010, p. 43) :

- Les valeurs déclarées, c'est-à-dire celles présentées sur le site de l'entreprise, lors de discours de présentation, etc.
- Les valeurs opérantes ou implicites, c'est-à-dire celles réellement mises en œuvre lors des prises de décisions, de l'adoption des stratégies, des modes de fonctionnement de l'entreprise, etc.

La culture est un déterminant primordial en termes d'intégration (Lacaze, 2007) car elle oriente les comportements des employés (Lassoued, 2005).

Comme exemples de valeur en entreprise, nous pouvons donner : l'esprit d'équipe, le respect et la satisfaction du client, l'entraide, l'excellence, l'intégrité, etc.

#### **2.3.2.3.3. Communication interne et livret d'accueil : vecteur d'apprentissage et d'intériorisation des règles et de la culture d'entreprise ?**

Au sein de l'entreprise, la communication interne de celle-ci recouvre, selon d'Almeida et Libaert (2018, p. 2), diverses structures et procédures qui :

- Permettent à l'organisation de se situer et de se positionner dans l'environnement auquel elle appartient ;
- Ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages ;
- Visent à adapter le projet de l'organisation aux menaces émanant de son environnement ;
- Ont pour objectif **d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs**, renvoyant à une conception intégrative de la communication interne.

Le terme de *communication interne* est polysémique et recouvre différentes réalités. De Saint-Georges (2010) identifie deux conceptions de la communication interne : premièrement, la *communication opérationnelle ou opératoire*, liée à la production des biens et services de l'entreprise, et, deuxièmement, la *communication intégrative*, c'est-à-dire, l'ensemble des pratiques managériales visant à l'intégration des employés au sein de l'organisation. Nous

utiliserons, dans le cadre de ce mémoire, la deuxième conception de la communication interne, c'est-à-dire la conception intégrative.

La communication interne est un vecteur de l'identité de l'organisation, et donc en partie de ses aspects implicites et explicites. Les pratiques de communication interne sont nombreuses : newsletter, discours du/de la CEO, mail du/de la Responsable RH à propos des congés, des événements à venir au sein de l'organisation, etc. Dans une conception intégrative de la communication interne, nous pouvons considérer le *livret d'accueil* comme une pratique et plus précisément, un outil de communication de l'entreprise.

Sur base de la définition de Klein et Polin (2012), nous pouvons considérer le *livret d'accueil* comme un outil d'onboarding. Dans la littérature scientifique, il n'existe pas de définition du livret ou de la brochure d'accueil. Nous proposons donc la définition suivante :

Document, sous format papier ou numérique, donné lors de l'accueil de la nouvelle recrue présentant la structure, les politiques, la culture, l'histoire de l'entreprise et d'autres éléments que l'organisation considère comme nécessaires à communiquer afin de favoriser l'intégration.

Il n'existe pas non plus au sein de la littérature scientifique ou autres domaines (comme le droit par exemple) de recommandations concernant le contenu de ce livret d'accueil. Cependant, la presse RH et managériale présente cet outil comme une véritable « bible de l'entreprise ». Nous proposons donc d'évaluer cet outil d'onboarding et en particulier, son incidence ou non, sur l'apprentissage des aspects explicites et implicites de l'organisation par la nouvelle recrue.

<b>Hypothèse 3</b>	Le <i>livret d'accueil</i> facilite l'apprentissage des <i>aspects explicites et implicites</i> de l'organisation par les nouvelles recrues.
--------------------	--

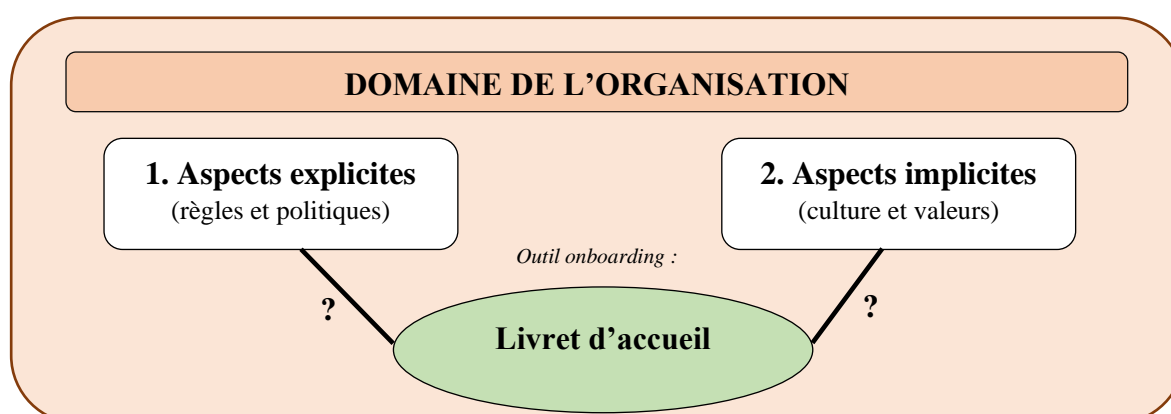


Figure 4 – Schématisation de l'hypothèse n°3 : Livret d'accueil et apprentissage des aspects explicites & implicites

### **Titre 3 – Conclusion**

Pour commencer, il était essentiel de définir et de présenter au mieux les concepts utilisés dans la question de recherche et tout au long de la recherche plus généralement. Socialisation organisationnelle et onboarding sont encore aujourd'hui souvent confondus, et pourtant, la socialisation organisationnelle est un processus par lequel un individu devient *insider* à l'entreprise (Bauer & Erdogan, 2010), alors que les pratiques d'onboarding sont des outils ou politiques mis en place par l'organisation afin de faciliter l'intégration et plus généralement, la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007 ; Klein & Polin, 2012).

Afin de répondre à notre question de recherche qui est la suivante : **Quel est l'impact des principales pratiques d'onboarding implémentées par ArgaFin sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ?**, nous avons établi trois hypothèses. Celles-ci sont fondées sur la théorie des domaines de socialisation de Fischer (1986). Durant l'intégration, c'est-à-dire l'étape la plus intense de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1981 ; Lacaze, 2007), la nouvelle recrue *apprend*. Les domaines de socialisation organisationnelle permettent de définir le contenu de l'apprentissage nécessaire pour considérer une nouvelle recrue comme socialisée (Lacaze, 2007). Ainsi, ces domaines agissent comme des échelles d'évaluation de la socialisation organisationnelle (Perrot, 2009).

À chacun des domaines de socialisation, nous avons associé une pratique ou un outil d'onboarding. L'objectif est donc, pour répondre à notre question de recherche, d'évaluer l'impact et les effets d'une pratique ou d'un outil d'onboarding sur un domaine de la socialisation organisationnelle. Concernant le domaine du travail, principalement défini par la maîtrise des tâches et la connaissance/clarté du rôle (Lacaze, 2005 ; Perrot, 2009), nous avons décidé d'y associer la pratique d'onboarding suivante : les formations initiales données durant l'intégration. En effet, la maîtrise de tâches suppose un apprentissage qui peut notamment se faire par les formations (Taormina, 2004, cité par Perrot, 2009). Cependant, les recherches concernant l'influence des formations sur la connaissance et la clarté du rôle ne sont que peu nombreuses et parcellaires.

À propos du domaine du groupe de travail, c'est-à-dire, le domaine de l'intégration sociale (Lacaze 2005 ; Goudarzi & Eiglier, 2006) ou le domaine collectif (Lacaze, 2007), nous avons décidé d'étudier celui-ci au travers de la pratique du mentorat. En effet, le domaine du groupe de travail est celui dans lequel la nouvelle recrue découvre la réalité de l'organisation, au travers des membres qui la composent (Lacaze, 2007). Ainsi, les autres, dont le mentor, jouent un rôle

primordial dans la socialisation organisationnelle. D'un autre côté, la socialisation est considérée comme un double processus (Lacaze, 2005 ; Perrot & Jaidi, 2014) engagé par la nouvelle recrue au travers de comportements proactifs, c'est-à-dire les initiatives et actions entreprises envers les membres de l'organisation afin de faciliter l'intégration (Perrot & Jaidi, 2014). Au regard de ces deux éléments, nous nous sommes questionnées sur l'impact que pourrait avoir le mentorat sur le développement de comportements proactifs envers d'autres collègues (et principalement les comportements de recherche d'informations et de feedback).

Le dernier domaine de socialisation est constitué de deux facettes : les aspects implicites (valeurs, culture, langage, etc.) et les aspects explicites de l'organisation (règles, politiques, etc.) (Lacaze, 2005 ; 2007 ; Perrot, 2008). Alors que les aspects explicites délimitent les contours de l'intégration (Bruna, 2016), les aspects implicites quant à eux, orientent les comportements des employés (Lassoued, 2005) et jouent ainsi un rôle primordial dans la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues (Lacaze, 2007). L'apprentissage de ces divers éléments peut-il être facilité ? C'est ce que nous avons cherché à formuler au travers de notre dernière hypothèse visant à étudier la relation entre le livret d'accueil et l'apprentissage des aspects implicites et explicites.

Nous pouvons donc établir trois hypothèses à la suite de cette revue de littérature :

<b>Question de recherche : Quel est l'impact des principales pratiques d'onboarding implémentées par ArgaFin sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ?</b>	
H1 – Domaine du travail	Les <i>formations initiales</i> données influencent positivement la perception de <i>clarté du rôle</i> par les nouvelles recrues.
H2 – Domaine du groupe de travail	Le <i>mentorat</i> favorise le <i>développement de comportements proactifs</i> des nouvelles recrues envers les autres collègues.
H3 – Domaine de l'organisation	Le <i>livret d'accueil</i> facilite l' <i>apprentissage des aspects explicites et implicites</i> de l'organisation par les nouvelles recrues.

## **PARTIE 2 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **Titre 1 – Méthode et démarche de la recherche**

Dans le cadre de ce mémoire-projet, une **méthode qualitative** a été choisie. Paillé (1996, cité par Paillé, 2007) définit la méthode qualitative comme « une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. » (p. 413). Au contraire de la méthode quantitative, ici, on utilise les *mots* issus des entretiens individuels ou de groupes, des notes d'observations du terrain, des documents recueillis, etc. Ainsi, en analysant ces mots, nous tentons de « nommer les phénomènes rapportés par les sujets ou observés par le chercheur, voire pour construire des modèles et des théorisations permettant de rendre compte de la logique des expériences ou des dynamiques patiemment examinées ou observées par le chercheur. » (*ibid.*). En bref, lors d'une recherche qualitative, nous cherchons à donner du sens aux phénomènes sociaux.

Nous avons décidé d'utiliser une méthode qualitative pour plusieurs raisons. Premièrement, c'est une démarche davantage adaptée afin de tester un concept (Rousseau, 2020). En l'occurrence, deux concepts seront ici testés et étudiés en profondeur : le *processus d'onboarding* (et particulièrement les pratiques suivantes : formations initiales, mentorat et livret d'accueil) et la *socialisation organisationnelle*. Au travers de cette méthode, nous pourrions davantage explorer les ressentis des répondants. Ensuite, toujours selon Rousseau (*ibid.*), l'approche qualitative est un outil permettant d'observer et comprendre des comportements particuliers dont les répondants n'ont eux-mêmes pas connaissance, ce qui est également le cas dans la présente recherche. De plus, nous avons adopté cette méthode car un contact continu et récurrent a été établi avec l'organisation et ses membres depuis plusieurs mois. En effet, nous sommes sur le terrain de recherche depuis le mois de septembre 2021 et y resteront jusqu'à fin mai 2022 au minimum. Demoncey (2016), caractérise la méthode qualitative par le contact prolongé avec les membres étudiés. Finalement, en raison du nombre limité de répondants, la méthode qualitative et principalement la collecte de données via les entretiens, nous paraît la plus appropriée. Effectivement, ArgaFin, notre terrain de recherche et sujet de ce mémoire-projet, est composé de moins de vingt employés.

Ensuite, la **démarche hypothético-déductive** a été préconisée. Cette démarche est inspirée du falsificationnisme de Karl Popper (Dépelteau, 2007). Elle consiste premièrement, en une phase d'exploration aboutissant à l'élaboration d'une question de recherche. Deuxièmement, une analyse du cadre théorique et des concepts clés (que nous avons surnommée « revue de

littérature ») est rédigée pour, par la suite, formuler une/des hypothèse(s). Nous avons méticuleusement rédigé trois hypothèses légitimées par la théorie de *domaines de socialisation* de Fischer (1986). Troisièmement, des tests empiriques sont conduits afin de confirmer ou d’infirmer les hypothèses précédemment formulées. Pour se faire, une méthodologie doit être établie (délimitation de l’échantillon, choix des outils et techniques de collecte des données, etc.). Une fois les résultats interprétés, ceux-ci sont finalement communiqués à l’oral ou à l’écrit (Dépelteau, 2007).

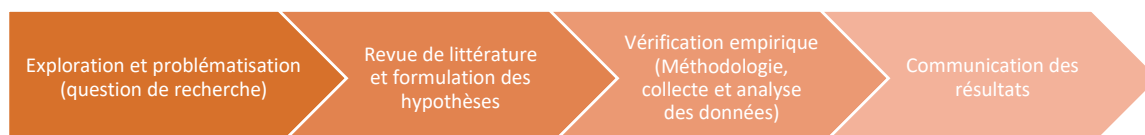


Figure 5 – La démarche hypothético-déductive classique, adaptée de Dépelteau (2007)

## **Titre 2 – Problématique, question de recherche et hypothèses**

### **2.1. Exploration, problématisation et question de recherche**

Pour débiter, nous avons introduit notre recherche au travers de divers éléments contextuels qui nous paraissent pertinents afin d’exposer la *problématique*, définie par Gosselin (1994) comme « le processus intellectuel par lequel on en arrive à la formulation systématique des lacunes ou des déficiences dans l’état de nos connaissances sur un sujet ou un domaine donné. » (p.123). Gosselin (*ibid.*) identifie différents types de problèmes de recherche. Dans notre cas, nous sommes face à un problème d’absence ou de rareté de connaissances sur un sujet précis (*ibid.*). En effet, lors de notre revue de littérature, nous avons démontré que les connaissances en matière de *socialisation organisationnelle* étaient étoffées. Cependant, celles à propos des *pratiques d’onboarding* ou de l’*onboarding* en général le sont moins. Pourtant, il a été démontré que ces pratiques facilitent l’intégration et ainsi, la socialisation organisationnelle de la nouvelle recrue. De plus, de nombreuses entreprises instaurent encore aujourd’hui un programme d’onboarding, tantôt individualisé ou collectif, tantôt formel (institutionnalisé) ou informel, ou bien encore programmé au jour près. Également, les praticiens du métier rédigent des recommandations en la matière (Klein & Polin, 2012). Pareillement, des sociétés de consultance en ressources humaines (Acerta, Robert Half, Partena, ...) rédigent des papers et checklists, sur base de leur expertise, afin de mener à bien l’intégration de chaque nouvel employé.

Rajoutons que le choix de cette problématique s’est naturellement présenté à nous. En effet, lors de nos premiers échanges avec le terrain de recherche, l’organisation a évoqué les difficultés rencontrées pour fidéliser et intégrer les nouvelles recrues. De plus, l’entreprise

souhaite, dans l'idéal, recruter un nouveau membre par mois en 2022. L'intégration des nouvelles recrues est donc un enjeu clé pour ArgaFin.

Sur base de éléments susmentionnés, nous avons formulé la question de recherche suivante : **Quel est l'impact des principales pratiques d'onboarding implémentées par ArgaFin sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ?** Celle-ci répond, selon nous, aux caractéristiques d'une question de recherche de qualité, c'est-à-dire la clarté, la faisabilité et la pertinence (Rousseau, 2020).

## **2.2. Construction des hypothèses : déduction de la revue de littérature**

Par la suite, nous avons déterminé trois hypothèses. Dans le cadre de cette recherche hypothético-déductive, les hypothèses ont été déduites principalement de la théorie des *domaines de socialisation* de Fischer (1986). Chaque déduction ou hypothèse est composée d'une variable dépendante (VD) et indépendante (VI). La variable indépendante est celle susceptible d'influencer la variable dépendante. Tandis que la variable dépendante est « l'effet » dans la relation de cause à effet (Uzundis, 2007). Dans notre cas, la pratique ou outil d'onboarding étudié est la variable indépendante. Les variables dépendantes représentent des composantes de la socialisation organisationnelle.

<b>H1 :</b> Les formations initiales données influencent positivement la perception de clarté du rôle par les nouvelles recrues.	VI : Les formations initiales données par l'organisation VD : La clarté du rôle perçue
<b>H2 :</b> Le mentorat favorise le développement de comportements proactifs des nouvelles recrues envers les autres collègues.	VI : Le mentorat VD : Le développement de comportements proactifs envers les autres collègues
<b>H3 :</b> Le livret d'accueil facilite l'apprentissage des aspects explicites et implicites de l'organisation par les nouvelles recrues.	VI : Le livret d'accueil VD : L'apprentissage des aspects explicites et implicites

Tableau 5 : Hypothèses de recherche et variables

## **Titre 3 – Collecte des données**

Dans le cadre de cette recherche à caractère qualitatif, nous avons choisi de récolter nos données au travers de divers entretiens individuels. En effet, les entretiens à caractère individuel offrent

la possibilité d'aborder des sujets plus délicats (Aubin-Auger, Mercier, Baumann, Lehr-Drylewicz, Imbert & Lettrilliart, 2008), comme celui de l'intégration.

Nos entretiens seront de nature semi-directive. L'entretien semi-directif ou semi-dirigé est défini par Imbert (2010) comme « [Un] Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la créativité de l'interviewé. » (p. 24). Lors d'un entretien semi-directif, un guide d'entretien est établi, se composant de questions formulées et principalement ouvertes.

Nous avons sélectionné l'entretien semi-directif car c'est celui qui nous semble le plus pertinent et adapté afin d'appréhender et explorer le phénomène social qu'est l'intégration des nouvelles recrues. En effet, pour accéder aux ressentis des individus ainsi qu'aux comportements dont ils n'ont eux-mêmes pas conscience (Rousseau, 2020), un réel dialogue est nécessaire (Imbert, 2010). Au travers de l'entretien semi-directif, ce dialogue est rendu possible. Ce type d'entretien est présenté dans la littérature comme « un dialogue » (*ibid.*), une entrevue impliquant « une dynamique conversationnelle » (*ibid.*), notamment par la possibilité de poser davantage de questions en tant qu'interviewer, et de laisser la parole à l'interviewé pour exprimer ses ressentis. D'ailleurs, ces entretiens se situent dans une dynamique de co-construction du sens. De plus, nous avons sélectionné ce type d'entretien car une relation de confiance s'est progressivement développée au cours des mois. Durant l'entrevue semi-directive, l'empathie, la confiance et l'écoute sont des facteurs de réussite afin que les répondants se dévoilent :

L'accès à un dialogue authentique nécessite, voire exige, pour le chercheur d'être à l'écoute, attentif, patient et curieux de l'Autre, de son histoire, afin d'entrer dans son univers de sens pour le décrypter ensuite tout en gardant la « juste distance ». (Imbert, 2010, p. 25)

Bien que la relation de confiance et d'empathie soit une richesse fondamentale afin de collecter du matériel qualitatif, elle est également un dilemme. En effet, l'un des enjeux pour nous sera d'adopter une position allocentriste tout en restant distantes afin de préserver le sens critique qui caractérise la posture de toute recherche (*op. cit.*).

### **3.1. Élaboration du guide d'entretien**

Pour chacune des hypothèses, nous avons rédigé un ensemble de questions portant, pour la majorité d'entre elles, sur des indicateurs scientifiques. Notre guide d'entretien<sup>11</sup> a ainsi été établi méticuleusement et chronologiquement en fonction des thèmes abordés, toujours dans

---

<sup>11</sup> Voir Annexe 1.1. Guide d'entretien des nouvelles recrues (p. 84.)

une optique semi-directive. Nous avons donc formulé des questions relativement générales afin que le répondant puisse s'exprimer de la manière la plus libre et non-orientée possible. Nous avons également indiqué, dans ce guide d'entretien, des dimensions précises, en italique, à aborder si cela n'est pas fait par le répondant.

### **3.1.1. Indicateurs de l'hypothèse n°1 : Clarté du rôle et formations initiales**

Dans notre revue de littérature, la clarté du rôle a été définie comme « la connaissance et maîtrise des compétences requises, et la compréhension des exigences de performance. » (Anakwe & Greenhaus, 1999, cités par Perrot, 2008, p. 234). Également, la *clarté de rôle* est antinomique au concept d'*ambiguïté de rôle* (Schuler, 1977, cité par Perrot, 2009 ; Perrot, 2005). Nous avons choisi d'établir nos questions sur la clarté de rôle sur base de l'échelle de mesure de Rizzo et al. datant de 1970. Bien que peu récente, cette échelle est la plus utilisée au sein de la communauté scientifique encore aujourd'hui. Rizzo et al. mesurent avec celle-ci deux concept : le *conflit de rôle* (8 items) et l'*ambiguïté de rôle* (6 items) (Schuler, Aldag & Brief, 1977). Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons uniquement les items concernant l'*ambiguïté de rôle*, concept antinomique à la clarté de rôle, que nous pouvons résumer ci-dessous :

	<b>Mots-clés</b>
<b>Item 1 :</b> « J'ai des buts et des objectifs clairs et planifiés pour mon travail. »	Objectifs et buts programmés
<b>Item 2 :</b> « Je sais que j'ai bien réparti mon temps. »	Répartition dans le temps des tâches, planification
<b>Item 3 :</b> « Je sais qu'elles sont mes responsabilités. »	Responsabilités
<b>Item 4 :</b> « Je sais exactement ce que l'on attend de moi. »	Attentes de mon/mes supérieur(s)
<b>Item 5 :</b> « Je suis certain de l'autorité dont je dispose dans mon travail. »	Autorité
<b>Item 6 :</b> « L'explication de ce qui doit être fait est claire. »	Explications et déroulement des tâches

Tableau 6 : Indicateurs de l'*ambiguïté de rôle* (Rizzo et al., 1970), adaptés de Schuler et al. (1977), traduction libre

Concernant les indicateurs sélectionnés pour les *formations initiales* données par l'organisation, nous nous sommes penchés sur des indicateurs propres à nous, c'est-à-dire : la fréquence des

formations, la durée, les thèmes, la manière dont les formations sont données ainsi que l'environnement (autres participants ou non par ex.), l'organisateur de la formation, etc.

### **3.1.2. Indicateurs de l'hypothèse n°2 : Comportements proactifs et mentorat**

Notre deuxième hypothèse est la suivante : « Le mentorat favorise le développement de comportements proactifs des nouvelles recrues envers les autres collègues. »

Dans une vision proactive de la socialisation organisationnelle, la nouvelle recrue introduit des comportements afin de faciliter son intégration (Perrot & Jaidi, 2014). En ce sens, la socialisation organisationnelle est un double processus engagé, d'une part, par l'organisation ou via des tactiques d'intégration ou d'onboarding, et, d'autre part, par la nouvelle recrue au travers de comportements proactifs (Lacaze, 2005). Dans le cadre de cette hypothèse, nous avons choisi de construire nos questions sur une échelle d'indicateurs déjà existante.

Il existe diverses approches pour mesurer les comportements proactifs que nous pouvons résumer en deux catégories : premièrement, une approche globale de ces comportements, et, deuxièmement, une approche davantage spécifique, par « facettes » (Perrot & Jaidi, 2014). Nous avons sélectionné une approche globale des comportements proactifs dans le cadre de la socialisation organisationnelle et plus précisément, celle d'Ashford et Black (1996). Perrot et Jaidi (2014) ont révisé cette échelle en l'actualisant. Nous avons sélectionné les items les plus pertinents pour cette hypothèse de recherche, c'est-à-dire ceux focalisés sur la recherche de feedback et d'informations :

<b>4 items :</b> Recherche d'informations	Ex. : « J'ai cherché à bien connaître les principales règles et procédures dans mon entreprise. »
<b>2 items :</b> Recherche de feedback	Ex. : « J'ai cherché un feedback auprès de mon manager sur ma performance de travail. »
<b>3 items :</b> Comportements de socialisation générale et construction d'un réseau	Ex. : « J'ai fait en sorte de rencontrer beaucoup de gens dans mon entreprise. »
<b>3 items :</b> Développement de bonnes relations avec les collègues	Ex. : « J'ai tenté de nouer des liens avec le plus de gens possibles dans l'entreprise. »

Tableau 7 : Indicateurs des *comportements proactifs* de Perrot et Jaidi (2014), adaptés

Concernant les indicateurs du *mentorat*, nous avons choisi d'orienter nos questions sur ceux-ci (qui nous sont propres) : la relation avec le mentor, la régularité des rencontres, la nature des échanges, etc.

### **3.1.3. Indicateurs de l'hypothèse n°3 : Livret d'accueil et aspects implicites & explicites de l'organisation**

Notre dernière hypothèse vise à étudier l'apprentissage, ou non, des aspects implicites et explicites de l'organisation par la nouvelle recrue, grâce au livret d'accueil. Les aspects implicites recouvrent les valeurs et mode de pensée partagés par l'organisation (Karjalainen, 2010), tandis que les aspects explicites portent sur les règles et politiques de l'entreprise. En l'absence de définition dans la littérature, nous avons défini le livret d'accueil comme suit : « Document, sous format papier ou numérique, donné lors de l'accueil de la nouvelle recrue, présentant la structure, les politiques, la culture, l'histoire de l'entreprise et d'autres éléments que l'organisation considère comme nécessaires à communiquer afin de favoriser l'intégration. »

Pour établir les questions<sup>12</sup> portant sur l'hypothèse susmentionnée, nous nous sommes principalement rapportées aux définitions présentes dans la revue de littérature (Bauer et al., 1998, Lacaze, 2005 ; Lassoued, 2005 ; Lacaze, 2007 ; Perrot, 2008 ; Karjalainen, 2010 ; Lacaze & Perrot, 2010 ; Klein & Polin, 2012 ; Bruna, 2016 ; Libaert, 2018). De plus, nous étudierons méticuleusement par la suite le matériel présent, c'est-à-dire le livret d'accueil présenté par ArgaFin.

### **3.2. Échantillonnage**

Notre échantillon a été rigoureusement délimité. Compte tenu de la thématique de cette recherche, c'est-à-dire l'intégration des nouvelles recrues, nous avons sélectionné les répondants sur base du critère suivant : les derniers employés embauchés chez ArgaFin. L'échantillonnage peut donc être défini d' « échantillonnage par cas unique (*single case*) » (Pires, 1997), c'est-à-dire que nous nous focalisons sur un terrain ainsi qu'un groupe de personnes en particulier.

L'échantillon peut être divisé en deux catégories : la catégorie des nouvelles recrues interviewées sur base du guide d'entretien élaboré ci-dessus, et celle de la Responsable des ressources humaines. Nous avons jugé intéressant et pertinent de l'interroger afin d'en

---

<sup>12</sup> Voir Annexe 1.1. Guide d'entretien des nouvelles recrues (p. 84.)

apprendre davantage sur les dispositifs d'onboarding mis en place (historique, raisons d'être, déroulement, etc.). Nous avons donc établi un guide d'entretien pour compléter et comprendre de manière plus approfondie nos observations et les aspects techniques de l'onboarding mis en place<sup>13</sup>.

Ensuite, au sein de la catégorie des nouvelles recrues, nous avons divers profils variant en fonction : du sexe (homme/femme), de la fonction occupée actuellement, (comptable/profil financier), du grade (junior/manager) et de l'école (EPHEC, LSM, Solvay, ...).

Nous avons délimité notre échantillon de la manière suivante :

	Sexe	Fonction	Entrée en fonction	Diplôme
<b>A</b>	H	Financial Accounting Manager	Aout 2021	Bachelier en comptabilité École Pratique des Hautes Études Commerciales (EPHEC – Louvain-la-Neuve)
<b>B</b>	H	Junior Accountant	Juillet 2021	Bachelier en comptabilité École Pratique des Hautes Études Commerciales (EPHEC – Louvain-la-Neuve)
<b>C</b>	F	Junior Finance Consultant	Aout 2021	Master en Sciences de gestion Louvain School of Management (UCLouvain – Louvain-la-Neuve)
<b>D</b>	H	Manager Finance Consultant	Octobre 2021	Master en Sciences de gestion Louvain School of Management (UCLouvain – Louvain-la-Neuve)
<b>E</b>	H	Junior Finance Consultant	Février 2022	Master en Sciences de gestion Solvay Brussels School (Bruxelles)
<b>F</b>	F	HR & Talent Acquisition Leader	Novembre 2019	Master en Psychologie Clinique UCLouvain (Louvain-la-Neuve)

Tableau 8 : Échantillon de la recherche

### **3.3. Déroulement**

Chaque répondant a été personnellement contacté, soit par mail, soit en face à face lorsque nous étions sur le terrain, afin de planifier un entretien. De plus, nous avons également fourni un court résumé du sujet de cette recherche. Cependant, afin de garantir la spontanéité des déclarations de chaque répondant, nous avons décidé de ne pas communiquer la grille d'entretien en amont.

L'entièreté des entretiens a été réalisée entre le 7 mars et le 17 mars 2022. Chacun des entretiens a été effectué au sein des bureaux d'ArgaFin, à Ottignies-Louvain-la-Neuve, en face à face. Les

<sup>13</sup> Voir Annexe 1.2. Guide d'entretien pour la Responsable des ressources humaines (p. 87.)

entretiens des profils consultants ont duré entre 42 et 54 minutes. L'entretien de Sarah Weber a duré moins longtemps (28 minutes). Lors des entretiens, il régnait une atmosphère agréable et un climat d'ouverture à la discussion. Les participants ont répondu à l'ensemble des questions sans aucune difficulté notable.

Comme nous l'avons précisé, nous sommes chez ArgaFin depuis plusieurs mois. Au fil des semaines, une relation de confiance s'est instaurée avec les membres de l'équipe et certaines relations d'amitié ont même éclos. Nous pensons, tout comme Imbert (2010), que cette relation est une richesse pour nos entretiens. Cependant, elle peut également être source de méfiance de la part des répondants. En effet, faisant partie du département des ressources humaines, certains répondants peuvent s'avérer craintifs à notre égard par rapport à certains sujets épineux. Afin de leur offrir une garantie de confidentialité totale, nous avons fait signer à chaque répondant un formulaire de consentement éclairé et de confidentialité<sup>14</sup> avant de débiter l'entretien.

#### **Titre 4 – Analyse des données**

Pour commencer, nous avons retranscrit méticuleusement nos entretiens sur base de leur enregistrement. C'est une étape cruciale, bien que souvent délaissée dans la littérature. En effet, cette étape de la recherche est même parfois relayée, « sous-traitée », car considérée comme un travail technique ne nécessitant que peu de compétences (Beaud, 1996). Pourtant, des récentes recherches ont démontré l'incidence de l'empreinte du retranscripteur sur la nature de la retranscription (Hriba, Kanaa-Caillol, Baude & Dugua, 2018). Déléguer la retranscription, c'est risquer de perdre ou dénaturer des informations qui seront peut-être essentielles comme les changements de rythme, les hésitations, les subtils dégradés d'émotions, etc. (Beaud, 1996). Nos entretiens ont donc été retranscrits par nos soins.

Ensuite, après avoir retranscrit l'ensemble de nos entretiens, nous nous sommes attelées à l'analyse des données stricto sensu. Milles et Huberman (2003) propose une démarche afin d'analyser les données qualitatives, fondées sur un recensement des diverses pratiques présentées au sein de la littérature. Cette démarche est composée de trois étapes :

Nous avons *condensé nos données* (*op. cit.*) à travers la méthode du codage, c'est-à-dire l'identification de *patterns* communs aux entretiens en se référant à des thèmes préalablement définis. La *condensation des données* offre avant tout une simplification puisqu'elle permet

---

<sup>14</sup> Voir Annexe 1.3. Formulaire de consentement éclairé et de confidentialité (p. 89.)

« [d']élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions « finales » et les vérifier. » (*op. cit.*, p. 29).

Ensuite, les données ont été *présentées* et *vérifiées* (*op. cit.*). Nous avons présenté nos données sous un format narratif appuyé et justifié par la citation de *verbatim*, c'est-à-dire de citations issues de la retranscription de nos divers entretiens. Parallèlement, nous avons identifié pour chaque hypothèse les régularités afin de les confronter à notre revue de littérature pour tenter, finalement, de valider ou non nos hypothèses.

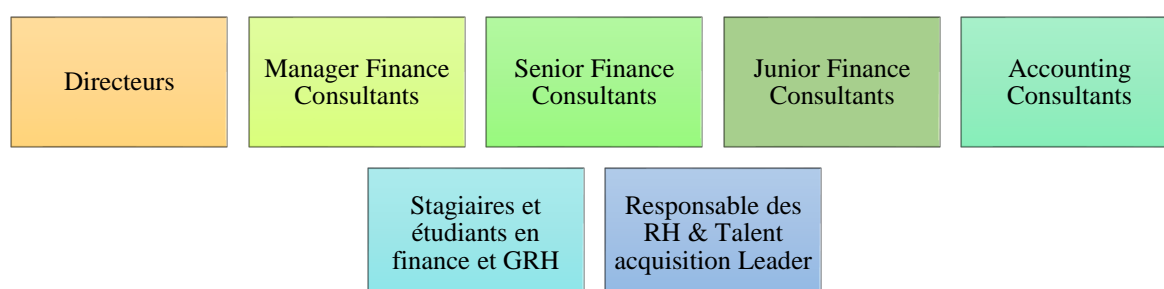
## **PARTIE 3 – DONNÉES ET RÉSULTATS**

### **Titre 1 – Présentation du terrain de recherche**

ArgaFin, situé à Ottignies-Louvain-la-Neuve, est une société de consultance en finance créée en 2015 par Arnaud Navez, le CEO. L'entreprise propose des services de direction financière pour des PME wallonnes et bruxelloises allant jusqu' à 150 employés. Précisément, les consultants agissent comme des directeurs financiers/Chief Financial Officer (CFO) part-time au sein des départements financiers des clients, en prodiguant des services de support à l'optimisation de processus financiers, la mise en place des tableaux de bord, etc. Les clients d'ArgaFin proviennent de divers secteurs : pharmaceutique, panneaux solaires, alimentaire, textile, etc.

Outre ses activités de consultance financière, ArgaFin a en 2021 et sous la tutelle de Sarah Weber, la Responsable des ressources humaines, créé une Business Unit Recruitment. L'objectif est de pouvoir sélectionner et recruter divers profils financiers (responsable administratif et financier, comptable et chef comptable, CFO, etc.) selon les besoins des clients.

L'entreprise compte à ce jour vingt-trois employés. Les employés sont pour la majorité des *consultants*. Afin de déterminer le grade de chacun, les termes junior – senior – manager sont associés à celui de consultant. Le terme de junior, senior ou manager est choisi en fonction du nombre d'années d'expérience. Les consultants sont pour la majorité des profils financiers. Il y a également deux employés comptables. Nous pouvons résumer les différents profils de chez ArgaFin comme suit :



Actuellement, ArgaFin désire opérer un nouveau recrutement en interne par mois. C'est pour cela que l'intégration et la rétention des talents sont au cœur de ses préoccupations.

### **Titre 2 – Processus d'intégration chez ArgaFin**

Avant de formuler les résultats de notre recherche, il nous semble essentiel de présenter dans les grandes lignes le déroulement typique de l'intégration d'une nouvelle recrue chez ArgaFin.

Pour se faire, nous nous sommes basées sur notre expérience personnelle sur le terrain ainsi que de notre entretien avec Sarah Weber, Responsable des ressources humaines chez ArgaFin et maître de stage.

Avant l'arrivée de la Responsable des ressources humaines, il y a deux ans et demi, il n'y avait pas de processus d'intégration institutionnalisé. En effet, Sarah Weber est la première Responsable des RH d'ArgaFin. Au regard des thèmes étudiés dans ce mémoire (formations initiales, livret d'accueil et mentorat), nous pouvons établir, avant l'entrée en fonction de Sarah Weber, les constats suivants : concernant les formations (hard & soft skills), celles-ci n'étaient pas encore implémentées, les nouveaux arrivants recevaient un simple papier intitulé « Welcome » où les numéros de téléphone et les adresses mails des collègues étaient inscrits, le mentorat existait déjà.

L'un des principaux objectifs de Sarah Weber était la mise en place de l'onboarding. Pour se faire, elle s'est inspirée de différentes sources : sa propre expérience chez son ancien employeur, ses connaissances (issues de son entourage ou d'internet), les feedbacks des collègues et les idées innovantes des stagiaires en ressources humaines.

Avant le jour premier d'entrée en fonction, la nouvelle recrue et la Responsable des RH entretiennent des contacts réguliers. En effet, c'est elle qui conduit le recrutement. Elle a donc déjà eu l'occasion d'échanger régulièrement avec le futur collègue. De plus, des renseignements d'ordre administratifs sont demandés au nouvel employé : date de naissance, adresse, carte d'identité, numéro de téléphone, etc. Ces informations sont nécessaires afin de (pré)remplir divers documents administratifs : contrat de travail, assurances, abonnement de téléphone, Dimona, etc.

Toujours avant le premier jour, l'un des consultants possédant des compétences en IT, prépare le nécessaire informatique : il configure l'ordinateur, installe les applications nécessaires au travail, crée l'adresse électronique du nouveau collègue, autorise l'accès à la DropBox où se localise l'entièreté des fichiers de l'entreprise, etc. Par la suite, il est ainsi possible pour la Responsable des RH d'envoyer un premier courriel. Dans celui-ci, la nouvelle recrue y trouvera divers documents : les papiers des assurances à compléter, le livret d'accueil en version électronique, le manuel d'utilisation de Slack (plateforme de communication entre collègues), les car/laptop/smartphone policies, etc. Au même moment, le buddy ou mentor est choisi.

### Focus n°1 – Mentorat

Le mentorat ou appelé buddy chez ArgaFin, était une pratique déjà présente mais peu encadrée : « [...] À côté de chaque personne, il était inscrit le buddy [sur la feuille de bienvenue]. Maintenant, je ne pense pas qu'à chaque fois, dès l'entrée, ils faisaient un meeting. » (Entretien F – Lignes 35 à 36)

Désormais, Sarah Weber a davantage cadré cette pratique. Le buddy ou mentor est désigné en amont de l'arrivée de la nouvelle recrue. La Responsable des RH choisit le buddy puis consulte le CEO : « À chaque fois, je dis au CEO qui je verrai bien. Et après il me dit oui ou non. Avant, je lui demandais mais là maintenant comme je connais assez bien, je peux rapidement dire qui choisir car je connais bien les personnalités. » (Entretien F – Lignes 189 à 193)

Lors du premier jour, l'employé est accueilli avec un petit-déjeuner. Sarah Weber insiste pour que chaque employé prenne le temps de se présenter et de déguster ce petit-déjeuner avec la nouvelle recrue afin de briser la glace. À la suite de cela, le nouvel employé trouve sur son espace de travail un Welcome Pack composé de divers goodies personnalisés avec le logo de l'entreprise (gourde, stylo, bloc-notes, clé USB, etc.) ainsi que du livret d'accueil. L'ordinateur et les accessoires l'accompagnants (sac, souris) sont également présentés sur le bureau. Nous pouvons retrouver quelques documents à compléter tels que les documents pour l'affiliation aux assurances ou encore le papier de réception de tous les documents (présents pour la grande majorité dans le livret d'accueil). Une trentaine de minutes est laissée à l'arrivant pour explorer les divers documents.



Image 1 : Logo d'ArgaFin. Source : [www.argafin.com](http://www.argafin.com)

### Focus n°2 – Livret d'accueil

Comme nous l'avons susmentionné, le livret d'accueil n'existait pas il y a plus de deux ans. Il a progressivement été mis en place par la Responsable des RH. Pour se faire, elle s'est inspirée de son propre livret d'accueil fourni chez son ancien employeur. De plus, chaque stagiaire en ressources humaines a petit à petit amélioré celui-ci.

Sur base de la théorie des domaines de socialisation, permettant d'évaluer la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007), le domaine de l'organisation ou de l'entreprise peut être résumé par les aspects implicites (culture, histoire, valeurs) et explicites (règles, politiques).

Dans le livret d'accueil d'ArgaFin, nous retrouvons :

- Aspects implicites : Présentation des valeurs et de l'histoire de l'entreprise, mot personnalisé du CEO, team buildings, ...
- Aspects explicites : Code de bonne conduite, politiques (télétravail, horaire, voiture, gsm, ordinateur, etc.), règlement de travail, grille de lecture de la fiche de paie, ...
- Autres : Numéros de téléphone et adresses électroniques des collègues, organigramme, accès au bâtiment et à l'ordinateur, ...

Lors de notre stage, nous avons, principalement, mis en forme ce livret d'accueil. En effet, la plupart des documents étaient déjà produits. Nous avons rassemblé les documents de manière logique au sein d'un seul livret, dans une farde séparée par des intercalaires. De plus, nous avons mis à jour les divers documents avec le nouveau logo de l'entreprise. En la matière, nous avons donc actualisé les documents et produits ceux manquants (comme la lecture de la fiche de paie, le guide pour réserver les salles de réunions, les explications en matière de team building, etc.), ainsi que centralisé et classé les informations dans une farde.

À ce jour, le livret d'accueil est distribué à chaque nouvel employé, à l'exception des stagiaires. En effet, la Responsable des RH ne remet pas en question l'utilité de ce livret mais plutôt son empreinte écologique puisque celui-ci est composé d'une vingtaine de pages imprimées.

Après avoir pris connaissances des divers documents présentés sur le bureau, la Responsable des RH sollicite un meeting avec la nouvelle recrue. Lors de celui-ci, des informations pratiques sont présentées : les horaires de travail<sup>15</sup>, l'organisation générale de l'entreprise, les assurances et politiques, la présentation du buddy et les premières missions, etc. Ce meeting dure en moyenne une à deux heures. Les bureaux sont également visités. À la suite de cela, la journée poursuit son cours et le nouvel employé entame ses premières heures de travail, soit chapeauté par son buddy, soit par un autre manager ou directeur.

Durant les semaines suivantes, l'intégration se poursuit de manière assez naturelle et peu encadrée. Nous pouvons cependant noter quelques événements clés. Durant la première ou

---

<sup>15</sup> ArgaFin fonctionne par heures facturées chez le client puisque nous sommes dans le domaine de la consultance financière.

deuxième semaine, il est demandé qu'un lunch soit organisé entre le buddy et le coachy, surtout si ceux-ci ne travaillent pas ensemble dans les premiers temps. De plus, la nouvelle recrue est amenée à suivre diverses formations.

### **Focus n°3 – Formations**

Les formations ont été mises en place à la suite de l'initiative de Sarah Weber. Cependant, les autres membres de l'équipe et spécialement le CEO étaient également demandeurs. Il existe deux types de formations chez ArgaFin :

– Formations « hard skills » : Elles portent sur des thématiques nécessaires afin d'effectuer le travail de consultant chez ArgaFin (comptabilité, payroll, Excel, cash planning, etc.). Il en existe actuellement six. Elles sont généralement dédiées aux profils juniors et possèdent un caractère plus ou moins obligatoire pour ces profils. Cependant, tout autre nouveau collègue, peu importe son grade, peut assister à ces formations s'il estime en avoir besoin.

– Formations « soft skills » : Elles touchent à des compétences dites « douces », c'est-à-dire, la délégation du travail, la communication, la formulation des feedbacks, le leadership, etc. Ce type de formations est destiné aux managers uniquement, chacun d'entre eux étant obligés de suivre deux formations en la matière par année. Celles-ci sont données par Cefora, centre belge de formations professionnelles.

Contrairement aux formations soft skills, les formations hard skills sont données directement par les collègues. En effet, « [...] au final, les gens qui donnent les formations sont tout aussi capables, [...]. Au niveau hard skills, il n'y a personne de mieux placés que les collègues pour ça. » (Entretien F – 143 à 145)

L'un des derniers points à relever en matière d'onboarding et d'intégration concerne les *team buildings*. Chaque mois, une activité est organisée en dehors des heures de bureau : karting, lancer de haches, restaurant, laser game, bowling, etc. De plus, une fois par an un *company trip* est organisé. Durant quelques jours, toute l'équipe part à l'étranger. Ces événements ont une importance particulière chez ArgaFin pour deux raisons : premièrement, le métier de consultant n'offre pas la possibilité de travailler tous les jours du bureau. Les consultants sont souvent chez les clients. Deuxièmement, la dynamique de groupe, le sentiment d'appartenance ainsi que l'ambiance générale sont des aspects auxquels toute l'équipe d'ArgaFin porte une grande attention. Les team buildings sont ainsi un moyen d'entretenir une relation récurrente et de tous être réunis.

Afin de mener au mieux ce long parcours qu'est l'intégration, Sarah Weber s'est construit une checklist personnalisée sur base de ses connaissances et ses expériences :

« Et avec tout ça, j'ai une checklist et c'est hyper important car même si on l'a déjà fait dix fois, je crois mine de rien, elle ne sera jamais parfaite. Tu oublies toujours des petits détails, car ce sont toujours des petits détails pas forcément urgents, [...]. » (Entretien F – Lignes 96 à 98)

Pour conclure, nous pouvons résumer et rassembler l'ensemble des pratiques d'onboarding mentionnées ci-dessus sur base de la typologie de Klein et Polin (2012)<sup>16</sup> :

<b>Informier</b>	<u>1. Communication</u> : Meeting de bienvenue avec la Responsable des ressources humaines, lunch avec le buddy ou mentor
	<u>2. Ressources</u> : Livret d'accueil, fournitures (ordinateur & accessoires)
	<u>3. Formation</u> : Formations soft skills en externe et pour les managers, formations hard skills données par les collègues et pour les profils plus juniors.
<b>Accueillir</b>	Déjeuner de bienvenue, team building, goodies, annonce de la nouvelle arrivée dans la newsletter interne
<b>Guider</b>	Buddy ou mentor

Tableau 9 : Recensement des pratiques d'onboarding chez ArgaFin sur base de la typologie de Klein et Polin (2012)

### **Titre 3 – Analyse des données**

À la suite de la retranscription de nos diverses interviews, nous avons opéré un codage. En effet, pour chacune de nos hypothèses, nous avons sélectionné un code couleur. Ceci nous a permis de sélectionner, d'organiser et de rassembler les informations les plus pertinentes, comme Milles et Huberman (2003) le présentent dans leur démarche d'analyse des données. Après avoir codé, nous pouvons désormais présenter nos résultats. Pour chaque hypothèse et variable, nous utiliserons les verbatims tirés de nos retranscriptions et confronterons nos observations à la revue de littérature. Par la suite, nous pourrions ainsi valider ou non nos hypothèses.

#### **2.1. Hypothèse n°1 – Domaine du travail : Clarté du rôle et formations**

Pour rappel, notre première hypothèse vise à étudier les effets des formations initiales (données durant les six premiers mois) sur la perception de la clarté du rôle :

<sup>16</sup> Voir point 2.2.3. Typologie de Klein et Polin (2012) – Inform, Welcome and Guide (p.16.)

Les formations initiales données influencent positivement la perception de clarté du rôle par les nouvelles recrues.

### 2.1.1. Zoom sur la clarté du rôle

La clarté du rôle est une composante centrale de la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007) et plus précisément, du domaine du travail. Dans la définition de Lacaze (2005, p. 20), la socialisation organisationnelle est d'ailleurs définie comme l'acquisition des connaissances et compétences nécessaire afin d'assumer un certain rôle dans l'organisation. En étudiant la clarté ou, au contraire, l'ambiguïté du rôle, nous évaluons donc l'apprentissage du rôle organisationnel.

Nous avons établi nos questions en la matière sur base des six items de Rizzo et al. (1970) que nous pouvons résumer en cinq catégories<sup>17</sup> : objectifs, fonction et buts définis, autorité et responsabilités clarifiées, attentes du ou des supérieurs, explications des tâches, ainsi que la temporalité et la planification des tâches. L'analyse suivante se focalisera sur ces éléments.

Nos premières observations portent sur la *définition de la fonction, des buts et objectifs* fournis par ArgaFin à la nouvelle recrue (soit par la Responsable des RH ou par le CEO) avant le premier jour ou durant les premiers jours. À l'exception d'un profil, chaque nouvelle recrue estime ne pas avoir bénéficié d'une description et d'une définition claires de sa fonction :

« Par contre, mon rôle ici, la description de ma fonction si tu veux, ce n'était **pas spécifiquement mentionné**. Quand je suis arrivé, **je ne savais pas ce qu'on attendait de moi précisément** en tant que personne, qu'employé. » (Entretien D – Lignes 22 à 25)

Pour l'un des interviewés, la fonction pour laquelle il a été embauché ainsi que la description fournie de celle-ci avant le premier jour, ne correspondent aucunement à la fonction exercée :

« Au final, moi j'avais un profil plus comptable que financier. Quand ils m'ont engagé, c'était **à la base pour me mettre sur des topics comptables** mais quand je suis arrivé, il y a un financier qui a démissionné, donc j'ai repris ses dossiers et **je suis plongé à fond dans le truc financier**. » (Entretien A – Lignes 66 à 69)

« [...], on m'avait dit que c'était surtout pour bosser de la compta, et au final, pas du tout. » (Entretien A – Lignes 74)

Concernant les *attentes du ou des supérieurs*, nous pouvons dresser deux constats. Pour les profils davantage juniors, les attentes en matière de travail, et notamment en termes de *tâches*,

<sup>17</sup> Les items « Autorité » et « Responsabilités » ont été rassemblés en un.

sont relativement claires puisque les juniors travaillent directement en collaboration et sous la tutelle d'un manager ou d'un senior. Cependant, pour les profils managers, étant moins chapeautés, les attentes et tâches associées sont ambiguës :

« [...], donc parfois, c'est **fou** ce qu'il faut faire. [...]. Donc t'es là et tu te demandes que faire. Donc tu apprends beaucoup sur le tas quoi ». (Entretien D – Lignes 53 à 54)

Cependant, bien que les attentes en matière de travail et de *tâches* soient claires pour les juniors, ce qui ne l'est en revanche pas, c'est le contexte global dans lequel s'inscrivent ces tâches et missions :

« [...] en tant que profil stagiaire ou junior, la difficulté c'est qu'on va travailler sur plusieurs clients. Et donc parfois, j'ai l'impression que c'est **compliqué de comprendre le business**. Et là, j'en avais discuté avec [Nom d'un ancien stagiaire finance], et je lui avais dit : « Est-ce que tu comprends vraiment ce que tu fais ? » et **ce n'était pas clair**. Je pense qu'il n'avait **pas vraiment une vue sur toutes ses tâches**, [...]. » (Entretien C – Lignes 225 à 229)

« [...], ça permet de faire vraiment des liens parce que c'est ça qui est important aussi, [...], parce que la tâche qu'on réalise, on la comprend. Mais **la comprendre d'un point de vue global, ce n'est pas toujours évident**. » (Entretien C – Lignes 249 à 251)

Pour les profils juniors concernés, ceci peut être expliqué par : la surcharge d'informations induite par l'organisation même du travail et également par le senior ou manager lui-même qui donne des tâches mais n'explique pas le contexte dans lequel celles-ci prennent place.

« [...]. J'ai déjà travaillé avec sept personnes différentes. » (Entretien E – Ligne 57)

« Après, c'est aussi compliqué car il y a **beaucoup d'infos de beaucoup de personnes** différentes. Donc d'office, c'est difficile d'avoir des routines. » (Entretien E – Lignes 62 à 63)

« Enfin **c'est le rôle des profils plus seniors, plus anciens, d'apprendre**. Donc si on n'explique pas, c'est aussi la faute du N+1. » (Entretien C – Lignes 222 à 223)

Comme le mentionne le répondant E dans son entretien, la multiplicité voire la surcharge d'informations rend la routinisation du travail complexe. C'est d'ailleurs ce qu'un autre profil junior mentionne :

« [...], tu vois justement, on sait pas dire si « tiens cette tâche, je dois vraiment la maîtriser », « est-ce que je serai amenée à refaire cette tâche le mois prochain ? ». Et ça j'avais un peu remonté l'info que quand un supérieur, qu'il soit senior ou manager, nous donne une tâche, **qu'il nous dise clairement si cette tâche doit être faite toutes les trois semaines/un mois ou si c'est simplement une tâche qu'on va faire une fois sur l'année**. Ça parfois, ce n'est pas hyper clair. » (Entretien C – Lignes 46 à 51)

Pourtant, la *temporalité* ainsi que la *planification des tâches* sont des éléments composant la clarté du rôle, tout comme la *clarification du rôle d'autorité et des responsabilités*. En la matière, bien que les deux éléments précédemment cités ne soient pas explicitement mentionnés par l'organisation dans la description des objectifs/buts ou de la fonction, ils sont tout de même perçus clairement par les nouvelles recrues :

« Je m'attendais à coacher évidemment comme je suis manager, **c'est mon rôle**. » (Entretien A – Ligne 125)

« Après c'est vrai que chaque fois, je pense que c'est un moyen de nous responsabiliser et de transmettre certaines compétences donc je ne suis pas venue pour ça, pour déléguer, mais je pense que **ça se fait naturellement**. » (Entretien C – Lignes 67 à 69)

« En fait, c'est **plus dans le mindset de l'entreprise** donc pas spécifiquement dans la présentation de la fonction. Comme elle veut grandir, il y aura des nouveaux qui vont devoir être coachés donc **je suppose** que j'aurais un rôle à jouer à ce moment-là, oui. » (Entretien E – Lignes 71 à 74)

Cependant, bien que le rôle d'autorité soit clair, et ce de manière naturelle, la manière d'exercer celui-ci le semble moins. En effet, bien que conscients de l'autorité dont ils disposent, les répondants n'ont pas la pleine décision en la matière, notamment en ce qui concerne les autres collègues (souvent juniors ou stagiaires) avec qui ils vont travailler (et donc vont devoir coacher). Ainsi, :

« **On m'a dit** : « On te met [Nom d'un stagiaire finance] deux jours par semaine chez ton client. [...]. Je m'attendais à coacher évidemment comme je suis manager, c'est mon rôle. **Mais je m'attendais à avoir mon mot à dire là-dessus**, tu vois. » (Entretien A – Lignes 121 à 126)

« Après, ce que je trouve dommage c'est que tu n'es **pas spécialement consulté**, tu vois. **On te dit** : « Ok, **tu dois trouver des tâches pour lui ou elle**. ». Mais personne ne t'a demandé avant si tu avais des tâches, [...]. » (Entretien B – Lignes 78 à 80)

« Voilà, donc **j'exerce entre guillemets une autorité** on va dire, car finalement, **je ne décide pas vraiment** (rires). » (Entretien B – Lignes 87 à 88)

« Oui, **on m'a dit** : « Tiens, là tu travailleras avec lui ou lui ». » (Entretien D – Ligne 86)

### **2.1.2. Clarté du rôle et formations initiales**

Ci-dessus, nous avons exposé diverses observations en matière de clarté du rôle qui nous semblaient essentielles dans le cadre de ce mémoire-projet. En effet, il y a quelques constats intéressants que nous ne pouvions pas nier. Nous en reparlons par la suite dans la discussion de

nos résultats. Maintenant, tentons de vérifier notre hypothèse selon laquelle les formations initiales influencent positivement la clarté du rôle perçue par les nouvelles recrues.

Précédemment<sup>18</sup>, nous avons détaillé que les formations hard skills étaient principalement destinées aux profils juniors mais que les profils seniors ou manager pouvaient y participer. Cependant, les formations soft skills sont exclusivement réservées aux profils managers.

En matière d'hard skills, seul un répondant n'a pas suivi ces formations. Les autres répondants ont bénéficié de celles-ci endéans les six premiers mois suivants leur entrée en fonction. Sur base des divers items de Rizzo et al. (1970), nous pouvons observer que *les formations hard skills influencent positivement la clarté perçue des objectifs, buts et de la fonction*. En particulier, la formation Excel semble être essentielle car c'est l'outil principal de travail sans lequel les objectifs et buts ne peuvent être accomplis :

« Mais la formation Excel c'est de la pratique, c'est ce qu'on mobilise au quotidien pour notre travail et **sans ça on ne sait pas travailler**. Donc en fait la formation de [senior qui donne la formation Excel] vient vraiment compléter les autres et nous aide à **comprendre comment travailler**. C'est la plus pratique car on la met en place tous les jours, [...]. » (Entretien C – Lignes 118 à 123)

Les formations hard skills aident également à comprendre les *tâches à effectuer* et leur *déroulement* afin d'atteindre un but ou objectif. Notamment, elles offrent un éclairage particulier sur des situations vécues sur le terrain :

« Tu apprends plus sur la manière de faire en fait, sur **comment gérer cette situation quand tu te retrouves dedans**. » (Entretien D – Lignes 127 à 128)

« [...], je dois faire ça, et j'ai vu ça en formation, donc maintenant, je sais **quel chemin** je dois suivre **pour arriver à faire ce qu'on me demande**. » (Entretien B – Lignes 118 à 120)

D'un point de vue des *attentes du ou des supérieurs* ainsi que de *la temporalité et la planification* du travail, les résultats sont moins tranchés et concernent, pour la plupart, seulement les profils juniors. Nous pouvons notamment relater que ces formations facilitent la priorisation des tâches, et ainsi, la routinisation et la planification de celles-ci. Également, ces formations fournissent des indications quant à la présentation et la structure du travail attendues par les managers :

---

<sup>18</sup> Voir Focus n°3 – Formations (p. 46.)

« Et après, [le senior qui donne la formation Excel] nous expliquait **comment fournir l'information à nos managers.** » (Entretien C – Lignes 110 à 111)

« [...], même savoir **ce qui est plus ou moins important dans le travail**, chez quel client c'est important de savoir ça. » (Entretien E – Lignes 110 à 111)

Concernant le seul profil (manager) n'ayant pas participé, de son plein gré, aux formations hard skills, nous pouvons cependant noter que celui-ci considère tout de même avoir suivi des formations non-institutionnalisées et données par le CEO. Celles-ci ont permis une clarté du rôle en termes d'*objectifs et de buts* ainsi que par rapport aux *explications et déroulement des tâches* :

« Oui, voilà donc sans dire que ce sont des formations.[...]. Enfin voilà, ce n'étaient pas des formations fixées comme les juniors tu vois. » (Entretien A – Lignes 144 à 145)

« Ça m'a **aidé à avancer dans mon boulot** car ce sont vraiment **des cas par cas** que j'ai. Donc sans ces formations comme on peut dire, bah **je ne saurai pas ce qui doit être fait chez le client** quoi. » (Entretien A – Lignes 146 à 148)

Concernant les formations soft skills, réservées exclusivement aux managers, nous ne pouvons fournir une analyse aussi détaillée que précédemment. En effet, les deux managers interviewés n'ont pas bénéficié de celles-ci, pourtant, le catalogue des formations leur a été fourni en décembre 2021, et, sur base de l'interview de la Responsable des RH, Sarah Weber, les managers participent à deux formations soft skills par an. Elle établit d'ailleurs le constat suivant :

« [...], on propose des formations CEFORA que j'ai envoyé à la fin de l'année et finalement, tu vois que **les gens ne participaient pas tellement ou annulaient à chaque fois** ». (Entretien F – Lignes 152 à 253)

Du côté des managers, ceux-ci expriment le besoin de participer à des formations soft skills :

« [...] pour moi, on a besoin de formations soft skills surtout, car les bases théoriques, on les a et même très bien. Mais ici, on n'a pas vraiment ces formations sur **comment déléguer**, etc.[...]. **Ça manque un peu.** » (Entretien A – Lignes 163 à 165)

« Et un autre truc à rajouter, c'est que **je n'ai pas encore eu de formations soft skills** alors qu'il me semble que c'est pour les managers, c'est ça ? Enfin voilà, **c'est dommage.** » (Entretien D – Lignes 139 à 141)

En matière de formations soft skills, Sarah Weber considère que c'est l'une des principales lacunes de la politique des ressources humaines d'ArgaFin, et plus précisément, de la politique de Learning and Development (L&D). Elle justifie cela par un budget serré, surtout pour une petite entreprise.

Pour conclure notre première analyse, nous pouvons observer qu'en matière de perception de clarté du rôle, quelques défaillances sont notables. En effet, concernant la *clarté de la fonction, des buts et des objectifs*, tant pour les managers que pour les juniors, ceci n'est pas nettement déterminé. Concernant les *attentes du ou des supérieur(s)*, pour les profils juniors, aucune ambiguïté ne se pose ici, au contraire des profils managers pour lesquels le constat est davantage nuancé. Nous pouvons établir le même constat en termes *d'explications et de déroulement des tâches*. Ceci peut être expliqué par la situation de « coaché » d'un profil junior, versus une position plus indépendante du manager. En effet, un profil junior ne se questionne pas ou peu sur les attentes ou encore les tâches puisqu'il est sous la tutelle d'un profil plus expérimenté, au contraire des managers. En revanche, il se questionne sur le contexte et le sens global des tâches. À propos de la clarté de l'*autorité* dont dispose la nouvelle recrue ainsi que ses *responsabilités*, pour l'ensemble des profils, cela est relativement clair et s'est imposé de manière naturelle, soit en raison de l'esprit d'entraide de l'entreprise, ou encore par le statut de la nouvelle recrue (manager). Cependant, ce qui est incertain, c'est la manière dont sont exercées l'autorité et les responsabilités puisque la majorité des profils considère ne pas être consulté (pour coacher un stagiaire/un junior par exemple). Finalement, à propos de la temporalité et de la planification des tâches, pour les profils juniors, cette composante est complexe en raison de la surcharge d'informations, induite par l'organisation du travail<sup>19</sup> notamment. Cette première photographie nous permet de saisir la situation en termes de clarté de rôle, avant de l'analyser sous l'angle des formations.

Notre hypothèse exposait que les formations initiales influencent positivement la perception de clarté du rôle par les nouvelles recrues. La première remarque que nous pouvons adresser, c'est que cette hypothèse n'est applicable que pour les formations hard skills étant donné que les formations soft skills n'ont, d'un côté, pas été suivies par les nouvelles recrues, et, d'un autre côté, ne sont que peu aménagées chez ArgaFin. Ensuite, nous pouvons affirmer que, les formations hard skills, participent à la *clarté des objectifs, buts et fonction* ainsi qu'aux *explications des tâches*, notamment grâce aux exemples tirés de la réalité du terrain présentés durant les formations. De plus, la formation Excel présente une importance particulière puisque ce logiciel est l'outil principal de travail. Lors de cette formation, chaque nouvelle recrue peut ainsi saisir la manière dont les managers souhaitent que le travail soit présenté et réalisé. Concernant les *attentes des supérieurs* ainsi que la *temporalité et la planification des tâches*, nos résultats sont davantage nuancés. Nous n'avons que quelques informations mais qui

---

<sup>19</sup> Rotation de manager ou senior de jour en jour, sur des clients différents

valident cependant le postulat selon lequel les formations hard skills participent à la clarté de ces deux composantes. Finalement, en termes de clarté de l'autorité et des responsabilités, aucune information n'a été révélée.

Nous pouvons donc confirmer que *les formations hard skills initiales influencent positivement la perception de clarté du rôle des nouvelles recrues*, en particulier la précision des objectifs, buts et fonction, les attentes du ou des supérieurs, ainsi que les explications et déroulement des tâches.

## **2.2. Hypothèse n°2 – Domaine du groupe de travail : mentorat et comportements proactifs**

Notre deuxième hypothèse vise à étudier les effets du mentorat sur le développement de comportements proactifs par la nouvelle recrue envers les autres membres de l'entreprise :

Le mentorat favorise le développement de comportements proactifs des nouvelles recrues envers les autres collègues

Pour commencer, les auteurs définissent le mentor comme « un individu d'un rang supérieur et influent qui a beaucoup d'expérience et de connaissances et qui s'attache à favoriser la mobilité verticale et à soutenir la carrière d'un protégé » (Ragins, 1989, p. 2, cité par Bach Ouerdian et al., 2018). Le mentor joue deux rôles : un rôle instrumental d'aide purement professionnelle et un rôle psychosocial ou une posture psychologique favorisant le bien-être et la construction du réseau social de la nouvelle recrue. Nous pouvons considérer que la relation de mentorat s'inscrit dans le domaine du groupe de travail, c'est-à-dire le domaine des relations interpersonnelles avec les membres de l'organisation. Pour rappel, les domaines de socialisation, au nombre de trois, permettent d'évaluer la socialisation organisationnelle.

Ensuite, on entend par comportements proactifs, toute action entreprise par la nouvelle recrue afin d'agir sur son environnement et de faciliter son intégration (Perrot & Jaidi, 2014).

Dans le cadre de cette deuxième hypothèse, nous étudierons, pour commencer, le mentorat chez ArgaFin. En effet, cette pratique n'est pas définie, ni par la Responsable des ressources humaines, ni par les mentors (ou buddies) eux-mêmes. Nous allons donc tenter de caractériser le rôle du mentor chez ArgaFin. Par la suite, nous vérifierons notre hypothèse.

### 2.2.1. Zoom sur le mentorat

Lorsque nous demandons à la Responsable des RH quel est le rôle mentor chez ArgaFin, la réponse est relativement floue. Ceci peut notamment être expliqué par le fait que le coaché ou mentoré ne travaille pas toujours avec son mentor :

« Et ici, ce qui rend la tâche compliquée, c'est que parfois, **on ne travaille pas avec son manager** [à entendre comme mentor]. [...]. Et parfois un junior travaille sur du court terme avec son buddy. » (Entretien F – Lignes 193 à 197)

« Je pense que malheureusement, de nouveau, **dans la consultance, avoir un buddy, ce n'est pas facile quoi.** [...]. Donc tu vas peut-être bosser avec ton buddy pendant six mois mais pas les six mois d'après. » (Entretien F – Ligne 200 à 206)

Précédemment, nous avons exposé que le mentor possédait deux rôles (Abonneau & Campoy, 2014 ; Bach Ouerdian et al., 2018) :

- Le rôle instrumental pouvant être décliné en cinq activités : parrainer, exposer et rendre visible, coacher, protéger et confier des tâches destinées à progresser ;
- Le rôle psychosocial pouvant être décliné en quatre activités : modèle de rôle joué par le mentor, acceptation et confirmation, conseil, amitié.

D'un point de vue instrumental, les mentors fixent avec leur(s) mentoré(s) les objectifs individuels annuels. Également, ils *parrainent* et *coachent*, notamment lors de situations complexes chez le client, et ce, peu importe le type de profil (junior, senior ou manager) :

« Là, **il me donne des conseils** sur ce qu'il aurait fait, ce que je dois faire autrement dans le futur, etc. » (Entretien B – Lignes 146 à 147)

« [...], quand c'est un peu chaud, en ce moment d'ailleurs, j'ai été lui parler. Et **lui il a trouvé des solutions**, donc que [Nom d'un Senior Consultant] soit sur ce client aussi. » (Entretien D – Lignes 154 à 156)

« [...], **il donne des petits tips** et je prends notes. » (Entretien A - Lignes 175 à 176)

Les mentors agissent et influencent également quant aux contenus des tâches. En effet, lorsque le mentor travaille avec le mentoré, celui-ci lui affecte *diverses tâches en vue de former le mentoré*. Notons que, même lorsque le mentor et le mentoré ne travaillent pas ensemble, il arrive que celui-ci fournisse un coaching :

« Et là, il m'a **bien aidé à mettre en place une farde échancier avec une feuille Excel** [alors qu'ils ne travaillent pas ensemble sur le même client], etc. Donc ça, ça m'a permis de ne plus avoir de double paiement. Ça permet de mettre les choses en place » (Entretien B – Lignes 163 à 165)

« Mais par contre, si j'ai une nouvelle tâche ou une nouvelle petite mission on va dire, eh bien **elle va me donner le contenu de la tâche**, elle va me dire **ce qu'il y a à faire** dans les deux jours. Et à la fin de la deuxième journée, **on va revoir ensemble.** » (Entretien C – Lignes 159 à 162)

Outre le parrainage et coaching récurrents, notamment sous formes de conseils, les mentors chez ArgaFin prodiguent une certaine *protection*, à entendre comme un soutien s'apparentant à celui d'un parent, afin de s'assurer que la nouvelle recrue se sente au mieux :

« [...], il est plus là pour mon **bien-être**, pour voir comment je me sens, etc. » (Entretien A – Lignes 180 à 181)

« Un fois par mois, on se fait un call pour savoir **comment ça va**, voir comment il se sent de manière générale mais aussi dans ses missions. » (Entretien A – Lignes 202 à 203)

« Quelqu'un à qui tu peux te **confier**, qui **prend de tes nouvelles**, qui **veille à ce que tu te sentes bien**, etc. » (Entretien A – Lignes 220 à 221)

La relation mentor-mentoré est également et tout particulièrement caractérisée par de l'*amitié* et de la *bienveillance*. Dans certains cas, le mentor joue ce *rôle de modèle*, surtout pour les profils juniors.

« Je pense qu'**on se ressemble**, [...]. » (Entretien B – Ligne 150)

« En fait, je le connais d'avant ici [...] et en plus on a des potes en commun donc on se voyait hors boulot. C'est une relation **amicale** je vais dire. » (Entretien A – Lignes 171 à 172)

« [...], elle est super gentille, super attentive donc je pense que ça se passe vraiment très bien et la communication est fluide. » (Entretien C – Lignes 139 à 140)

« Moi je l'adore, il me fait trop marrer, on s'entend super bien. On a une relation assez bonne donc des discussions très ouvertes quoi. » (Entretien D – Lignes 148 à 149)

### **2.2.2. Mentorat et comportements proactifs**

Après avoir caractérisée la relation de mentorat établie chez ArgaFin, nous pouvons désormais présenter les données afin d'affirmer ou infirmer notre hypothèse selon laquelle le mentorat encourage le développement de comportements proactifs de la nouvelle recrue envers les autres collègues. Afin de garantir la pertinence de cette hypothèse, nous ne considérerons que comme valides, les informations relevant de la situation suivante : les comportements proactifs émis (ou non) par la nouvelle recrue envers les autres collègues lorsque que celle-ci travaille sous la tutelle et la collaboration du mentor.

En termes de comportements proactifs, le présent mémoire s'est focalisé sur deux types de comportements : la recherche d'informations et de feedback. Concernant la sollicitation d'informations, aucune des nouvelles recrues n'émet de réserves. Principalement, elles demandent des informations lors d'une tâche complexe ou d'une question, aux autres collègues présents au bureau car ils sont davantage disponibles. Au niveau de la fréquence, les profils juniors cherchent plus régulièrement l'information auprès des collègues. Les managers quant à eux, le font plus rarement.

« Surtout que comme **je suis toujours ici au bureau** et lui [le mentor] pas souvent, je demande à ceux qui sont présents. C'est **plus simple de poser la question à la personne qui est au bureau.** » (Entretien E – Lignes 157 à 159)

« [...], là **je vais clairement demander à quelqu'un au bureau** comme ça je reste pas bloquée pendant trois heures, si [Mentor de C] n'est pas disponible. » (Entretien c – Lignes 193 à 195)

Par rapport aux demandes de feedback, les résultats sont davantage nuancés. En effet, peu de répondants sollicitent un feedback. Ceci est justifié par, selon eux, l'esprit de l'entreprise. Le feedback se fait de manière assez naturelle par les autres managers (ou potentiellement seniors).

« P : Tu ne sollicites pas spécialement ?

C : Oui, **c'est dans la dynamique.** Et je pense aussi que ça se ressent. » (Entretien C – Lignes 204 à 205)

« Après, ça se fait assez **naturellement.** » (Entretien A – Ligne 238)

« [...], il y a beaucoup de **bienveillance.** [...]. Mais donc au niveau des feedbacks, je les demande la plupart du temps, oui. » (Entretien B – Lignes 190 à 192)

Pour conclure la présente analyse, nous pouvons désormais caractériser ce qu'ArgaFin sous-entend par mentorat. En effet, bien qu'institutionnalisée depuis des années, cette pratique et les conditions de celles-ci n'ont jamais été clairement définies. Le mentorat chez ArgaFin complète les deux rôles prescrits par Kram (1983, cité par Bach Ouerdian et al. 2018). D'un côté, le mentor facilite et soutient la progression de carrière du mentoré (Abonneau & Campoy, 2014) en parrainant, coachant et mettant la nouvelle recrue au défi avec diverses tâches. D'un autre côté, il apporte une aide psychologique caractérisée principalement par des marques d'amitié, alimentant la confiance mutuelle, condition de réussite élémentaire au mentorat (Couteret, Saint-Jean & Audet, 2006). Finalement, il est essentiel d'indiquer que le rôle psychosocial est prédominant au rôle instrumental ou de soutien à la carrière professionnelle dans la majorité des cas chez ArgaFin.

Concernant notre hypothèse, nous pouvons affirmer que le mentorat encourage le développement de comportements proactifs de la nouvelle recrue chez ArgaFin. Cette conclusion est notamment assurée par la sollicitation et la recherche d'informations auprès d'autres collègues que le mentor. Concernant la quête de feedback, le constat est nuancé. Certains répondants affirment solliciter des feedbacks à d'autres collègues. Cependant, pour d'autres répondants, les membres d'ArgaFin fournissent naturellement des retours plus ou moins quotidiens aux nouvelles recrues parce que cette façon de fonctionner est inscrite dans la culture d'entreprise.

### **2.3. Hypothèse n°3 – Domaine de l'organisation : Livret d'accueil et aspects implicites & explicites de l'organisation**

Notre dernière hypothèse tente d'établir une relation entre le livret d'accueil et l'apprentissage des aspects implicites et explicites de l'organisation :

Le livret d'accueil facilite l'apprentissage des aspects explicites et implicites de l'organisation par les nouvelles recrues.

Les aspects implicites et explicites composent le domaine de l'organisation (Lacaze, 2005 ; Lacaze 2007 ; Perrot 2008). Ainsi, on dira d'une nouvelle recrue qu'elle est socialisée si celle-ci a appris et intégré ces deux aspects. Par implicite, nous entendons la culture et les valeurs de l'entreprise au sens large. Les valeurs peuvent être déclarées ou opérantes (celles réellement mises en œuvre dans la vie en entreprise) (Karjalainen, 2010). En revanche, les aspects explicites impliquent les règles et politiques. Selon Reynaud (1989), les aspects implicites « guident les procédures effectives de travail » et « assurent le fonctionnement au quotidien de l'organisation », tandis que les règles explicites « fixent les responsabilités et les fautes » et « inspirent les décisions des cadres et des responsables » (cité par Pucci & Nion, 2016, p. 7). Chacun de ces aspects de l'organisation comporte une dimension particulière concernant l'intégration puisqu'en matière de règles, celles-ci régulent et définissent les cadres de l'intégration (Bruna, 2016), et en termes de valeurs et cultures, celles-ci orientent les comportements des nouvelles recrues (Lassoued, 2005 ; Lacaze 2007).

Nous avons cette fois-ci décidé de corréliser une des dimensions de la socialisation organisationnelle, en l'occurrence, les règles et valeurs de l'entreprise, avec un outil d'onboarding répandu au sein des entreprises, mais scientifiquement peu étudié : le livret d'accueil. Cet outil est notamment utilisé à des fins de communication interne. Ainsi, nous avons défini nous-même le livret d'accueil comme : Document, sous format papier ou

numérique, donné lors de l'accueil de la nouvelle recrue et présentant la structure, les politiques, l'histoire de l'entreprise et d'autres éléments que l'organisation considère comme nécessaires à communiquer afin de favoriser l'intégration.

Concernant les aspects implicites, à l'exception d'un répondant, chacun nous stipule avoir eu connaissance des *valeurs déclarées*<sup>20</sup> dans le livret d'accueil. Cependant, lorsque nous demandons aux répondants de les citer, trois d'entre eux savent en citer au moins deux sur quatre et deux d'entre eux ne savent en citer aucune. Notons que les profils ne sachant citer aucune valeur sont des profils managers. Également, pour la plupart des répondants, les quatre valeurs déclarées recouvrent une dimension banale, presque basique :

« Voilà et tout est un peu **bateau**, ça **coule de source**, c'est business. » (Entretien A – Lignes 294 à 295)

« Après je trouve tout ça quand même **bateau** car ce qu'on cite, ça **coule de source** finalement. » (Entretien B – Lignes 228 à 229)

« Les valeurs je trouve que c'est un peu, à la fois important mais aussi à côté **bateau**. » (Entretien E – Ligne 237)

Cependant, chacun considère les mobiliser quotidiennement dans leur travail. Notamment, une valeur semble se différencier des autres : la flexibilité. Chacun des répondants insiste sur celle-ci :

« [...], oui c'est **en accord** avec l'entreprise et le boulot qu'on fournit. » (Entretien A – Lignes 296 à 297)

« E : [...], il faut donc être **flexible** dans le sens où si on doit travailler plus, on le fera. Mais surtout dans le sens si notre client a plus besoin de nous à un certain moment, on fera tout notre possible.

P : C'est ça l'empreinte d'ArgaFin ?

C : Ah oui tout à fait. C'est très important. » (Entretien C – Lignes 323 à 328)

Par rapport à l'histoire de l'entreprise, chacun la connaissait avant d'avoir lu le livret d'accueil, soit par le bouche-à-oreille, soit en se renseignant sur le site internet de l'entreprise avant l'embauche. Cependant, trois répondants mentionnent en avoir appris davantage et considèrent que l'histoire est plus détaillée dans le livret :

« Mais dans le livret, c'est très bien écrit. C'était écrit différemment que sur le site ou LinkedIn en fait. Donc voilà, l'histoire reste la même évidemment, mais il y a **plus de détails** et tu en sais **davantage**. » (Entretien D – lignes 311 à 314)

---

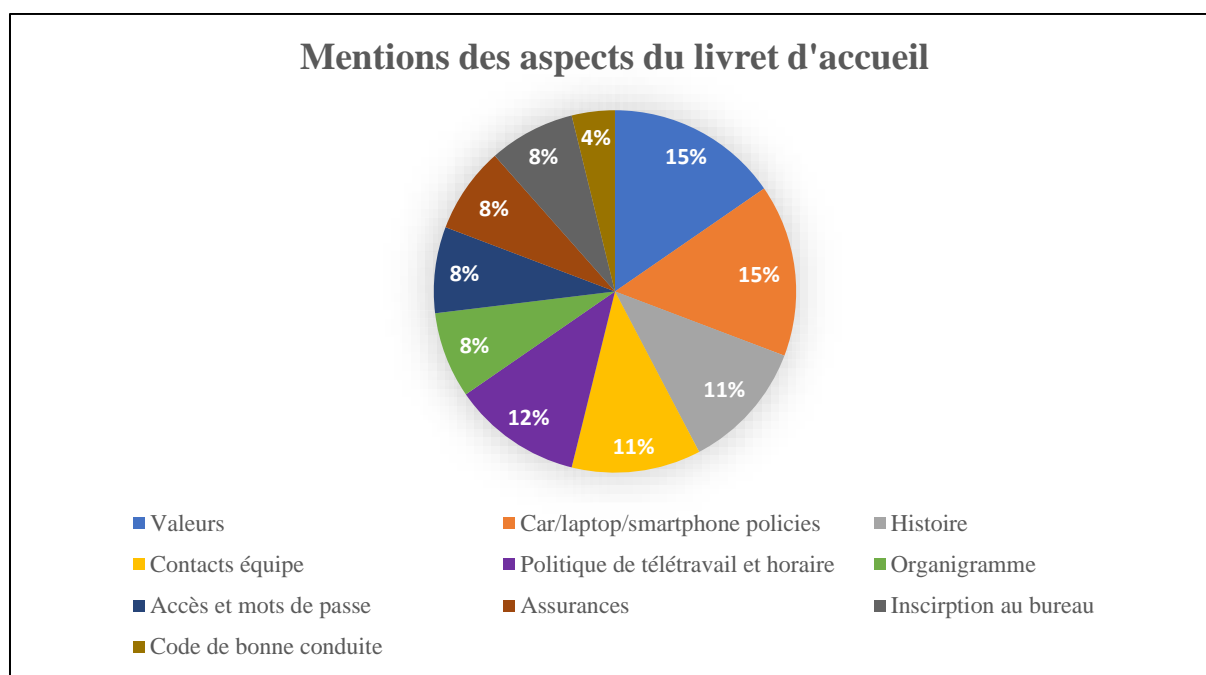
<sup>20</sup> Les quatre valeurs déclarées d'ArgaFin sont : Intégrité, qualité, satisfaction du client et flexibilité

Concernant les aspects explicites de l'organisation, les résultats sont moins concluants. En effet, les répondants mentionnent certaines politiques du livret mais n'en retiennent pas ou peu le contenu. Les principales politiques mentionnées sont les car/laptop/smartphone policies et les politiques de télétravail et d'horaire de travail. Pour la plupart des répondants, l'information est disponible autre part que dans le livret, c'est-à-dire directement auprès de la Responsable des ressources humaines, Sarah Weber, ou d'autres membres de l'équipe :

« C'est normal qu'il y ait un cadre écrit quelque part. Mais après tu vois, quand j'ai une question sur une politique, par exemple pour mon téléphone, **j'ai demandé à Sarah la RH.** » (Entretien A – Lignes 281 à 283)

« Je l'ai lu dans le livret. Et après, **c'est de toute façon répété par Sarah la RH, les managers, ton mentor, le CEO.** » (Entretien B – Lignes 257 à 259)

Ci-dessous, nous avons répertorié le nombre d'éléments présents (aspects implicites/explicites et autres) dans le livret d'accueil cités par les personnes interrogées lorsque nous leur demandons ce dont elles se souviennent du livret en question :



Graphique 1 – Recensement des mentions des aspects (implicites et explicites) du livret d'accueil chez ArgaFin

Notons également que les premiers éléments cités sont, en moyenne et sur l'ensemble des interviews, la politique de télétravail et les horaires de travail, suivi des contacts et l'équipe et des valeurs de l'entreprise. Ces résultats sont intéressants puisque nous pouvons remarquer que les aspects implicites sont dans les éléments les plus souvent cités, notamment les valeurs de l'entreprise. Ensuite, concernant les aspects explicites, ce sont des aspects directement utiles

dès le premier jour qui sont mentionnés, tels que les politiques en matière de voiture, téléphone et ordinateur ainsi que les contacts des différents membres de l'équipe (Nom – Prénom – Fonction – Numéro de téléphone – Adresse mail).

Pour conclure cette dernière hypothèse, nous ne pouvons pas affirmer que le livret d'accueil facilite l'apprentissage des aspects implicites et explicites de l'organisation par la nouvelle recrue. En effet, à propos des valeurs et de l'histoire de l'entreprise, les nouvelles recrues reconnaissent en avoir eu connaissance dans le livret d'accueil mais, pour la plupart, ne se souviennent pas du contenu. Ceci peut notamment être expliqué par le fait que les répondants considèrent ces valeurs comme « bateau ». Cependant, ce n'est pas pour autant qu'ils considèrent leur travail et l'entreprise en désaccord avec les valeurs déclarées. À propos de l'histoire, celle-ci a un statut particulier puisqu'elle était connue de tous avant le premier jour et donc avant la réception du Welcome Pack. Cependant, certains mentionnent que l'histoire décrite dans le livret est davantage fournie en détails que sur le site internet de l'entreprise par exemple. Concernant les règles et politiques, les analyses sont encore moins concluantes. Nous pouvons néanmoins observer, sur base du recensement des mentions des répondants, qu'ils portent une attention particulière aux car/laptop/smartphone policies, aux politiques concernant les horaires et aux contacts des autres collègues.

Sur base de l'analyse de nos données, nous ne pouvons pas établir une relation entre le livret d'accueil et l'apprentissage du domaine de l'organisation. Mais, ce livret s'avère-t-il utile ? Si oui, en quoi ? La plupart des répondants estime que le livret d'accueil est un outil d'onboarding utile parce qu'il réunit un ensemble d'informations utiles et est un moyen de marquer et célébrer le premier jour de la nouvelle recrue :

« Aussi, quand tu arrives, tu ne connais rien. Donc là tu as un condensé de toutes les infos utiles à savoir. Ça **rassure** et ça **marque ton premier jour** tu vois. » (Entretien B – Lignes 204 à 205)

« Rien que, au début, t'arrives dans une entreprise, tu ne sais pas comment ils travaillent, il y a pleins d'autres choses à comprendre comme le fonctionnement général de l'entreprise, et ça oui tu le retrouves dans la farde [le livret]. » (Entretien E – Lignes 299 à 301)

« Oui, j'adore, ça **marque le coup** tu vois. Tu sens que t'es vraiment là et tu fais partie de la team quoi. » (Entretien D – Lignes 251 à 253)

## **PARTIE 4 – DISCUSSION**

### **Titre 1 – Interprétation des résultats et pistes de solutions**

Afin de répondre à notre question de recherche « **Quel est l'impact des principales pratiques d'onboarding implémentées par ArgaFin sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ?** », nous avons dressé trois hypothèses différentes. Chacune d'entre elles vise à étudier l'influence/l'impact d'une pratique d'onboarding sur une dimension de la socialisation organisationnelle. Au travers d'une analyse rigoureuse de nos entretiens ainsi que sur base de la littérature scientifique, nous avons dégagé des résultats et interprétations, qui méritent cependant d'être étudiés.

#### **1.1. Ambiguïté de rôle et lacunes des formations soft skills**

Pour notre première hypothèse visant à étudier la relation entre formations initiales et clarté de rôle, nous avons débuté par une tentative de définition de la perception de clarté de rôle par les nouvelles recrues chez ArgaFin. Nous sommes arrivées à la conclusion que le rôle était considéré comme ambigu par les nouvelles recrues, avec quelques nuances entre les profils juniors et managers. Pourtant, l'ambiguïté de rôle nuit à la socialisation organisationnelle des nouveaux employés (Lacaze, 2007). Lorsque nous questionnons les participants ou autres membres de l'organisation, ceux-ci justifient le manque de clarté de rôle par la nature même de l'emploi. En effet, le métier de consultant(e) induit une série de clients et donc de tâches différentes. Cependant, comme le conseille l'un des profils juniors, des descriptifs de la fonction ainsi que des clients avec leurs tâches récurrentes associées, devraient être établis et fournis afin de faciliter la compréhension globale du rôle.

Après avoir établi le précédent constat, nous avons pu nous atteler à la vérification de l'hypothèse. Nous avons conclu que les formations hard skills favorisent la perception de clarté de rôle par les nouvelles recrues, et ce, notamment en termes d'explication des tâches, de clarté des objectifs, des buts et de la fonction. Cependant, aucune analyse n'a pu être fournie concernant les formations soft skills puisqu'aucune des nouvelles recrues n'y a participé. Pourtant, selon la Responsable des ressources humaines, le catalogue des formations soft skills a été fourni et les managers doivent participer à deux formations de ce catalogue par an. Il y a sans nul doute une lacune en matière de formations soft skills chez ArgaFin.

Pourtant, depuis les années deux-milles, les entreprises sollicitent des profils possédant non seulement des compétences techniques solides (*hard skills*), mais également des compétences

en matière de gestion des conflits, de leadership ou encore de communication (Bouret, Hoarau & Mauléon, 2014 ; Theurelle-Stein & Barth, 2017). Désormais, dans un contexte de mondialisation et d'hypercompétition, de guerre des talents et des mutations organisationnelles, les compétences émotionnelles et relationnelles sont devenues nécessaires afin de « créer de la valeur durable » et « de développer des idées créatives » (Bouret, Hoarau & Mauléon, 2004, p. 1) et ainsi répondre aux besoins et enjeux actuels du monde du travail. Pour conclure, il est primordial pour ArgaFin d'accorder une attention particulière en matière de soft skills, et donc un budget ad hoc, afin d'établir une politique solide en la matière et répondant également aux besoins de l'organisation. Les études relèvent sans aucun doute l'impact positif des formations soft skills sur la performance individuelle et collective de l'entreprise, mais également en termes de satisfaction au travail (Theurelle-Stein & Bart, 2017). Par la suite, il serait alors intéressant d'étudier si le constat établi en matière de formations hard skills peut être généralisé aux formations soft skills.

### **1.2. Un mentorat non défini**

Concernant notre deuxième hypothèse, nous avons également pu affirmer que le mentorat favorise le développement de comportements proactifs des nouvelles recrues, notamment en matière de recherche d'informations, envers les autres collègues. Cependant, avant d'analyser nos données, nous avons dû élaborer notre propre définition du mentorat chez ArgaFin. En effet, le rôle du mentor n'est pas clairement établi, impliquant ainsi une possible multiplicité de mentorship au sein de l'entreprise. Notons que, quelques objectifs, ou plutôt exigences, sont requis. Par exemple, le mentor doit fournir l'évaluation annuelle, doit fixer les objectifs annuels, solliciter une rencontre au minimum une fois par mois avec le mentoré, etc. Mais les objectifs de la relation restent imprécisés. Nos résultats sont donc à nuancer puisque notre variable « mentorat » comporte une ambiguïté.

Également, les coachs ne bénéficient nullement d'une formation afin de mentorer. Pourtant, les recherches en la matière sont relativement claires : « [...] plus le mentor est formé, plus il développe des compétences relationnelles et, conséquemment, plus il crée un environnement favorable (confiance) et un style d'accompagnement adapté (maïeutique) permettant l'apprentissage et l'autonomisation de l'entrepreneur mentoré. » (St-Jean & Mitrano-Méda, 2013, p. 121). Afin que la relation de mentorat soit bénéfique, les auteurs s'accordent sur la nécessité de préparer les futurs coachs mais également d'établir un programme de mentorship avec des objectifs précis : « Définir le cadre est essentiel au démarrage de la relation car cela peut éviter certains dysfonctionnements. » (*ibid.*, p. 125). De plus, un collaborateur formé n'est

pas seulement un élément clé pour la performance de l'entreprise. Il agit comme « un catalyseur autour de lui, développant par la même occasion le potentiel de ses collègues. » (Bouret, Hoarau & Mauléon, 2014, p. 1). Finalement, la limite à laquelle nous avons été confrontées concernant la définition de la fonction du mentor, nous renvoie inévitablement aux besoins en formations auxquels ArgaFin fait face.

### **1.3. Livret d'accueil et considérations écologiques**

Notre dernière hypothèse est la seule des trois à ne pas avoir été validée. Elle pointait l'étude de la possible relation entre le livret d'accueil et l'apprentissage des aspects explicites et implicites d'ArgaFin par le nouvel employé. Cependant, aucun résultat n'a affirmé cette hypothèse. Quelques éléments, notamment en matière d'aspect implicites, peuvent partiellement affirmer notre hypothèse, mais les données sont de faible qualité. Nous pensons que ce constat peut être expliqué par la qualité de nos questions. En effet, lors de la réalisation de nos entretiens, nous avons remarqué que les répondants étaient beaucoup plus hésitants et ne comprenaient pas toujours nos questions, parfois pas assez subtiles selon nous. Cependant, nous pouvons également expliquer ce résultat par la disponibilité immédiate de l'information dont ArgaFin fait preuve. En effet, bien que chacun des aspects tant implicites qu'explicites soient présents dans le livret d'accueil, ils sont également présentés lors du meeting de bienvenue. Par la suite, la nouvelle recrue sait qu'elle peut toujours demander à la Responsable des ressources humaines, ou bien à un autre collègue, quelconques informations présentes dans le livret d'accueil. C'est d'ailleurs le canal qu'elle privilégie au lieu de se référer au livret d'accueil.

Ainsi, nous nous questionnons sur l'utilité de ce livret ou cette farde d'accueil au sein d'ArgaFin puisque l'information est disponible à un autre niveau et plus directement. Mais le sera-t-elle toujours lorsque le nombre d'employés excédera la trentaine voire la cinquantaine ? En attendant, pourquoi garder cet outil d'onboarding ? Les nouvelles recrues et la Responsable des RH s'accordent pour justifier que cette pratique permet de marquer et célébrer le premier jour, et que certaines informations sont utiles dans les premières semaines (comme les contacts de l'équipe par exemple).

De plus, quelques répondants et surtout, la Responsable des RH se questionnent sur la nécessité de fournir le livret d'accueil en version papier :

« Après, est-ce qu'il faut imprimer, tout mettre dans une farde ? » (Entretien D – Lignes 254)

« [...], mine de rien, allez, il faut quand même imprimer. **Il faut aussi penser à l'écologie.** Je pense que l'onboarding papier, je crois que ça va disparaître dans quelques années. Et ce que j'espère, enfin, façon de parler, trouver une alternative en sachant que ça fasse plaisir aux collègues comme avec une version papier. » (Entretien F – Lignes 236 à 239)

Klein et Polin (2012), dans leur revue des recommandations des pratiques d'onboarding par les praticiens du métier, soulignent notamment les effets positifs d'un onboarding digitalisé. Outre la réduction de l'empreinte écologique, digitaliser les pratiques d'onboarding entraîne également une automatisation et un suivi de celles-ci, et donc un gain de temps (*ibid.*). Diverses plateformes et applications existent afin de digitaliser le livret d'accueil. En un clic, la nouvelle recrue accède à toutes les informations nécessaires et ce, de manière ludique. L'Oréal est notamment l'une des premières entreprises à avoir implémenté une application nommée « Fit » (McCarthy, 2017). Celle-ci a pour objectif de faciliter l'intégration des nouvelles recrues et donc ainsi de répondre aux attentes des générations Y & Z hyperconnectées (Kimberly, 2009, cité par Pralong, 2010).

#### **1.4. Onboarding et culture d'entreprise**

Lors de l'exploration de nos données, certaines interventions et observations ont retenu notre attention et ce, au-delà de nos hypothèses. En effet, un intérêt particulier est marqué par les nouvelles recrues à propos de la *culture d'entreprise*, élément ayant favorisé et facilité leur intégration et socialisation selon elles.

Devillard et Rey (2008) associent la culture d'entreprise à un iceberg. En effet, très peu d'éléments composants la culture sont formalisés et visibles. Pourtant, la culture est ce qui différencie une communauté d'une autre, une entreprise d'une autre (Godelier, 2009). De plus, elle assure la stabilité, l'équilibre et la pérennité de l'entreprise (Devillard & Rey, 2008 ; Godelier, 2009).

La culture d'entreprise recouvre divers éléments tels que l'histoire, les croyances collectives et évidences partagées, les valeurs déclarées et opérantes, le style de l'entreprise, le système de règles, etc. Ces éléments ne sont que peu palpables. Ainsi, la culture s'exprime et se manifeste concrètement dans les comportements des membres de l'entreprise, le recrutement et la gestion des carrières, la gestion des conflits, le management, les prises de décisions et d'autres activités ou comportements quotidiens au sein de l'entreprise (Devillard & Rey, 2008). En bref, la culture se construit, s'exprime et se perpétue grâce et au travers des membres de l'organisation.

La culture est donc un phénomène collectif « qui s'inscrit dans l'inconscient des membres d'un groupe social. » (Godelier, 2009, p. 104).

En termes d'intégration et de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, la culture d'entreprise est « l'une des raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion du marché **et des collaborateurs.** » (Devillard & Rey, 2008, p. 3).

Il nous serait impossible de définir l'entièreté de la culture d'entreprise d'ArgaFin. Cependant, sur base de notre expérience sur le terrain ainsi que de nos interviews, nous pouvons identifier certains éléments de cette culture facilitant et favorisant l'intégration et la socialisation organisationnelle des nouveaux employés.

L'élément souligné par l'ensemble des répondants concerne l'aspect **familial** de l'entreprise. En effet, la culture d'entreprise d'ArgaFin est marquée par ce côté familial notamment en raison de l'empreinte du CEO, également fondateur. Selon Rave-Habhab (2011), « la culture d'entreprise porte souvent la marque d'une personnalité » (p. 83). Cette personnalité crée une vision, une stratégie d'entreprise ainsi qu'une philosophie (*ibid.*). Même le nom de l'entreprise est marqué par la personnalité du fondateur, puisque que chaque lettre d' « Arga » se réfère aux prénoms des enfants et de l'épouse du fondateur<sup>21</sup>. Les auteurs ont au cours des années développé des métaphores autour du fondateur, permettant de définir et légitimer ainsi la culture d'entreprise. Dans le cas d'ArgaFin, l'entreprise peut être assimilée à une maison, un foyer où tous les membres sont unis et rassemblés sous le même toit (Godelier, 2009).

Cet esprit de foyer et de maison, soulignant le caractère familial de la culture d'entreprise, se retrouve dans diverses activités et pratiques d'ArgaFin comme par exemple, le style de management. Une hiérarchie plate est en effet établie au sein de l'entreprise. Chaque employé participe, notamment lors des workshops par exemple, à l'amélioration des dispositifs et politiques en vigueur. Dans le livret d'accueil, nous retrouvons d'ailleurs :

ArgaFin promet une **hiérarchie plate** en réduisant le nombre de niveaux de hiérarchie au maximum. En effet, même si techniquement, une ligne hiérarchique existe au sein de l'entreprise, nous mettons en œuvre une communication libre, transparente et honnête, peu importe les niveaux. (Livret d'accueil – édition 2022)

C'est également le ressenti des nouvelles recrues :

« C'est un modèle un peu **flat**. [...]. Mais je vais dire, lui [le CEO], ne veut pas promouvoir cette image. Il veut qu'on ait cette image de **hiérarchie plate**. [...]. On a

---

<sup>21</sup> « Fin » se référant à « finance ».

vraiment de la chance chez ArgaFin car même si Arnaud à cette position de CEO et qu'il fait un peu peur, il y a toujours cet **aspect familial**. » (Entretien C – Lignes 337 à 347)

Cet aspect familial de l'entreprise est également visible au travers du processus de recrutement. En effet, une attention particulière est portée à l'histoire de l'entreprise durant la présélection. C'est notamment pour cela que, précédemment, chaque nouvelle recrue interviewée connaissait précisément l'histoire de l'entreprise. Également, les candidats et futurs collègues sont soigneusement sélectionnés par la Responsable des ressources humaines qui n'hésite pas à faire participer, pour chaque recrutement, divers membres de l'équipe afin d'évaluer la compatibilité entre le candidat, les collègues et l'empreinte d'ArgaFin

Également, chacun des répondants mentionne que, l'un des éléments clés ayant favorisé leur intégration, concerne les *team buildings* :

« Je pense que, principalement, c'est la **bonne ambiance**, notamment mise par Sarah la RH et les collègues qui ont plus ou moins le même âge. Il y a une **bonne dynamique**. Et à côté de ça, tu as les **team buildings** qui te permettent de rencontrer tout le monde assez rapidement. » (Entretien B – Lignes 274 à 276)

« Je pense que les team meetings et les **team buildings** qui sont organisés, ça aide énormément. » (Entretien C – Ligne 404)

Sur base de la définition de Klein et Polin (2012), le team building est une pratique d'onboarding qui peut être définie comme : « un concentré dans un court laps de temps et utilisé de manière ponctuelle [...] pour construire une dynamique d'équipe performante. » (Syntec Conseil, 2006, cité par Businaro & Perera, 2009, p. 2). Le team building s'est imposé comme une pratique courante en entreprise notamment en raison de la nécessité économique et donc de productivité des entreprises, mais également pour répondre aux attentes postmodernes des nouvelles générations (Cauvin, 2016). ArgaFin organise mensuellement un team building. Autour d'une activité (lancer de haches, karting, bowling, laser game, etc.), les membres de l'équipe se retrouvent. Ces moments sont précieux selon les répondants, notamment car dans la consultance, ils ne côtoient pas chacun de leur collègue quotidiennement.

« Finalement, ces team events, comme on n'est pas souvent au bureau, ça permet d'entretenir le **sentiment d'appartenance**. » (Entretien D – Lignes 350 à 351)

Au-delà des team buildings, d'autres moments en dehors du travail sont organisés de manière moins formelle. Par exemple, sur le temps de midi, un lunch au restaurant est organisé ou encore un apéro après la journée de travail, etc. Ces moments entre collègues, qu'ils soient formels ou informels, participent à entretenir cette cohésion d'équipe et cet aspect familial.

« [...] On sent qu'on est valorisé et que les gens sont contents de te voir et de t'accueillir. Donc vraiment, **l'ambiance** ici elle joue énormément. » (Entretien D – Lignes 357 à 360)

« Mais la **dynamique de groupe** qu'il y a ici, c'est vraiment la clé. » (Entretien E – Lignes 346 à 347)

Pour conclure, sur base des éléments mentionnés ci-dessus, une quatrième hypothèse pourrait être formulée :

L'onboarding favorise la transmission d'éléments de la culture d'entreprise, permettant ainsi l'acculturation des nouvelles recrues.

Dans sa conception pionnière, l'acculturation est définie comme : « L'ensemble des phénomènes résultant d'un contact continu et direct entre groupes d'individus appartenant à différentes cultures, et aboutissant à des transformations qui affectent les modèles culturels originaux de l'un ou des deux groupes » (Redfield, Linton & Herskovits, 1936, p.149 cité par Amin, 2012, p. 106). Ainsi, bien que nous ayons quelques éléments en faveur de la précédente hypothèse, il aurait été intéressant d'étudier davantage le rôle que peut jouer la culture d'entreprise, exprimée au travers de l'onboarding, sur l'acculturation et l'intégration des nouvelles recrues.

## **Titre 2 – Choix théoriques et méthodologiques**

Volontairement, pour répondre à notre question de recherche, trois hypothèses ont été formulées en raison des trois domaines de socialisation de Fischer (1986), également appelés échelles de mesure de la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007). Nous avons fait le choix de fonder notre revue de littérature et donc nos hypothèses sur la théorie des domaines de Fischer en raison de la simplicité de celle-ci ainsi que du consensus dont elle fait preuve au sein de la communauté scientifique (Perrot & Campoy, 2009). Cependant, d'autres échelles de mesure existent. Bien que les sept échelles existantes comportent une grande part de similitudes, quelques différences sont notables (Perrot, 2009). De cette manière, si notre choix s'était orienté vers une autre échelle de mesure de la socialisation organisationnelle, la formulation de nos hypothèses ainsi que notre angle d'analyse des résultats et donc l'interprétation de ceux-ci, seraient différents, ou du moins en partie. En matière de clarté de rôle, les différences seraient les plus saillantes. En effet, les différences les plus éminentes entre les échelles de mesure concernent la définition du concept de rôle (*ibid.*) puisque certains auteurs considèrent que le rôle est transversal aux trois domaines (du travail, du groupe de travail et de l'organisation). Tandis que pour Fischer (1986, cité par Perrot & Campoy, 2009), le rôle, et plus

particulièrement, la connaissance et la clarté du rôle, appartiennent au domaine du travail exclusivement.

Concernant le choix de nos trois hypothèses et plus particulièrement, des pratiques d'onboarding étudiées, nous avons sélectionné les plus importantes dans le processus d'intégration selon la Responsable des ressources humaines, Sarah Weber, mais pas seulement. Nous nous sommes rapidement retrouvées limitées dans nos choix puisque les pratiques d'onboarding chez ArgaFin sont finalement peu nombreuses<sup>22</sup>. Nous avons donc choisi ces trois pratiques car elles possèdent un contenu plus étoffé à étudier que d'autres (par exemple, le meeting de bienvenue avec la DRH, la présentation de la nouvelle recrue dans la newsletter, etc.). Cependant, en décidant de dresser une hypothèse par domaine et donc d'étudier trois pratiques d'onboarding, nous avons réduit notre champ de recherche car il n'aurait pas été possible d'étudier de manière approfondie chacune des pratiques. La diversité des pratiques s'est malgré tout retrouvée dans nos entretiens. En effet, chaque répondant a évoqué une pratique d'onboarding supplémentaire : celle des team buildings et autres événements extra-professionnels (lunch, apéro, etc.) nourrissant l'aspect familial présent dans l'organisation d'ArgaFin. Afin de répondre le plus justement possible à notre question de recherche qui est la suivante : « **Quel est l'impact des principales pratiques d'onboarding implémentées par ArgaFin sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ?** », nous avons tout de même examiné, bien que brièvement, cette pratique.

D'un point de vue méthodologique, nous considérons toujours, à la suite de l'analyse de nos résultats, la démarche qualitative comme la plus adaptée. En effet, au travers des entretiens semi-directifs menés ainsi que de leur analyse, nous avons pu étudier et comprendre des comportements particuliers et des concepts (Paillé, 2007). Cependant, nous pouvons dégager certaines faiblesses méthodologiques que nous pouvons appeler *biais*. Un biais est défini comme une déformation ou une distorsion (Larousse, 2011). Chaque recherche scientifique est soumise aux biais « puisqu'il serait impossible d'aseptiser le contexte de la recherche » (Van Der Maren, 2006, p. 29). Concernant notre échantillon, les profils ont été judicieusement sélectionnés sur base du critère de la date d'entrée en fonction. Également, nous ne pouvions choisir que les membres de l'organisation ayant bénéficié des pratiques étudiées dans cette présente recherche. En effet et pour rappel, il n'existait pas de processus d'onboarding et de

---

<sup>22</sup> Voir Tableau 9 : Recensement des pratiques d'onboarding chez ArgaFin sur base de la typologie de Klein et Polin (2012) (p. 47.)

pratiques d'intégration avant l'arrivée de la Responsable des ressources humaines d'ArgaFin il y a deux ans et demi. Ainsi, certaines pratiques ont été institutionnalisées il y a peu de temps, comme par exemple, le livret d'accueil. De plus, ArgaFin compte en moyenne vingt employés. Sur base de ces éléments, la sélection de notre échantillon fut drastiquement réduite. Bien que nous sommes arrivées à des conclusions intéressantes, la réalisation d'entretiens supplémentaires aurait pu possiblement renforcer celles-ci et/ou y ajouter des nuances. Ensuite, nonobstant que nous ayons rigoureusement appliqué la démarche scientifique de Dépelteau (2007), nous pouvons identifier un deuxième biais dans notre recherche. Principalement, nous avons été confrontées, lors de la réalisation de l'analyse de nos divers entretiens, au biais de confirmation d'hypothèses, défini comme l'action, pour un chercheur, de « privilégier l'information qui confirme notre façon de penser » (Larivée, Sénéchal, St-Onge & Sauvé, 2019). Nous avons tenté de réduire les inférences induites par ce biais en justifiant au maximum chacune de nos interprétations par de la littérature scientifique.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Au fil des années, la Gestion des Ressources Humaines s'est positionnée comme un partenaire stratégique incontournable au sein de chaque organisation (Taskin, De Mortier, Kempinaire & Verweyen, 2019). Depuis une vingtaine d'années, les responsables des RH sont confrontés à de nouveaux défis où l'innovation est la clé. Ainsi, nous assistons à une transformation de la GRH aux implications multiples, notamment sur les activités RH où le management des talents est devenu l'un des piliers (*ibid.*). Au cœur du management des talents, Rabbi, Ahad, Kousar et Ali (2015), identifient l'intégration des nouvelles recrues comme l'un des défis. Selon Mirallès (2007), ce nouveau mode de management des talents n'est que le miroir du contexte actuel grandissant en complexité. Constats démographiques (haut taux de départs à la retraite), attentes des générations post-modernes, guerre des talents, crise sanitaire et quête de sens ne sont que quelques éléments contextuels marquants l'intérêt, tant pour les chercheurs que pour les responsables des RH, envers le management des talents et l'intégration des nouvelles recrues précisément (Lacaze, 2007 ; Perrot, 2009 ; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2015 ; Garcia et al., 2020).

Intégration et socialisation organisationnelle sont indissociables. La socialisation organisationnelle est le processus par lequel l'individu devient un membre à part entière de l'organisation (Bauer & Erdogan, 2010) et acquiert les compétences et connaissances essentielles pour effectuer son rôle (Lacaze, 2005). L'état de l'art en matière de socialisation organisationnelle est riche. Pourtant, bien que l'intégration connaisse un intérêt croissant, les connaissances en matière de *gestion* de l'intégration (Lacaze, 2007) et plus précisément, de *pratiques d'onboarding* (Klein & Polin, 2012) restent parcellaires. Ainsi, le présent mémoire visait à étudier l'impact et les effets des pratiques d'onboarding sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues.

Pour répondre à notre question de recherche « Quel est l'impact des principales pratiques d'onboarding implémentées par ArgaFin sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ? », trois hypothèses ont été formulées. Pour évaluer celles-ci, nous avons mobilisé une analyse qualitative au travers d'entretiens semi-directifs. Notre matériel empirique nous a permis de conclure à des résultats enrichissants. Notre première hypothèse a été reformulée à la suite de l'analyse des données. En effet, celle-ci visait à étudier l'impact des formations initiales (hard et soft skills) sur la clarté du rôle, composante intégrante de la socialisation organisationnelle. Cependant, aucun des répondants n'a suivi de formations soft skills. Par

ailleurs, les répondants ainsi que la Responsable des RH soulignent les lacunes en la matière chez ArgaFin. Nous avons tout de même pu affirmer que les *formations hard skills favorisent la perception de clarté du rôle par les nouvelles recrues*. Par la suite, il serait intéressant d'évaluer si ce constat peut être généralisé aux formations soft skills. Également, les formations hard skills sont données par les collègues et en groupe. Les tendances et résultats observés seraient-ils similaires si les formations étaient données par un formateur externe ? Ou de manière individuelle ? Ce sont des questionnements qui méritent un approfondissement. Pour notre seconde hypothèse, visant à étudier l'impact du mentoring sur le développement de comportements proactifs de la nouvelle recrue envers les autres collègues, les résultats ont également été concluants. Nous pouvons ainsi confirmer que *le mentorat favorise le développement de comportements proactifs*, avec une insistance particulière en ce qui concerne la recherche d'informations. Concernant nos deux premières hypothèses, un constat similaire peut être posé. En effet, le mentorat et le rôle ne sont tous les deux pas définis par l'organisation. Ainsi, pour ces deux hypothèses, nous avons préalablement dû caractériser et expliciter les pratiques et dimensions sur base de la littérature scientifique, notamment celle de Bach Ouerdian et al. (2018) et celle de Rizzo et al. (1970). Ce manque de définition de la part de l'organisation a sans doute des impacts sur les résultats obtenus. Finalement, notre dernière hypothèse n'a pas pu être affirmée, au contraire des précédentes. En effet, nous n'avons pu établir un lien entre le livret d'accueil et l'apprentissage des aspects implicites et explicites de l'organisation par la nouvelle recrue. Nous restons persuadées que ce résultat peut être expliqué, premièrement, par la qualité et le contenu de nos questions concernant le livret d'accueil, et deuxièmement, par la disponibilité « en directe » et auprès des collègues/responsable RH de l'information.

Cependant, cette dernière hypothèse a ouvert la voie à une réflexion additionnelle en matière d'onboarding. En effet, au cours de notre démarche empirique, une quatrième hypothèse s'est dessinée, portant sur le rôle que pourrait avoir l'onboarding sur l'apprentissage des éléments de la culture d'entreprise. En effet, ArgaFin est marqué par une culture d'entreprise que nous pouvons définir comme familiale avec une empreinte relativement présente du fondateur (et également CEO). Les quelques résultats observés, sur base du testing de nos hypothèses précédentes, apportent des éléments intéressants, tels que l'importance pour chaque nouvelle recrue des moments entre collègues, qu'ils soient formels (team building par exemple) ou non. Il nous semble donc pertinent d'investiguer davantage sur l'empreinte de la culture d'entreprise en matière d'onboarding.

En guise de conclusion générale, nous pouvons conclure qu'il existe sans aucun doute une multitude de pratiques d'onboarding et qu'aucune n'est a priori plus efficace que d'autres. Mais sont-elles toutes adaptées ? Et surtout, sont-elles adaptées pour n'importe quelle entreprise ? Pour le savoir, il est essentiel d'effectuer un audit de l'organisation en question. En effet, l'un des enseignements que nous avons pu tirer de ce mémoire est que les besoins en onboarding sont propres à chaque entreprise. Nous avons d'ailleurs pu l'observer avec le livret d'accueil. Il est considéré comme « une bible de l'entreprise » dans diverses organisations, et pourtant, son efficacité est plus que remise en question au sein d'ArgaFin. Ainsi, il est primordial, pour commencer, d'évaluer les besoins de l'entreprise en termes d'intégration mais également de considérer le contexte (secteur de l'entreprise, taille, etc.), pour ensuite construire un plan réfléchi et sur mesure de pratiques d'onboarding.

Finalement, notre état de l'art nous a permis de mettre en évidence que l'analyse de l'onboarding était plus que limitée. Nous avons également pu exposer diverses conclusions qui attestent de l'importance de celui-ci en termes d'intégration. Nous sommes donc persuadées, au terme de ce mémoire, qu'il est nécessaire de continuer d'étudier l'efficacité des pratiques d'onboarding sous l'angle de la socialisation organisationnelle, afin de faire de l'intégration un réel atout pour chaque entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Abonneau, D. & Campoy, E. (2014). Étude de la relation d'apprentissage à travers le prisme du mentorat : fonctions de mentorat et rôle médiateur de l'engagement sur l'intention de quitter. *Revue de gestion des ressources humaines*, 91, 29-42. <https://doi.org/10.3917/grhu.091.0029>
- Alter, N. (2012). Chapitre 8 - Don et échange social. Dans : Norbert Alter éd., *Sociologie du monde du travail* (pp. 139-158). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.alter.2012.01.0139>
- Amin, A. (2012). Stratégies identitaires et stratégies d'acculturation : deux modèles complémentaires. *Alterstice*, 2(2), 103–116. <https://doi.org/10.7202/1077569ar>
- Argafin. (2022). Site officiel. <https://argafin.com> Consulté le 24 mars 2022
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5. <https://archives.philippeclauzard.com>
- Bach Ouerdian, E., Malek, A., & Dali, N. (2018). L'effet du mentorat sur la réussite de carrière: quelles différences entre hommes et femmes?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 73(1), 117-145. <https://doi.org/10.7202/1044429ar>
- Bargues-Bourlier, E. (2009). Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop. *Management & Avenir*, 26, 256-279. <https://doi.org/10.3917/mav.026.0256>
- Bargues, É. & Perrot, S. (2016). 'Pourquoi n'est-il pas resté ?' Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME. *@GRH*, 20, 43-79. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0043>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 9(35), 226-257. [https://www.persee.fr/doc/polix\\_0295-2319\\_1996\\_num\\_9\\_35\\_1966](https://www.persee.fr/doc/polix_0295-2319_1996_num_9_35_1966)
- Bouret, J., Hoarau, J., & Mauléon, F. (2014). *Le réflexe soft skills: Les compétences des leaders de demain*. Dunod. <https://books.google.be>
- Bruna, M. (2016). Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique diversité. *Management & Avenir*, 86, 163-192. <https://doi.org/10.3917/mav.086.0163>
- Businaro, J., & Perera, É. (2009). Le team building en entreprise : évolution postmoderne entre sport et GRH1. <https://umontpellier.fr>
- Cauvin, P. (2016). *La cohésion des équipes: pratique du team building*. ESF Sciences humaines. [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=MLCbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=team+building+entreprise&ots=4Qt8KLHfKV&sig=6cf43feu0sHn8k7jniU0BJxJ9EY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=team%20building%20entreprise&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=MLCbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=team+building+entreprise&ots=4Qt8KLHfKV&sig=6cf43feu0sHn8k7jniU0BJxJ9EY&redir_esc=y#v=onepage&q=team%20building%20entreprise&f=false)
- Commeiras, N., Loubes, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail: une étude auprès des managers de rayon. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 73-89. <https://doi.org/10.7202/038586ar>
- Côté, N., Freeman, A., Jean, E., Pollender, H., & Binette, S. (2018). *Les facteurs contributifs à l'optimisation de la pratique de l'infirmière praticienne spécialisée en soins de première ligne. Enjeux de collaboration interprofessionnelle, d'intégration du rôle et de sens du travail*. CIUSSS de la Capitale-Nationale. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/17021/2/C%C3%B4t%C3%A9%20N.%20Les%20facteurs%20contributifs%20%C3%A0%20l'optimisation%20de%20la%20pratique%20de%20l'IPSPL-Rapport%20Final.pdf>
- Couteret, P., St-Jean, E., & Audet, J. (2006, September). Le mentorat: conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur. In *23e conférence du CCPME/CCSBE*. <https://www.researchgate.net>

- Coutrot, T., & Perez, C. (2021). Quand le travail perd son sens. L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie: une analyse longitudinale avec l'enquête Conditions travail 2013-2016. *Documents de travail du Centre d'Économie de la Sorbonne*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03324454/>
- d'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises-8e éd.* Dunod. [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=HhxpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=communication+interne+entreprise&ots=gI-jAYZ1LK&sig=JKS1UNHP-C\\_kaLloBDk2CWzmUhl&redir\\_esc=y#v=onepage&q=communication%20interne%20entreprise&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=HhxpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=communication+interne+entreprise&ots=gI-jAYZ1LK&sig=JKS1UNHP-C_kaLloBDk2CWzmUhl&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20interne%20entreprise&f=false)
- d'Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. @GRH, 20, 9-41. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0009>
- Dagnaud, M. (2013). *Génération Y: Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion*. Presses de Sciences po. [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=1G0XAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&ots=3hzfHVkyj-&sig=aa-fUxajbUBHwt-2HrxLDI5glqc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=1G0XAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&ots=3hzfHVkyj-&sig=aa-fUxajbUBHwt-2HrxLDI5glqc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- de Boer, C., & Delobbe, N. Effets de l'onboarding à distance sur la socialisation organisationnelle: une étude comparative sur les nouveaux entrants de l'Ecole Hotelière de Lausanne. [https://agr2021.sciencesconf.org/data/pages/AGRH\\_Paris\\_2021\\_Onboarding\\_a\\_distance.pdf](https://agr2021.sciencesconf.org/data/pages/AGRH_Paris_2021_Onboarding_a_distance.pdf)
- Delobbe, N. & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 64, 61-89. <https://doi.org/10.3917/th.641.0061>
- Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats*. Presses Université Laval. <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=dbXk6Z2bHIwC&oi=fnd&pg=PR13&q=d%C3%A9marche+hypoth%C3%A9tico->

[d%C3%A9ductive&ots=F0\\_adfikDn&sig=BCffOaM1WEK8vuBs4Ng1oePK8VA#v=onepage&q=d%C3%A9marche%20hypoth%C3%A9tico-d%C3%A9ductive&f=false](https://books.google.be/books?id=FGtpUEgcQd0C&pg=PR3&dq=culture+d%27entreprise+rey+devillard&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjM3ffs4ZP3AhVXs6QKHTJmBCgQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=culture%20d'entreprise%20rey%20devillard&f=false)

Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Dunod.  
<https://books.google.be/books?id=FGtpUEgcQd0C&pg=PR3&dq=culture+d%27entreprise+rey+devillard&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjM3ffs4ZP3AhVXs6QKHTJmBCgQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=culture%20d'entreprise%20rey%20devillard&f=false>

de Saint-Georges, P. (2010). Penser la communication interne des entreprises et des organisations. *Recherches en communication*, 34, 163-181.  
<https://doi.org/10.14428/rec.v34i34.52003>

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

Garceau, J. (2012). *La cohabitation des générations*. Éditions LaPresse.  
[https://books.google.be/books?id=sSZJEAAAQBAJ&lpg=PA11&ots=qX\\_bLfr-if&dq=quatre%20generations%20travail&lr&hl=fr&pg=PA11#v=onepage&q=quatre%20generations%20travail&f=false](https://books.google.be/books?id=sSZJEAAAQBAJ&lpg=PA11&ots=qX_bLfr-if&dq=quatre%20generations%20travail&lr&hl=fr&pg=PA11#v=onepage&q=quatre%20generations%20travail&f=false)

Garcia, J., Brillet, F. & Montargot, N. (2020). Développer les talents des non-cadres par une politique d'intégration des primo-arrivants : le cas d'une entreprise publique en mutation. *Recherches en Sciences de Gestion*, 137, 203-230. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0203>

Gentina, E., & Delecluse, M. E. (2018). *Génération Z: Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*. Dunod.  
<https://books.google.be/books?id=SzFFDwAAQBAJ&lpg=PT3&ots=WEQ57e1dPr&dq=g%C3%A9n%C3%A9ration%20z&lr&hl=fr&pg=PT3#v=onepage&q=g%C3%A9n%C3%A9ration%20z&f=false>

Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise: Source de pérennité ou source d'inertie ?. *Revue française de gestion*, 192, 95-111. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>

- Gosselin, A. (1994). La notion de problématique en sciences sociales. *Communication. Information Médias Théories*, 15(2), 118-143. [https://www.persee.fr/doc/comin\\_1189-3788\\_1994\\_num\\_15\\_2\\_1689](https://www.persee.fr/doc/comin_1189-3788_1994_num_15_2_1689)
- Goudarzi, K., & Eiglier, P. (2006). La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service: concept et dimensions. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 21(3), 65-90. <https://doi.org/10.1177/076737010602100304>
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M. & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4,1, 57-73. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0057>
- Hriba, L., Kanaan-Caillol, L., Baude, O., & Dugua, C. (2018, November). La transcription, entre donnée primaire et donnée secondaire L'empreinte du transcripateur en question. In *50 ans de linguistique sur corpus oraux: apports à l'étude de la variation*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03405068/>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?. *Revue française de gestion*, 204, 33-52. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-33.htm?contenu=article>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). 14 Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 267. [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&dq=onboarding+klein+polin&ots=YPWpPWjejW&sig=El3qO3ZQuKK-IV89ghaVZr8r0NM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=onboarding%20klein%20polin&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&dq=onboarding+klein+polin&ots=YPWpPWjejW&sig=El3qO3ZQuKK-IV89ghaVZr8r0NM&redir_esc=y#v=onepage&q=onboarding%20klein%20polin&f=false)
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>

- Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration: Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, 19-35.  
[http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Lacaze%20\(2005\).pdf](http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Lacaze%20(2005).pdf)
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14, 9-24. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>
- Larivée, S., Sénéchal, C., St-Onge, Z., & Sauvé, M. R. (2019). Le biais de confirmation en recherche. *Revue de psychoéducation*, 48(1), 245-263.  
<https://doi.org/10.7202/1060013ar>
- Larousse. (2011). Biais. Dans *Dictionnaire*.
- Lassoued, K. (2005). Relation culture d'entreprise contrôle de gestion : Une étude empirique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 216, 129-143. <https://doi.org/10.3917/rsg.216.0129>
- Lederlin, F. (2021). Du sens au travail : une quête existentielle. *Études*, , 47-57. <https://doi.org/10.3917/etu.4285.0047>
- Leroyer, A., Lescurieux, M., & Giraldo, V. V. (2021). Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle bouleversé le rapport au travail?. *Connaissance de l'emploi*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03273569/>
- Linhart, D. (2011). Une précarisation subjective du travail ?. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2011, 27-34. <https://doi.org/10.3917/rindu.111.0027>
- Linhart, D. (2015). Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades. *Connexions*, 103, 49-60. <https://doi.org/10.3917/cnx.103.0049>
- Loufrani-Fedida, S. & Saint-Germes, È. (2015). Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis. @GRH, 15, 99-125. <https://doi.org/10.3917/grh.152.0099>

- McCarthy, R. (2017). L'Oréal launches world-first app to crack the company culture. *Linkedin*.  
<https://www.linkedin.com/pulse/lor%C3%A9al-launches-world-first-app-crack-company-culture-rosie-mccarthy/>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.  
[https://books.google.be/books?id=simZCd\\_YUC4C&lpg=PR9&ots=NmW9DrrW9a&dq=the%20war%20of%20talent&lr&hl=fr&pg=PR9#v=onepage&q=the%20war%20of%20talent&f=false](https://books.google.be/books?id=simZCd_YUC4C&lpg=PR9&ots=NmW9DrrW9a&dq=the%20war%20of%20talent&lr&hl=fr&pg=PR9#v=onepage&q=the%20war%20of%20talent&f=false)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.  
[https://books.google.be/books?id=AQHRYJ1AiPEC&lpg=PA7&ots=3JJZs4YY&dq=Miles%20M.%20B.%20%20%26%20Huberman%20A.%20M.%20\(2003\).%20Analyse%20des%20donn%C3%A9es%20qualitatives.%20De%20Boeck%20Sup%C3%A9rieur.%20Retrieved%20from%20&lr&hl=fr&pg=PA7#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?id=AQHRYJ1AiPEC&lpg=PA7&ots=3JJZs4YY&dq=Miles%20M.%20B.%20%20%26%20Huberman%20A.%20M.%20(2003).%20Analyse%20des%20donn%C3%A9es%20qualitatives.%20De%20Boeck%20Sup%C3%A9rieur.%20Retrieved%20from%20&lr&hl=fr&pg=PA7#v=onepage&q&f=false)
- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Management & Avenir*, 11, 29-42. <https://doi.org/10.3917/mav.011.0029>
- Ollivier, D. & Tanguy, C. (2017). 6. La vision de la hiérarchie et de l'engagement professionnel. Dans : D. Ollivier & C. Tanguy (Dir), *Génération Y & Z : Le grand défi intergénérationnel* (pp. 81-101). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.  
[https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=t4w7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=G%C3%A9n%C3%A9rations+Y+%26+Z:+Le+grand+d%C3%A9fi+interg%C3%A9n%C3%A9rationnel+&ots=rI7bpE97I-&sig=SQ5A1\\_0OmSmNFMNueKjszU3QoJw#v=onepage&q=G%C3%A9n%C3%A9rations%20Y%20%26%20Z%3A%20Le%20grand%20d%C3%A9fi%20interg%C3%A9n%C3%A9rationnel&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=t4w7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=G%C3%A9n%C3%A9rations+Y+%26+Z:+Le+grand+d%C3%A9fi+interg%C3%A9n%C3%A9rationnel+&ots=rI7bpE97I-&sig=SQ5A1_0OmSmNFMNueKjszU3QoJw#v=onepage&q=G%C3%A9n%C3%A9rations%20Y%20%26%20Z%3A%20Le%20grand%20d%C3%A9fi%20interg%C3%A9n%C3%A9rationnel&f=false)
- Paillé, P. (2007). La recherche qualitative: une méthodologie de la proximité. *Problèmes sociaux*, 3.
- <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=T4LE0vFQcf0C&oi=fnd&pg=PA409&d>

[q=m%C3%A9thodologie+hypoth%C3%A9tico+d%C3%A9ductive&ots=leHwZbW2Ca&sig=KoNADTeliZ3QyfDmpUFoOWBFnNs#v=onepage&q&f=false](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00360474/document)

- Perrot, S. (2005). Nature et conséquences des conflits de rôles. In *Journée de recherche CEROG/AGRH, IAE d'Aix, 2005* (pp. Actes-en). <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00360474/document>
- Perrot, S. (2009). Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle: état de l'art et perspectives. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 115-127. <https://doi.org/10.7202/038589ar>
- Perrot, S. (2009). Jeunes diplômés : comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. *La Revue des Sciences de Gestion*, (206), 25-40. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00142916/document>
- Perrot, S., & Campoy, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de gestion des ressources humaines*, (71), 23-42. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00363012/>
- Perrot, S. & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73, 2-18. <https://doi.org/10.3917/grhu.073.0002>
- Perrot, S., & Lacaze, D. (2010). *Réussir l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprise*. Dunod.  
[https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=5zdubC0hLKsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=lacaze+delphine&ots=b4AXweRd2O&sig=QvRCkPtVRS-oMb5V46AaOkuu-sc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=lacaze%20delphine&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=5zdubC0hLKsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=lacaze+delphine&ots=b4AXweRd2O&sig=QvRCkPtVRS-oMb5V46AaOkuu-sc&redir_esc=y#v=onepage&q=lacaze%20delphine&f=false)
- Perrot, S. & Jaidi, Y. (2014). Comportements proactifs de socialisation : à la recherche des déterminants individuels communs. *Management & Avenir*, 70, 135-151. <https://doi.org/10.3917/mav.070.0135>
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169. <https://academia.edu>

- Pralong, J. (2010). L'image du travail selon la génération Y : Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI, 109-134. <https://doi.org/10.3917/rips.039.0109>
- Pucci, F., & Nion, S. (2016). Culture de sécurité et gestion du risque dans une entreprise de production de lait uruguayenne. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (54). <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2702>
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208-214. <https://archive.aessweb.com/index.php/5006/article/view/4164/6438>
- Rave-Habhab, S. (2011). Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites. *Management & Avenir*, 50, 78-104. <https://doi.org/10.3917/mav.050.0078>
- Rousseau, A. (2020). Méthodes de recherche en sciences du travail. [Diapositives]. Retrieved from : <https://moodle.uclouvain.be>
- Sardon, J. (2006). Évolution démographique récente des pays développés. *Population*, 61, 227-300. <https://doi.org/10.3917/popu.603.0227>
- Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 111-128. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507377900472>
- SD Worx. (2022). *Les départs des employés sont un (très) grand défi pour près d'une PME sur cinq*. <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2022/2022-01-11-les-departs-des-employes-sont-un-grand-defi-pour-pres-d-une-pme-sur-cinq>
- SD Worx. (2022). *Les intentions d'embauche des PME en 2022 au plus haut niveau depuis 10 ans*. <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2022/2022-01-03-aanwervingsintenties-van-kmo-in-2022-op-hoogste-niveau-in-10-jaar>
- Seemiller, C., & Clayton, J. (2019). Developing the strengths of generation Z college students. *Journal of College and Character*, 20(3), 268-275.

[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2194587X.2019.1631187?casa\\_token=l bJwSKXXx2kAAAAA%3Arh2tR\\_VxMLtCxj\\_V9IPNob\\_Fl6rSRrToJpO06qkgTvO4\\_Vwhp0CfIUWjW4MpU\\_iZk4GMoQvsewqRWehc](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2194587X.2019.1631187?casa_token=l bJwSKXXx2kAAAAA%3Arh2tR_VxMLtCxj_V9IPNob_Fl6rSRrToJpO06qkgTvO4_Vwhp0CfIUWjW4MpU_iZk4GMoQvsewqRWehc)

Service fédéral des Pensions. (2021). Statistique annuelle des bénéficiaires de prestations.

[https://www.sfpd.fgov.be/files/2253/fr\\_statistique\\_2021.pdf](https://www.sfpd.fgov.be/files/2253/fr_statistique_2021.pdf)

St-Jean, É., & Mitrano-Méda, S. (2013). Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(1), 121-140.

<https://doi.org/10.3917/entre.121.0121>

Statbel. (2022). La Belgique en chiffres. <https://statbel.fgov.be/fr>. Consulté le 4 janvier 2022

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).

<https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680>

Taskin, L., De Mortier, F., Kempinaire, P., & Verweyen, Y. (2019). *De la gestion des ressources humaines au management humain: Les enjeux des transformations de la gestion des personnes et du travail dans le secteur public [Livre blanc]* (No. UCL-Université Catholique de Louvain). <http://hdl.handle.net/2078.1/213952>

Theurelle-Stein, D. & Barth, I. (2017). Les *soft skills* au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95, 129-151. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0129>

Uzunidis, D. (2007). De la méthode de recherche économique. *Marché et organisations*, 5, 101-106. <https://doi.org/10.3917/maorg.005.0101>

Van Der Maren, J. (2006). Chapitre 3. Les recherches qualitatives : des critères variés de qualité en fonction des types de recherche. Dans : Léopold Paquay éd., *L'analyse qualitative en éducation: Des pratiques de recherche aux critères de qualité* (pp. 65-80). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.paqua.2006.01.0065>

## ANNEXES

### 1.1. Annexe 1 : Guide d'entretien des nouvelles recrues

Bonjour, je m'appelle Pauline Vincitorio et je suis actuellement en dernière année de master en Gestion des Ressources Humaines à l'UCLouvain. Afin d'obtenir mon diplôme, je réalise un mémoire-projet qui a pris place au sein d'ArgaFin et portant sur l'intégration des nouvelles recrues.

Cette recherche vise à comprendre les pratiques mises en place au sein d'ArgaFin et d'évaluer leur efficacité et pouvoir fournir, par la suite, des recommandations empiriquement fondées.

Votre anonymat sera garanti. Soyez donc libre d'exprimer chaque ressenti afin d'enrichir un maximum cette recherche.

Sentez-vous également libre de me poser quelconques questions durant et après cet entretien.

<b>Thème</b>	<b>Questions</b>	<b>Dimensions à aborder</b>
<b>Introduction</b>	1. Présentez-vous brièvement.	<i>Fonction actuelle, depuis combien de temps, études, fonction(s) précédente(s), etc.</i>
<b>Clarté du rôle et formations</b>	2. Lors de vos premiers jours/semaines au sein d'ArgaFin, quels objectifs et buts vous ont-ils été communiqués ? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Par qui et quels sont-ils ?</li> <li>✓ Les objectifs et buts communiqués sont-ils en adéquation avec les objectifs et buts réels ?</li> <li>✗ Si aucun objectif et but de travail ne vous a été communiqué, quels sont-ils selon vous ?</li> </ul>	<i>Rôle joué au sein de l'organisation, fonction, tâches, responsabilités.</i>  <i>Définition des buts et objectifs : progressivement ?</i>  <i>Co-construction des objectifs et buts.</i>
	3. Lors de la réalisation d'une tâche ou d'un projet, qui vous fournit les consignes ? Celles-ci sont-elles claires ?	<i>Consignes à temps, déroulement, ressources nécessaires.</i>

	<p>4. Exercez-vous une autorité ?</p> <p>✓ Si oui, depuis quand ? Sur qui ?</p>	<p><i>Rôle d'autorité précisé par l'organisation, vécu.</i></p>
	<p>5. Avez-vous bénéficié de formations au cours des six mois suivants votre intégration ?</p> <p>✓ Si oui, données par qui ? D'autres participants étaient-ils présents ?</p> <p>✓ Si oui, quel est votre ressenti général ?</p> <p>✓ Si oui, qu'avez-vous appris à la suite de ces formations ?</p> <p>✗ Si non, que pensez-vous pouvoir acquérir en termes de compétences techniques et managériales si vous aviez bénéficié de formations ?</p>	<p><i>Apprentissage en termes d'objectifs et buts, acquisition de nouvelles compétences, partage avec les autres collègues.</i></p>
<p><b>Mentorat et comportements proactifs</b></p>	<p>6. Comment définissez-vous votre relation avec votre mentor ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comment fonctionne votre relation au quotidien ?</li> <li>– Quel(s) type(s) d'informations vous fournit-il ?</li> <li>– À quelle fréquence vous donne-t-il un feedback ?</li> </ul>	<p><i>Disponibilité de l'information et demande de feedback.</i></p>
	<p>7. Quelles sont vos relations avec les autres membres de l'équipe ? Vous arrive-t-il de leur demander des informations et feedback ?</p> <p>✓ Si oui, comment cela s'est-il déroulé ? Sur quoi portent principalement ces demandes ?</p>	<p><i>Vers qui la personne se tourne si le mentor n'est pas là, pour quel type d'informations.</i></p> <p><i>Construction d'un réseau au sein de l'organisation.</i></p>

<b>Livret d' accueil et aspects implicites &amp; explicites</b>	<p>8. Avez-vous reçu et lu le livret d'accueil ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si oui, comment vous a-t-il été utile ? Comment l'avez-vous utilisé ?</li> <li>✗ Si non, quelles informations souhaiteriez-vous y trouver et pourquoi ?</li> </ul> <p>Aspects implicites (culture et valeurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si oui, quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Les trouvez-vous en adéquation avec la réalité du terrain ? Pourquoi ? Comment les mobilisez-vous dans votre travail au quotidien ?</li> <li>✗ Si non, quelles sont les valeurs d'ArgaFin selon vous ? Les trouvez-vous en adéquation avec la réalité du terrain ? Pourquoi ? Comment les mobilisez-vous dans votre travail au quotidien ?</li> </ul> <p>Aspects explicites (règles et politiques)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si oui, grâce au livret d'accueil, de quelle politique as-tu connaissance ?</li> <li>✗ Si non, comment as-tu eu connaissance des politiques d'ArgaFin ? Que retiens-tu de celles-ci ?</li> </ul>	<p><i>Utilisation du livret (fréquence, pour quel type d'informations)</i></p> <p><i>Importance pour l'employé de connaître les valeurs, adéquation avec les valeurs personnelles, histoire de l'entreprise.</i></p> <p><i>Code of conducts, car/laptop/smartphone policies, politique télétravail, etc.</i></p>
<b>Intégration</b>	<p>9. De manière générale, comment décrivez-vous votre intégration ? En êtes-vous satisfait ?</p> <p>10. Quels facteurs ont facilité celle-ci selon vous ? Quelles recommandations souhaiteriez-vous formuler ?</p>	<p><i>Socialisation générale</i></p>

## **1.2. Annexe 2 : Guide d'entretien de la Responsable des ressources humaines**

Thème	Questions
<b>Introduction</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Présentez-vous brièvement.</li> <li>2. Présentez ArgaFin.</li> </ol>
<b>Onboarding</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Lorsque vous-êtes arrivée au sein d'ArgaFin, avait-il un onboarding ? Si oui, quel était son contenu ?</li> <li>4. Pour quelles raisons cet onboarding a été mis en place ? Quels résultats souhaitez-vous en tirer ?</li> <li>5. Était-ce votre initiative ou celle de l'ensemble des membres du comité de direction ?</li> <li>6. Actuellement, de quelles pratiques est-il composé ?</li> <li>7. Quelles pratiques ou activités souhaitez-vous mettre en place dans le futur ?</li> <li>8. Typiquement, comment se déroule l'intégration d'une nouvelle recrue chez ArgaFin ?</li> <li>9. À l'heure actuelle, estimez-vous que l'onboarding chez ArgaFin est efficace ? Pourquoi ? Comment l'améliorer selon vous ?</li> </ol>
<b>Formations</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Depuis quand les formations ont-t-elles été mises en place ? Qui en bénéficie ? Quel est le but de celles-ci ?</li> <li>11. Pour quelles raisons ces formations ont-t-elles été mises en place ? Quels résultats souhaitez-vous en tirer ?</li> </ol>

<b>Mentorat</b>	<p>12. Depuis quand le mentorat existe-t-il au sein d'ArgaFin ? Comment se déroule-t-il ? Qui choisit le mentor ?</p> <p>13. Pour quelles raisons le mentorat a-t-il été mis en place ? Quels résultats souhaitez-vous en tirer ?</p>
<b>Livret d' accueil</b>	<p>14. Depuis quand le livret d'accueil existe-t-il au sein d'ArgaFin ?</p> <p>15. De quoi est-il composé ? Comment et par quoi vos choix ont-ils été guidés ? Que souhaitez-vous transmettre en priorité au travers de ce livret ?</p> <p>16. Pour quelles raisons le livret d'accueil a-t-il été mis en place ? Quels résultats souhaitez-vous en tirer ?</p>

### **1.3. Annexe 3 : Formulaire de consentement éclairé et de confidentialité**

Je soussigné.e, ....., déclare accepter de participer librement à la présente recherche intitulée *L'intégration des nouvelles recrues chez ArgaFin*, présentée par Vincitorio Pauline et supervisée par le Professeur Dubois Michaël (promoteur), dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master en Gestion des Ressources Humaines à l'UCLouvain.

#### Objet de la recherche :

Cette étude vise à évaluer les pratiques d'onboarding mises en place par ArgaFin ainsi que leur incidence sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues.

#### Méthode de recherche :

Les données sont collectées au travers d'entretiens. Les entretiens sont enregistrés. Les enregistrements sont supprimés après la délibération de la session de juin.

#### Liberté du répondant :

Le répondant est libre de cesser l'entretien, sans conséquence aucune. Il est également libre de ne pas répondre à certaines questions. S'il le désire, le répondant peut exiger des informations supplémentaires sur la présente recherche.

#### Confidentialité des informations :

L'absolue confidentialité est garantie. Les données recueillies sont anonymisées et ne seront utilisées que dans le cadre de la présente recherche. Le secret professionnel est assuré.

Fait à

Le ..... 2022

En deux exemplaires

Le répondant

La mémorante

## **1.4. Annexes 4 : Retranscriptions des entretiens**

### **1.4.1. Annexe 4.1. : Entretien A**

Entretien effectué le 17 mars 2022 à 10h32 – Durée : 45 minutes – Place : Ottignies-Louvain-la-Neuve

P : Bonjour [A], comment vas-tu ?

A : Hello, ça va et toi ?

P : Ça va, merci. Tu sais de quoi on va parler aujourd'hui à la suite de mon mail ?

A : Oui, oui. On va parler de tout ce qui est onboarding, c'est ça ?

P : Exactement. Donc ensemble, on va discuter de plusieurs thèmes précis et puis un peu plus généraux à propos de ton intégration ici chez ArgaFin et de l'onboarding, qui sont les sujets de mon mémoire. Mon mémoire qui est un mémoire-projet, donc qui porte exclusivement sur ArgaFin.

A : La chance (rires).

P : Et comme on vient de le lire ensemble sur la clause de confidentialité, c'est enregistré afin que je puisse retranscrire.

A : Je vais parler dans mes dents alors (rires).

P : (Rires). N'hésite pas à me couper si tu as des questions. Et aussi, tu es libre de ne pas répondre à certaines questions évidemment. [A], est-ce que tu es prêt ?

A : Allons-y.

P : Peux-tu te présenter brièvement ?

A : Qu'est-ce que tu veux savoir ?

P : Ton âge, tes études, ce que tu as fait avant, etc.

A : Alors, je m'appelle [A], 35 ans, de sexe masculin, pas d'enfants.

P : Et t'as fait quoi comme études ?

A : J'ai commencé par l'école maternelle puis les primaires (rires).

P : (Rires).

A : J'ai fait un petit peu d'UCL, une première année en sciences éco, puis une deuxième année en sciences éco puis encore une deuxième année en science éco. Puis, j'ai bifurqué vers l'E-P-H-E-C, plus couramment appelée, l'Ephec. J'ai directement été en deuxième. Et là, j'ai fait ma deuxième et ma troisième en comptabilité avec comme option comptabilité de gestion, un truc comme ça. Et puis, j'ai commencé à travailler dans une AISBL qui est une ASBL internationale et qui était un comité européen de normalisation. Donc c'est-à-dire qui, crée des normes européennes de qualité quoi.

P : Ok.

A : C'est l'équivalent de, je ne sais pas si tu connais, les normes ISO par exemple ?

P : Oui, oui je vois.

A : Voilà, c'est l'équivalent ISO au niveau européen. ISO, c'est mondial.

P : Pendant combien de temps as-tu travaillé dans cette AISBL ?

A : Donc là, j'ai fait trois ans.

P : Pourquoi tu es parti ?

A : Parce que je me faisais chier. Non mais plus sérieusement, je suis arrivé là-bas, c'était un vieux logiciel comptable. Et une fois qu'on a implémenté le nouveau logiciel, une fois que c'était bien foutu, que tout tournait bien, bah ça devenait répétitif et il n'y avait pas de perspectives d'évolution pour moi.

P : À la suite de ça, tu es parti pour aller où ?

A : Ensuite, après ça, j'ai décidé de me lancer dans le stage d'expert-comptable. J'ai démissionné pour pouvoir étudier l'examen d'entrée dans ce truc. Et du coup, comme je me lançais là-dedans, j'ai plutôt été en fiduciaire pour avoir plus de vue sur toute genre de comptabilité. Donc j'ai été travaillé chez BFS qui est Belgian Financial Services. C'est une fiduciaire et là j'ai fait un an et demi. Puis après, je me suis fait approcher par KPMG. Après les avoir envoyés péter quelques fois, finalement j'ai accepté. Là, j'ai fait trois ans et demi en fiduciaire et un peu moins d'un an en Corporate Tax.

P : Ok.

A : Et après je suis arrivé chez ArgaFin. À la base, Sarah m'a contacté pour me placer chez un client, et j'ai dit non. Puis, trois semaines après, hop, elle m'a recontacté pour un poste en interne et voilà, j'ai accepté.

P : Tu es arrivé quand ?

A : Je suis arrivé le 1<sup>er</sup> aout 2021.

P : Actuellement chez ArgaFin, tu occupes quel poste ?

A : Je suis Financial Accounting Manager.

P : Ok, merci. Ici, on va aborder le premier thème, c'est-à-dire ton rôle, ta fonction et les formations.

A : Alors, mon rôle, c'est de ramener du fric (rires).

P : (Rires).

A : Non mais voilà au final je suis souvent seul sur mes dossiers donc je ne manage pas grand monde : plus récemment, un stagiaire et dans un futur plus ou moins proche, j'aurai [Nom d'un junior] surement. Mais donc au final, c'est la gestion quasi de A à Z du client, avec de temps en temps un support du CEO ou [Nom d'un Directeur].

P : Et toi quand tu es arrivé, tu savais ce que tu allais faire précisément ?

A : Non, pas du tout. Au final, moi j'avais un profil plus comptable que financier. Quand ils m'ont engagé, c'était à la base pour me mettre sur des topics comptables mais quand je suis arrivé, il y a un financier qui a démissionné. Donc j'ai repris ses dossiers et je suis plongé à fond dans le truc financier.

P : Tu fais plus de compta alors ?

A : Ah non plus du tout. De formation je suis comptable mais au final moi ça m'arrange bien de toucher à tout ça.

P : Ok.

A : A priori, on m'avait dit que c'était surtout pour bosser de la compta et au final, pas du tout. Mais c'est très bien comme ça. Et c'est ce que j'espère en venant ici.

P : Faire plus de la finance.

A : Oui, voilà.

P : Au niveau de tes objectifs, ils ont été fixés avec ton mentor, qui est ?

A : [Nom d'un directeur]. Mais donc en gros, moi je suis arrivé avec des propositions d'objectifs, puis on en a discuté et voilà on a tranché.

P : Ok.

A : D'ailleurs, il faut que j'aie les relire ces objectifs car je sais même plus ce qu'on a fixé (rires).

P : (Rires).

A : Je sais plus ce que je dois faire (rires). Après, je ne suis pas très concentré bonus, je fais ma vie quoi.

P : Ok, c'est ça. Et avant que tu aies ton propre client en solo, comment cela se déroulait lorsque tu avais une mission à faire pour quelqu'un ?

A : Et bien directement, comme il y a eu la démission, au final [Nom de la personne qui a démissionné] m'a tout expliqué. Il m'a expliqué tout ce qu'il faisait pendant trois semaines, un mois. Et j'ai repris son taf.

P : Depuis qu'il est parti, tu es indépendant sur ce client-là ?

A : Le CEO m'a quand même bien soutenu sur [Nom du client de A]. Il m'a aidé pas mal car évidemment j'étais un peu moins à l'aise. Mais maintenant aujourd'hui, j'avance clairement tout seul.

P : Ça te dérange ?

A : Non, non. D'ailleurs, là, ils m'ont mis [Nom d'un directeur] chez moi et je ne sais pas ce que je vais lui demander. On verra (rires).

P : Tantôt, tu as parlé que récemment tu exerçais une autorité depuis peu sur des stagiaires et bientôt un junior.

A : Oui, c'est ça.

P : Depuis que les stagiaires sont arrivés donc euh...

A : Enfin avant ça, j'ai eu très vite fait [Nom d'un Junior Consultant] sur un topic, mais ça a duré deux jours quoi.

P : Ok. Comment ça se déroule avec les stagiaires ?

A : Bien et bof. En soi, il est très sympa et tout.

P : Je te coupe, tu n'as que [Nom d'un stagiaire finance] ?

A : Oui. Donc il est très sympa mais il n'est pas beaucoup au bureau, il n'est pas toujours très proactif. Mais sinon, ça se passe correctement. Il fait des erreurs de débutant mais ça, c'est normal. Enfin, c'est juste que du coup, je n'ai pas l'impression que c'est un gain de temps et inversement d'argent. Enfin, au final, moi ce qui me fait chier, c'est que de faire travailler ce stagiaire, ça coute plus cher à mon client quoi.

P : Mmh.

A : Si je faisais le boulot tout seul, je prendrais moins de temps.

P : Et ça, tu lui en as parlé ?

A : Non, pas plus que ça.

P : Pourquoi ?

A : Après, ce n'est pas moi qui gère le budget. Et après le CEO me dit « [A], il faut bosser moins chez ce client car on a explosé le budget. »

P : Et le stagiaire, je veux dire, on te l'a attiré, tu l'as choisi ?

A : On m'a dit « On te met [Nom du stagiaire finance] deux jours par semaine chez ton client ».

P : Et qui t'a dit ça ?

A : Le CEO.

P : Tu t'attendais à ça lorsque tu as signé ici ?

A : Je m'attendais à coacher évidemment comme je suis manager, c'est mon rôle. Mais je m'attendais à avoir mon mot à dire là-dessus, tu vois. En plus, ce qui est chiant, c'est que les stagiaires, tu leur apprends des trucs mais tu n'es même pas sûr qu'ils vont rester, alors que des juniors oui. Après, je ne pense pas que [Nom du stagiaire finance] va rester donc voilà, j'apprends dans le vent.

P : Ok, je vois. Ça te dérange d'avoir ce rôle d'autorité ? Enfin, autorité, on se comprend.

A : Non mais au final, ce n'est pas le côté relationnel qui me dérange. C'est plutôt le budget serré. Et je trouve que le CEO facture cher ses stagiaires. C'est cher payé. Après, c'est son business quoi. J'aurais une discussion avec lui plus tard (rires).

P : Ok, super, merci. Nous allons aborder le sujet des formations. Toi, as-tu bénéficié de formations au cours des six mois suivant ton premier jour ?

A : Non. Enfin, je devais donner une formation mais j'ai dû l'annuler.

P : T'as eu des formations ni soft ou hard skills ?

A : Non.

P : Tu aurais aimé en avoir ?

A : Ah oui, je suis toujours demandeur de formations. Après, au final, j'ai eu des formations via le CEO sur des topics où j'étais moins calé. Il a pris le temps de m'expliquer par exemple les cash-flow.

P : C'était indirect comme formation donc ?

A : Oui voilà donc sans dire que ce sont des formations. Mais au final, j'ai appris full depuis que je suis là. Enfin voilà, ce n'étaient pas des formations fixées comme les juniors tu vois. Mais j'ai appris full. Ça m'a aidé à avancer dans mon boulot car ce sont vraiment des cas par cas que j'ai. Donc sans ces formations comme on peut dire, bah je ne saurais pas ce qui doit être fait chez le client quoi.

P : Tu avais l'impression de ne pas avoir les balises pour cette fonction ?

A : Oui. Après, c'est normal car moi je suis comptable. Après j'ai des balises comptables qui me permettent de comprendre mieux les aspects financiers. Voilà, il y avait une formation qui était prévue en externe car c'était au moment du décès de ma mère.

P : Et ça te dirait de donner des formations ?

A : Je ne suis pas forcément fan mais si c'est un sujet que je maîtrise bien et que j'aime bien, pourquoi pas.

P : Les formations qu'il y a eu un novembre-décembre, ...

A : C'était pour des profils plus juniors. Donc j'ai regardé les sujets, mais au final c'étaient des sujets que je maîtrisais déjà.

P : Et pour des profils plus managers comme toi ou [Nom d'un Manager], tu proposerais quoi comme formations ?

A : Ce qu'on nous a proposé, ce sont plus des formations sur euh... La manière de manager.

P : Ok, c'est ça. Et plus sur du hard skills ?

A : Euh, pfff. Il y a moyen mais voilà pour moi, on a besoin de formations soft skills surtout, car les bases théoriques, on les a et même très bien. Mais ici, on n'a pas vraiment ces formations sur comment déléguer, etc. Enfin, voilà. Ça manque un peu.

P : C'est ça. Ok, maintenant on va aborder un autre sujet qui concerne le mentorat.

A : Le mentorat ?

P : Oui, le coach, le buddy, comme on dit ici.

A : Ah, oui ok. C'est [Nom d'un directeur] mon buddy.

P : Et comment tu définis ta relation avec lui ?

A : En fait, je le connais d'avant ici donc déjà de KPMG et en plus on a des potes en commun donc on se voyait hors boulot. C'est une relation amicale je vais dire.

P : Et qu'est-ce qu'elle t'a apportée cette relation au niveau pro ?

A : Pas grand-chose. Car on n'a pas beaucoup de contacts, on ne travaille pas ensemble. Après voilà, quand on parle, lui il prend le temps de se renseigner, il donne des petits tips et je prends notes.

P : Mais donc au final, si tu ne travailles pas avec, pourquoi avoir un mentor comme [Nom d'un directeur] ?

A : Parce qu'il en faut un. Et le CEO a déjà assez de coachies. Au final, c'est plus le CEO qui a eu le rôle de mentor. Et [Mentor de A], il fait mon évaluation, il est plus là pour mon bien-être, pour voir comment je me sens etc. Il y a quelques jours, on a été faire un lunch, enfin voilà, la relation est très bien comme ça.

P : Donc il ne t'aide pas sur tes tâches ?

A : Non pas du tout. En soi, je pourrais aller lui demander mais il ne connaît pas mes dossiers donc autant aller demander au CEO qui connaît bien. Après, [Nom d'un directeur] va devenir ma personne de contact donc je vais m'adresser de moins en moins au CEO.

P : Et ça, ça a été décidé euh...

A : Unilatéralement.

P : Ok. Tu voulais qu'on te consulte ?

A : Bah, oui et non, car ce n'est pas mon rôle mais finalement je suis celui qui est le plus sur le terrain. Après ça va dépendre de moi la place que je lui donne. Enfin voilà, on va voir comment ça se passe. Car si c'est pour forcer et la mettre sur le terrain, ça n'a pas de sens non plus.

P : Là, on parlait de ton mentor à toi. Mais toi, tu es mentor de qui ?

A : Alors, je suis le big boss de [Nom du comptable junior] (rires).

P : (Rires). Lui il est arrivé après toi alors.

A : Euh, on est arrivés plus ou moins en même temps. Comme j'étais comptable, ça s'est fait naturellement que je sois son mentor via nos profils comptables. Ça se passe bien mais de nouveau, comme moi avec [Mentor de A], je ne travaille pas avec lui directement non plus. Bon après, je le pousse pour qu'il me contacte dès qu'il a des questions un peu comptables.

P : Sinon, lui ne le fait pas ?

A : Parfois, il le fait. Bon la dernière fois, il m'a posé une question et j'ai pas pu lui répondre (rires). Mais voilà, une fois par mois, on se fait au moins un call pour savoir comment ça va, voir comment il se sent de manière générale mais aussi dans ses missions. Mais après je pense qu'il se plaît vraiment bien. Et le CEO est très content de lui aussi.

P : Comment ça se passe pour son évaluation ?

A : C'est moi qui lui fournis son éval mais du coup je vais demander à [Noms de Senior Consultants] ou à [Nom d'un manager] pour m'informer quoi, comme je ne travaille pas avec.

P : En dehors des évaluations, tu lui donnes des feedbacks ?

A : Bah voilà, après il est comptable et tous les comptables font les mêmes erreurs au début. Donc je suis passé par là. Et je lui dis : « prends le temps de te relire », « sois plus précis », enfin voilà je lui donne des tips basiques mais bon on passe tous par là en tant que comptable.

P : Finalement, ce n'est pas paradoxal d'avoir un mentor avec qui tu ne travailles pas ?

A : C'est vrai que ça a un côté absurde finalement car on ne travaille pas toujours avec nos mentors ou nos coachies. Après, c'est le métier de consultance. Dans tous les cas, s'appeler tous les mois, c'est peut-être tout much mais je le fais pour faire plaisir quoi. Il faut que ça aille dans les deux sens : le plus jeune demande et l'autre répond. Après, moi ça se passe bien. Le truc a complètement son sens au final car même si on ne travaille pas ensemble, ça permet d'avoir un peu un référent tu vois.

P : Non, pas trop. Tu entends quoi par référent ?

A : Quelqu'un à qui tu peux te confier, qui prend de tes nouvelles, qui veille à ce que tu te sentes bien, etc. Mais au-delà de ça, je peux aussi aider [Nom du comptable junior] sur des questions de comptabilité pure même si on ne travaille pas sur le même client.

P : Ok donc finalement c'est une expérience qui te plait.

A : Oui tout à fait. Donc voilà, si c'est à refaire, je le refais. Ça ne me dérange pas et j'aime bien ce genre de relations. Je suis manager donc ça coule de source que je dois manager (rires). Et en soi, chez KPMG, je le faisais.

P : Ok. Ici, on va revenir à toi. Comment ça se passe avec les autres membres de l'équipe ?

A : Très bien.

P : Très bien ?

A : Généralement, je n'ai pas de problèmes avec les gens en général. Et tout se passe bien d'un point de vue humain à humain. Après, la gestion en général de la boîte, il y a toujours des trucs à dire évidemment.

P : C'est-à-dire ?

A : Des fois, j'en parle avec qui je peux en parler mais les concernés, je ne veux pas les perturber. Mais voilà, c'est comme dans toute boîte, il y a toujours quelque chose à dire.

P : C'est ça. Et au niveau des feedbacks, la personne avec qui tu travailles le plus c'est le CEO donc. Il te fournit des feedbacks ?

A : Ah oui, oui. Après, ça se fait assez naturellement. Tu sais, je ne lui demande pas forcément. Et lui, il aime bien en faire. D'ailleurs, c'est toujours positif, un peu bisounours quoi. Il donne des tips aussi.

P : Ok, quel genre de tips ?

A : Tu sais, genre moi, je suis nul en PowerPoint. Je suis surtout dans les chiffres donc je ne fais pas gaffe à la présentation et du coup le CEO me conseille un peu plus sur la déco (rires). Enfin voilà, il fait ses commentaires donc « j'aurais plus fait comme ça, ou comme ça ». Mais

il fait assez naturellement des feedbacks donc je n'en demande pas souvent. Ça m'arrive évidemment, mais pas souvent car lui en fait presque automatiquement. Et c'est toujours très constructif.

P : Ok. Super. Nous allons aborder maintenant le troisième thème qui concerne le livret ou la farde d'accueil. Dans un premier temps, l'as-tu reçu ?

A : Alors, attends que je me souviene.

P : Oui car on va en parler.

A : Ça ne me dit rien comme ça.

P : Alors, c'est que tu n'as pas reçu cette version-là. Mais tu as reçu les quelques feuilles avec les infos des collègues etc. ?

A : Oui, ça j'ai reçu.

P : Déjà, premièrement, tu aurais aimé avoir une petite farde explicative comme ça ?

A : Oui, ça se fait.

P : Tu en as déjà eu une ?

A : Oui, chez KPMG. Après, c'est utile le premier jour puis tu la dégages tu vois. C'est juste qu'aujourd'hui, les trucs papiers, je ne les garde jamais quoi. Et si je veux le garder, je le mets sur mon ordi quoi.

P : Oui, ça c'est un questionnement qui se pose avec Sarah.

A : Après vous pouvez envoyer un PDF.

P : Mmh, elle n'est pas trop pour car finalement, c'est moins interactif. Enfin, à voir. Bref, revenons, toi, tu as connaissance de quelles politiques de chez ArgaFin ?

A : Non. Enfin le seul truc que j'ai lu, c'est mon contrat de travail.

P : Parce qu'on ne t'a pas présenté les autres documents ?

A : Genre règlement de travail ?

P : Oui.

A : J'ai signé quelques papiers. Mais par exemple, le règlement de travail, je ne l'ai pas eu en main tu vois. J'irai le chercher quand j'ai un problème, tu vois. De base, je ne me pose pas trop de questions.

P : Politique de télétravail, car/laptop/smartphone policies, ...

A : Bah écoute, oui j'ai signé tout ça. C'était prêt sur mon bureau quand je suis arrivé. Mais, en toute honnêteté, je n'ai rien lu du tout. J'ai juste signé. Mais voilà, je t'avoue qu'après quatre emplois différents, c'est toujours la même chanson à ce niveau-là donc tu lis plus quoi. Et les trucs importants de toute façon, ils ont été répétés à l'oral. Par exemple, concernant le télétravail, ça a été expliqué à l'oral. Et sérieusement, il y a quelqu'un qui lit le règlement de travail (rires) ? Je te dis, j'irai le lire quand j'aurais un problème (rires).

P : Je n'espère pas (rires). [Nous sommes interrompus par une collègue qui entre dans la pièce]

A : C'est normal qu'il y ait un cadre écrit quelque part. Mais après tu vois, quand j'ai une question sur une politique, par exemple pour mon téléphone, j'ai demandé à Sarah, la RH et voilà. Après, j'imagine que c'est dispo si tu le veux. Après, pour un junior, c'est indispensable et très utile.

P : Pas pour toi ?

A : Non. Faut que ce soit disponible au cas où. Mais j'ai déjà lu tout ça. Pour les juniors par contre, c'est vraiment utile.

P : Ok, merci pour ta réponse. Maintenant, nous allons parler plutôt des valeurs et de la culture d'entreprise. Tu peux me citer les valeurs de l'entreprise ?

A : Alors, non. Je ne les connais pas. Aucune idée. C'est quoi ?

P : Qualité, intégrité, flexibilité et satisfaction du client. Tu retrouves ArgaFin là-dedans ?

A : Qualité, c'est inévitable, on doit fournir un boulot de qualité, surtout en finance où on ne peut pas inventer des trucs quoi. Intégration, enfin intégrité pardon, oui. Enfin, c'est une norme, c'est un truc de la vie presque. Ça coule de source. Voilà et tout est un peu bateau, ça coule de source, c'est business.

P : Ça coule de source, donc finalement, est-ce que c'est nécessaire de déclarer ça ?

A : Je ne pense pas aux valeurs quand je travaille. Mais quand tu me les cites, oui c'est en accord avec l'entreprise et le boulot qu'on fournit. C'est plus pour se présenter pour un client je trouve que c'est important. Ça donne une image qu'on a envie de refléter. Bon voilà, c'est important que l'équipe les connaisse mais ce sont surtout des trucs que tu mets pour le client.

P : Et au niveau de l'histoire, tu la connais ?

A : Je sais comment ça a été créé.

P : Et comment tu l'as su ?

A : En fait, quand [Nom d'un directeur] a quitté KPMG pour venir ici, j'ai été me renseigner, j'ai followé la page et j'ai vu quoi.

P : On va conclure cet entretien avec des questions plus générales, ça va ? Ok. Donc depuis août, comment tu décris ton intégration ?

A : Ça s'est bien passé. Après, il y a eu des périodes de confinements, enfin pas confinements, mais télétravail obligatoire. Donc ce n'est pas cool de commencer en télétravail. Et c'est pour ça que j'ai pris du temps à partir de chez KPMG, pour ne pas commencer un nouveau boulot en télétravail.

P : Et qu'est-ce qui a facilité ton intégration ?

A : Moi quoi.

P : Moi-même.

A : (Rires). Non mais de base, l'équipe est chill, est jeune, enfin ce n'est pas compliqué de s'intégrer. La team est cool et avec les team buildings et les team meetings, ça crée cet esprit d'appartenance et ça c'est vraiment la clé quoi.

P : Tu as des recommandations à formuler peut-être ?

A : Moi je trouve ça juste dommage que parfois il y ait trop de trucs qui se fasse dans un coin et que l'équipe ne soit pas consultée.

P : Tu peux m'en dire plus ?

A : Pour le logo par exemple. On ne nous a pas demandé alors que c'est quand même important, enfin c'est aussi nous ArgaFin quoi. Après, pour les salles dans les nouveaux bureaux, on a été consultés et ça c'est bien je trouve, merci.

P : Ok.

A : En fait, c'est plus sympa d'être inclus dans les discussions qui concernent tout le monde, tout le bureau quoi.

P : Tu as un exemple de ça ? D'un moment où tu t'es senti exclu, je vais dire.

A : Oui et non. Mais le logo, ils l'ont fait tout seul. Ça c'est leur problème, moi je le trouve dégueulasse tu vois. Mais c'est mon propre avis, il est trop agressif. Après, finalement, ce sont des petits trucs pas très importants, mais alors pourquoi ne pas nous consulter justement ?

P : Ok, c'est ça. Tu as quelque chose à rajouter ?

A : Je ne suis pas difficile niveau intégration honnêtement, je l'ai déjà fait quatre fois et ça s'est toujours bien passé.

P : Et il y a un ou plusieurs facteurs qui ont différenciés l'intégration ici ou ailleurs ?

A : Ah oui, par exemple, chez KPMG, tu as des journées de formations complètes. Ici, ça n'a pas de sens de faire ce genre de formations tu vois. Les outils IT ne sont pas très poussés donc tu as vite compris comment ça marchait.

P : Mmh. Quelles recommandations souhaites-tu formuler vis-à-vis de tout le processus d'intégration ici chez ArgaFin ?

A : Actuellement, tu peux laisser ça comme ça. Mais bon après, c'est peut-être dans les deux sens, quand t'es dedans, quand quelqu'un arrive, que ce soit un peu plus mis sur table le planning des gens tu vois. On essaye un peu de forcer les gens à mettre des tâches alors qu'en fait, on n'a pas assez de boulot pour déléguer tu vois. Du coup, chaque manager doit se démerder pour trouver un peu de boulot, gratter quelques tâches par-ci par-là. Ça c'est un peu folklorique. Mais après, je dois apprendre à déléguer. Juste, la gestion des plannings des jeunes ou même quand moi je suis arrivé, ce n'est pas toujours très clair. La préparation pourrait être un peu plus une discussion ensemble.

P : Ok.

A : Mais de toute façon, de manière générale, tout ce qui concerne la communication, ce n'est pas toujours ça. Bête exemple mais [Nom d'un directeur] part Partner, on l'apprend sur LinkeDin quoi. Enfin, même moi quand ma mère est décédée, personne n'a été averti. Du coup,

les gens me demandaient si je travaillais, et je devais leur répondre que non, que ma mère était décédée. Alors que je l'avais communiqué au CEO et à Sarah. Donc, voilà, parfois plus communiquer. Il y a des trucs secrets qui n'ont pas lieu d'être. Il faut rendre ça public tu vois.

P : Oui, je vois.

A : Le Codir (comité de direction) fait trop de confidentialités sur des sujets qui n'ont pas lieu d'être. Ça mériterait d'être dit en public quoi. Voilà, ça ce sont des trucs généraux niveau intégration quoi. Pour moi, c'est important de communiquer. Enfin, des fois, tu apprends des trucs à droite à gauche qui auraient dû être communiqués.

P : Plus d'annonces globales ?

A : Oui, exactement. Genre [Nom d'un Senior Consultant], je l'ai appris quasi deux semaines après sa démission qu'il partait quoi. Alors que ce sont des choses qui doivent être dites à tout le monde. Il faut divulguer et partager les infos qui concernent tout le monde quoi, c'est tout.

P : Tu as quelque chose à rajouter ?

A : Non, c'est bon comme ça.

P : Écoute, merci beaucoup en tout cas pour ton temps.

A : Oui et toi bonne chance pour ton mémoire hein.

P : Je vais en avoir besoin (rires). N'hésite pas à me contacter si tu as quelque chose qui te revient en tête. Et de mon côté, je t'enverrai mon mémoire car il parle quand même en partie de toi.

A : Non, c'est bon, garde-le (rires), tu me feras un debrief.

P : Ça marche. Bonne journée à toi.

A : Oui toi aussi, salut.

#### **1.4.2. Annexe 4.2. : Entretien B**

Entretien effectué le 7 mars 2022 à 13h45 – Durée : 42 minutes – Place : Ottignies-Louvain-la-Neuve

P : Bonjour [B], comment vas-tu ?

B : Ça va très bien et toi ?

P : Mais oui très bien, après ce petit restaurant pour l'anniversaire de [CEO].

B : Ah oui, c'était très chouette. Ça nous met dans un bon mood pour l'interview de maintenant (rires).

P : Exactement. Donc, je ne sais pas si tu as bien lu mon mail, mais aujourd'hui, nous allons parler intégration.

B : Oui, j'ai lu ton mail et là, la clause de confidentialité.

P : C'est ça. Dans les grandes lignes, je fais mon mémoire de fin d'études sur l'intégration des nouvelles recrues chez ArgaFin. Mais sache que même si c'est sur ArgaFin, tu seras anonymisé

donc sens-toi libre de me dire ce que tu ressens. Après, si tu as des questions auxquelles tu ne veux pas répondre, tu es libre également de le faire. Voilà, c'est à peu près tout. Tu as des questions avant de commencer ?

B : T'es en gestion des ressources humaines à la LSM toi en fait ?

P : Non, non. C'est la fac ESPO et plus précisément, l'EST, l'école des Sciences du Travail.

B : Ah oui, c'est ça. Car il me semblait bien que tu n'étais pas à la LSM. C'est [Nom de la stagiaire RH] qui y est.

P : Oui, c'est ça. Elle est en master de gestion à la LSM avec comme option Management humain et des organisations, un truc comme ça.

B : Ok, voilà je comprends mieux. Enfin bref, on s'égare (rires). On peut commencer.

P : Ok, c'est parti. Peux-tu commencer par te présenter brièvement ?

B : Je m'appelle [B], j'ai 25 et bientôt 26 ans. J'ai commencé à travailler le 14 septembre 2021 et j'ai commencé chez ArgaFin en juillet... Non, j'ai commencé à travailler le 14 septembre 2020 et j'ai commencé à travailler chez ArgaFin le 27 juillet 2021.

P : Tu faisais quoi avant d'être chez ArgaFin ?

B : J'étais en fiduciaire en tant que comptable tout simplement.

P : Et là, actuellement, tu occupes quel poste ?

B : Je suis comptable.

P : Tu peux m'en dire plus ?

B : Je suis comptable consultant. Comme c'est le domaine de la consultance, c'est un peu différent dans le sens où on se rend dans les sociétés et on fait la partie comptable des sociétés clients à nous. Et on s'occupe tant de leur partie TVA que leur partie fiscale ainsi que leur partie encodage, qui est une autre tâche demandée à un comptable.

P : Ok, top. Et tu as fait tes études où toi ? J'ai oublié de te demander.

B : J'ai fait un bachelier à l'EPHEC de Louvain-la-Neuve en comptabilité avec comme option la fiscalité. J'ai été diplômé en septembre 2020 car il me restait un cours de néerlandais à réussir. Et à la suite de ça, j'ai directement travaillé en fiduciaire.

P : Ok. Ici, nous allons aborder plusieurs sujets. Il y en a trois précisément, et puis quelques questions plus générales, ça va ?

B : C'est parti.

P : Lorsque tu es arrivé au sein d'ArgaFin, durant les premiers jours ou semaines je vais dire, quels objectifs et buts t'ont été communiqués ?

B : Alors, dès le début, on m'a dit : « Voilà [B], tu vas faire ça, ça, ça. ». Ça a directement été très clair en fait. Même pour le futur, on m'a dit ce qu'on attendait de moi. Je n'ai vraiment eu aucune question par rapport à ça. Les cartes ont été posées sur la table directement et je ne me suis jamais demandé : « Ah tiens, mais en fait, c'est quoi mon rôle ici ? ». Et ça, je sais que j'ai

de la chance car quand je parle, notamment à certains juniors ou stagiaires, ce n'est pas aussi simple.

P : C'est-à-dire ?

B : Ce n'est pas aussi simple de cerner... comment dire... son rôle. Tu vois ?

P : Oui. Et pourquoi ça a été plus simple pour toi ?

B : Ah beh je pense que c'est lié à ma fonction de comptable. C'est sûr même. Mes tâches, elles sont clairement définies. Je sais te dire au quotidien ce que je vais faire, chez qui, etc. Alors que quand tu es consultant en finance, ce n'est pas aussi simple. En plus, j'ai mes deux clients depuis le début donc [Nom du client] et [Nom du client], ça, ça aide énormément aussi. Voilà, je suis juste trop bien en fait (rires).

P : (Rires). Je vois. Et pour revenir avec tes objectifs et tes buts, qui te les a communiqués ?

B : Dans un premier temps, c'est Sarah, la RH de la société qui me les a communiqués. Ensuite, le CEO m'a rajouté des détails comme Sarah n'est pas comptable évidemment.

P : Et ce qui t'as été communiqué, c'est en adéquation avec les objectifs et les buts réels ? Donc sur le terrain ?

B : Ah oui, tout à fait. Entre ce qu'on m'a dit avant de signer le contrat, même le premier jour où j'ai commencé, et maintenant, rien n'a changé.

P : Ok. Et lors de la réalisation d'une tâche de manière générale, qui te fournit les consignes ?

B : Alors, on a toujours un manager qui nous fournit les consignes comme tu dis. Et ce manager, il est toujours dispo d'ailleurs. Il est toujours là pour t'aiguiller quand tu en as besoin.

P : Ok, c'est ça. Et toi, tu exerces une autorité ?

B : Alors actuellement non, car il n'y a pas de junior en dessous de moi. À la limite, la seule autorité que j'ai c'est sur des stagiaires quand je leur donne une certaine tâche. Mais ce sont les seules exigences que je peux avoir à l'heure actuelle.

P : Et là actuellement, tu travailles avec un stagiaire ?

B : Oui avec [Nom d'un stagiaire finance].

P : Comment ça se passe ?

B : Alors, je lui trouve des tâches à faire, puis je prends le temps de lui expliquer comment faire, après il les fait de son côté et moi je valide que ce soit bien fait. Je modifie si ce n'est pas correct et puis je reviens vers le manager avec les tâches effectuées du coup.

P : Ça te plait d'avoir ce rôle d'autorité ?

B : Oui, c'est sympa. Moi j'aime bien travailler en équipe. Après, ce que je trouve dommage c'est que tu n'es pas spécialement consulté, tu vois. On te dit : « Ok, tu dois trouver des tâches pour lui ou elle. ». Mais personne ne t'a demandé avant si tu en avais des tâches, ou même si tu voulais travailler en équipe.

P : C'est une décision unilatérale ?

B : Exactement. Alors que, finalement, c'est toi qui vas lui apprendre, passer du temps avec lui, prendre le temps de lui expliquer ceci ou cela. Donc pourquoi on ne te demande pas avant ? Enfin, je ne sais pas, je trouve ça bizarre. On devrait être consultés quoi.

P : Mmh.

B : Voilà, donc j'exerce entre guillemets une autorité on va dire. Car finalement, je ne décide pas vraiment (rires).

P : Et qui décide alors ?

B : J'aurais tendance à dire [Le CEO]. Mais, je ne suis pas certain. Enfin, si, en réfléchissant, c'est lui surement.

P : C'est ça. Tu as quelque chose à rajouter là-dessus ?

B : Non, je pense avoir tout dit. Tu peux continuer.

P : Ok. N'hésite pas à me couper ou rajouter des infos si tu sens que c'est pertinent. Ici, nous allons discuter des formations. Premièrement, as-tu bénéficié de formations au cours des six mois suivants ton intégration ?

B : Oui, en interne on a eu des formations sur Excel, certaines formations comptables mais qui étaient un peu moins utiles pour moi, ainsi que d'autres formations sur les cash-flows et d'autres sujets financiers.

P : Il y avait d'autres participants ?

B : Oui, tous les autres juniors ainsi que tous ceux qui désiraient participer. C'était ouvert à tous. Par exemple, Sarah est venue à la formation Excel même si ce n'est pas un profil financier. Enfin voilà, c'était chacun à sa guise. Chacun est libre de participer.

P : Et comment ça s'est passé ?

B : Quand on est junior, c'est plus obligatoire que facultatif. Il suffit de s'inscrire à la suite du mail qu'on a reçu.

P : De manière générale, quel est ton ressenti vis-à-vis de ces formations ?

B : Alors, ça a été très utile dans le sens où on voit d'autres choses. Et puis, autre aspect très utile, ça nous donne une base papier donc on peut s'en servir lorsqu'on rencontre le problème sur le terrain. Ça c'est bien, on sait où trouver l'info.

P : Tu as acquis quelles compétences à la suite de ces formations ?

B : Alors, certaines compétences ont été acquises, d'autres ont été améliorées. Mais après, je ne pense pas que toutes ces formations étaient adaptées pour un profil comptable. Il y a des trucs beaucoup trop simples. Ça c'est dommage. Mais bon je comprends bien que je suis le seul junior comptable ici. À voir pour la suite quand on grandira, qui sait.

P : Donc finalement, en quoi elles t'ont aidé ?

B : Simplement, si une question vue durant ces formations devait se poser, je pourrais trouver la réponse beaucoup plus rapidement qu'avant. Et je me dirai : « Ah oui ok, je dois faire ça, et

j'ai vu ça en formation, donc maintenant, je sais quel chemin je dois suivre pour arriver à faire ce qu'on me demande. » Je ne sais pas si c'est clair ce que je raconte ?

P : Si, si, tout à fait. Donc en résumé, lorsque tu rencontres un problème face à une tâche ou une mission qui t'aie demandée chez le client, les formations t'aident à répondre à ce problème.

B : C'est ça. Bon après, pas toujours car on n'a pas vu la question ou le problème en formation. Des fois, tu demandes à ton manager ou quoi évidemment.

P : Tu m'as dit qu'il y avait d'autres participants durant les formations, comment ça se passe ? Tu interagis avec eux ?

B : Oui. Par exemple, pendant la formation comptable, comme c'est une formation qui m'était fort facile comme ce sont quand même mes études (rires), là j'ai pu aider. J'ai apporté des formations supplémentaires à certains collègues.

P : D'accord. Si tu n'as rien à rajouter à ce sujet, nous allons passer à un autre sujet qui concerne le mentorat.

B : Non, c'est bon.

P : Tu as un mentor toi ?

B : Oui, c'est [Nom du Manager Comptable] qui est arrivé après moi.

P : Et en attendant qu'il arrive, c'était qui ?

B : C'était [Nom d'un Senior Consultant].

P : Ok. Et comment ça se passe au quotidien avec [Mentor de B] ?

B : Alors, déjà, nous n'avons pas de dossiers en commun avec [Mentor de B]. Maintenant, je sais que si j'ai une question comptable, il me répondra. Ou à la limite, il m'aiguillera pour trouver la réponse si lui-même ne la connaît pas.

P : Il t'aide en quoi d'autres ?

B : Il m'aide dans le sens où j'ai un back up si j'ai un souci. Il m'aide dans le sens où il m'épaule, tu vois.

P : Et tu le vois souvent ?

B : Une fois par mois, on a le rendez-vous one-to-one et là on discute de tout ce qu'il s'est passé. Là, il me donne des conseils sur ce qu'il aurait fait, ce que je dois faire autrement dans le futur, etc.

P : Il te prodigue des conseils sur ton travail ou aussi sur la vie en entreprise ?

B : Également, mais moins. Voilà, il me partage ses expériences dans les autres entreprises. Mais je pense qu'on se ressemble dans le sens où on est extravertis donc la vie en entreprise ne nous dérange pas, on s'entend relativement bien avec tout le monde.

P : Mmh. Et [Mentor de B], il te fournit des feedbacks de quelle nature ?

B : Alors, il me fournit des feedbacks mais d'un autre côté, ce n'est pas simple car on ne travaille pas sur les mêmes clients. Donc le feedback vient de [Nom d'un Senior consultant] sur l'un des dossiers et sur mon autre dossier, c'est le Directeur financier du client directement.

P : Et il te dit quoi dans ces feedbacks alors [Mentor de B] ?

B : En fait, il n'évalue pas, enfin, il ne donne pas un feedback sur mon travail au quotidien. C'est plus en général, sur ce que je lui dis, quand je raconte mes journées. Il me donne des feedbacks en me disant : « Fais ça, plutôt que ça ». Donc ce n'est pas sur le travail de tous les jours, car c'est impossible.

P : D'accord.

B : Typiquement, chez [Nom d'un client], il y avait des problèmes de paiements, je payais trop en retard donc on avait des doubles paiements. Et là, il m'a bien aidé à mettre en place une farde échéancier avec une feuille Excel, etc. Donc ça, ça m'a permis de ne plus avoir de double paiement. Ça permet de remettre les choses en place.

P : Et toi, tes relations avec les autres membres de l'équipe, comment elles se passent ? Comment tu les définis ?

B : Chez ArgaFin, pas chez le client ?

P : Non, chez ArgaFin.

B : Alors, elles sont très bonnes. Pour moi, ça l'est. J'ai des problèmes avec personne, je m'entends bien avec tout le monde. Après, il y a toujours des affinités un peu plus que d'autres. Je ne m'entends pas mal avec personne, juste je m'entends mieux avec certaines personnes.

P : C'est ça. Et il t'arrive de demander des infos à d'autres membres de l'équipe sur ton travail ?

B : Pas trop. Pas du tout même. Car je suis comptable et qu'on est que deux comptables ici donc automatiquement, je vais demander à [Mentor de B].

P : Les autres n'ont pas les compétences tu crois ?

B : Une fois, j'ai demandé à [Nom d'un Senior Consultant], et finalement, c'est moi qui lui ai appris des choses tu vois. Après, je ne dis pas que les autres n'ont pas de compétences en comptabilité, je n'en sais rien même, mais comme c'est ma formation de base à moi, je vais vers quelqu'un qui a la même formation. Après, peut-être que des profils plus directeur ou CFO peuvent aider, je ne sais pas je t'avoue.

P : Tu ne sais pas car tu n'es jamais allé leur demander ?

B : Non. Après, est-ce que ça vaut le coup d'aller embêter pour une question comptable ? Pfff, je ne crois pas.

P : D'accord. Donc tu ne demandes pas de feedback aux autres collègues non plus ?

B : Alors ça, si, j'en demande. Dès que je travaille avec un manager d'ArgaFin et qu'on a fini une mission, je lui demande. Et ça se fait naturellement quoi.

P : Comment cela se déroule en général ?

B : Très bien, il y a beaucoup de bienveillance. On travaille en équipe donc c'est important cette dynamique d'entraide et de bienveillance. Bon après, pas grand monde ne sait m'aider mais je n'ai pas souvent besoin d'aide non plus. Sans vouloir me jeter des fleurs (rires). Mais donc au niveau des feedbacks, je les demande la plupart du temps, oui.

P : D'accord, merci. Écoute, là nous allons passer au dernier thème qui concerne le livret d'accueil avant d'évoquer des questions un peu plus générales.

B : Ok.

P : Dans un premier temps, toi, tu as reçu un livret d'accueil ?

B : Alors, oui. J'ai reçu des feuilles avec toutes les infos de l'entreprise donc les heures, les horaires, un petit organigramme, les différents mots de passe utiles pour se connecter au PC, les informations pour rentrer dans le bâtiment, l'histoire de l'entreprise. Et sûrement d'autres trucs dont je ne me souviens pas.

P : Cela t'a semblé utile ?

B : Oui, c'est utile dans le sens où pour te connecter le premier jour à ton ordinateur, tu en as absolument besoin de ce truc. Et puis, ça te sert de pense-bête. Aussi, quand tu arrives, tu ne connais rien. Donc là tu as un condensé de toutes les infos utiles à savoir. Ça rassure et ça marque ton premier jour tu vois.

P : Tu l'utilises encore aujourd'hui ?

B : C'est très rare. Tu le ressors de temps en temps. Mais c'est rare. Moi je l'ai utilisé pendant les deux premières semaines je dirai. Enfin, surtout la première semaine.

P : Ok, c'est ça. Par rapport aux différents aspects de ce livret d'accueil, il y avait notamment les valeurs de l'entreprise. Tu pourrais me les citer ?

B : Oula, attends. Je les ai entendues il n'y a pas longtemps en plus. Mais... Non, vas-y dis-les moi.

P : Alors il y a l'intégrité, la satisfaction du client, la flexibilité et ...

B : La qualité. Voilà, je m'en souviens (rires). Un petit rappel et c'est bon. Mais oui, j'avais lu ça dans le livret.

P : Juste dans le livret ?

B : Oui car personne ne me les a jamais présentées avant que je commence. En tout cas, dans mes souvenirs.

P : Tu les considères en adéquation avec la réalité du terrain ces quatre valeurs ?

B : Totalemement. La flexibilité pour moi, c'est la plus importante. S'il faut commencer plus tôt et finir plus tard chez un client, on le fait. Tant que les objectifs sont atteints. Après, au niveau de la satisfaction du client, on essaye toujours, c'est logique, c'est la base en fait finalement. Sinon, nos services n'auraient aucun sens. Pareil pour la qualité, ArgaFin ne marcherait pas si les services n'étaient pas de qualité. Et au niveau de l'intégrité finalement, on essaye de faire partie du service chez le client, mais tout en restant à notre place tu vois. Car ok, on y est, on travaille là, mais ce n'est pas chez nous non plus.

P : Tu te retrouves dans ces valeurs ?

B : Exactement. Après, je trouve tout ça quand même bateau car ce qu'on cite, ça coule de source finalement. C'est peut-être plutôt pour les gens quand ils viennent sur notre site ou les clients, je ne sais pas. Mais oui, ces valeurs elles comptent pour moi. Et si ça n'était pas le cas, je serais parti d'ici. Là ici, entre ce qui a été écrit dans le livret et la réalité, c'est la même chose. C'est totalement en adéquation. Et c'est sûrement pour ça que quand tu me les demandes, je ne m'en rappelle pas très bien, enfin maintenant si après un petit refresh (rires). Mais donc je ne m'en rappelle pas très bien car en fait c'est ancré dans le travail et dans le mindset d'ArgaFin, tu vois ?

P : Oui, je vois très bien.

B : Et quelqu'un pour qui ce n'est pas la manière de penser et de travailler, ça n'ira pas, c'est sûr. Donc c'est important de déclarer tout ça, de mettre ça sur papier, même si après, ça coule de source et c'est intégré par les gens.

P : Dans quel sens ?

B : Dans le sens où les gens intègrent ces valeurs. Et après, chacun notre tour, on les réincarne au quotidien dans le boulot. Enfin, je vois ça comme ça.

P : D'accord, merci. Et au niveau des politiques et des règles, tu te souviens de quoi ?

B : Alors, dans la même farde, il y avait la car policy, la laptop policy, euh ..., les assurances, etc. Et ça j'ai dû compléter. Ça, c'est vraiment ce dont je me souviens.

P : Tu ne te souviens pas d'autres choses en matière de télétravail par exemple ?

B : Ah si, évidemment. Je me rappelle bien ça. Oui donc, qu'il faut l'accord du manager pour télétravailler. C'était inscrit dans le livret. Et après ou avant ça, il y avait le mode d'emploi pour s'inscrire au bureau aussi, non ?

P : Exactement.

B : J'ai retenu des petits détails par rapport à tout ça. Mais les détails importants pour moi.

P : Comme par exemple ?

B : Par exemple, qu'une personne habitant sous le même toit que toi peut conduire ta voiture, que le téléphone t'appartient mais que l'abonnement est au nom d'ArgaFin, avec le télétravail aussi, que pour un junior comme moi c'est logiquement 1 jour semaine avec accord du manager.

P : Et tu as eu connaissance de ça comment ?

B : Je l'ai lu dans le livret. Et après, c'est de toute façon répété par Sarah la RH, tes managers, ton mentor, le CEO. Juste, ça permet de prendre connaissance de ton côté des documents tu vois. Et on m'a laissé le temps donc ça c'est chouette.

P : Ok. C'est ça. Tu saurais me dire où retrouver tous ces documents-là ?

B : Alors, là comme ça, non. Mais je sais qu'à la dernière page de cette farde, il y a le lien, enfin, le chemin pour les trouver sur le réseau. Il y a le règlement de travail et euh... Les papiers pour l'assurance, le code de bonne conduite etc.

P : Tu as lu tous ces documents ?

B : En toute honnêteté, le code de bonne conduite et le règlement de travail, non. Le code de bonne conduite car ça coule de source ce qu'on attend de nous et on nous le dit en face à face lors du premier meeting. Et le règlement de travail, qui le lit sérieusement (rires) ? Je le lirai si je m'ennuie un jour.

P : (Rires). D'accord, merci beaucoup [B]. On va clôturer cet entretien par quelques questions plus larges. De manière générale, comment décris-tu ton intégration ?

B : Alors, elle s'est très bien passée. Je me suis tout de suite bien entendu avec tout le monde. J'en suis plus que satisfait au final.

P : Et quels facteurs ont facilité cette bonne intégration tu crois ?

B : Je pense que, principalement, c'est la bonne ambiance, notamment mise par Sarah la RH et les collègues qui ont plus ou moins le même âge. Il y a une bonne dynamique. Et à côté de ça tu as les team buildings qui te permettent de rencontrer tout le monde assez rapidement. Quand tous les gens sont dans la même bonne humeur et que le travail se fait bien, il n'y a aucune raison que ça se passe mal.

P : Donc c'est la bonne ambiance et la dynamique de groupe qui jouent énormément ?

B : Exactement. Vraiment, ici, tu as ce sentiment que tu fais partie de l'équipe, et ça c'est super. Merci quoi (rires).

P : (Rires). Tu as quelque chose à rajouter par rapport à tout ce qu'on a abordé ici ? Ou peut-être des recommandations ?

B : Non, pas du tout. Je t'ai tout dit et honnêtement, je suis pas quelqu'un de difficile, pour moi, j'aurais pas pu rêver mieux comme accueil.

P : Super. Eh bien écoute, si tu n'as plus rien à rajouter, on va conclure ici alors. N'hésite surtout pas à me recontacter si tu penses à quelque chose que tu ne m'aurais pas dit ici. Tu as mon numéro et mon adresse mail de toute façon. Ça va ?

B : Je n'y manquerai pas.

P : Super, alors merci beaucoup pour ton temps, ça compte énormément pour moi.

B : Avec grand plaisir ! Et bonne chance pour ton mémoire.

P : Merci, beaucoup [B].

### **1.4.3. Annexe 4.3. : Entretien C**

Entretien effectué le 8 mars 2022 à 11h – Durée : 53 minutes – Place : Ottignies-Louvain-la-Neuve

P : Bonjour [C], comment tu vas ?

C : Ça va très bien, merci. Et toi ?

P : Super merci. À la suite de mon mail d'il y a quelques jours, on se retrouve donc cette après-midi pour une discussion pour mon mémoire. Tu as un peu lu le contenu du mail ?

C : Oui oui donc on va parler de l'intégration des nouveaux, c'est ça ?

P : Exactement. On va parler de différentes pratiques ici chez ArgaFin et ton ressenti à toi sur divers sujets. Donc n'hésite pas à dire tout ce que tu penses, c'est important pour moi. Après si tu ne te sens pas à l'aise pour aborder certains sujets, bah tu me le dis hein. Je comprends tout à fait. Ok ?

C : Oui, c'est clair.

P : Donc comme tu as lu sur la clause de confidentialité, tout ce qui est dit ici ne sera pas répété au management ou en interne en général ici. Aussi, j'enregistre pour pouvoir retranscrire plus facilement mais une fois que c'est fait je supprimerai. Ok ? T'es prête ?

C : Yes c'est clair, on peut y aller.

P : Ok commençons. Peux-tu te présenter brièvement s'il te plait ?

C : Je m'appelle [C]. J'ai fait des études d'ingénieur de gestion à la LSM à Louvain-la-Neuve. Et du coup j'ai fait mon stage ici chez Argafin de février à mai 2020. Ensuite j'ai été engagée en tant qu'étudiante de juin à janvier 2021. Et ensuite après je suis partie à l'étranger deux mois et puis quand je suis rentrée j'ai travaillé sur mon mémoire que j'ai rendu en septembre. Le lendemain de la remise du mémoire j'ai travaillé ici (rires).

P : Donc tu as commencé en tant qu'employée en septembre 2021 ?

C : Oui, c'est ça. Alors officieusement je suis venue à mon avis le 30 août mais pour qu'ArgaFin puisse avoir les subsides on a fait un CDD d'une semaine je pense. Et après on a refait un autre contrat pour qu'ils puissent avoir les subsides. Donc je pense que c'est le 7 septembre.

P : Et tu occupes quelle fonction actuellement ?

C : Junior Finance Consultant.

P : Ok. Ici on va parler de ton rôle, mais plus précisément lorsque tu es devenue employée car ça sera plus pertinent pour les questions que j'ai à te poser. Mais n'hésite pas à parler de ton rôle en tant que stagiaire et étudiante si tu trouves que c'est pertinent évidemment. Donc toi, lors de tes premiers jours et semaines plus largement, quels objectifs et buts t'ont été communiqués ?

C : Je ne me rappelle plus très bien mais je pense que ça n'a pas été établi directement. Et je pense que justement [la RH] a refait un petit mail à X, ma mentor pour lui rappeler qu'on devait fixer mes objectifs. Et alors trois semaines ou un petit mois après c'était bon. Alors là par contre les objectifs étaient clairs. Il y avait trois objectifs individuels qui ont été évalués fin d'année.

P : Et au niveau plus des buts plus généraux, des missions ?

C : Euh oui. Je pense qu'en tant que junior, fatalement on sait très bien qu'on n'a pas notre propre client donc on vient principalement en support aux profils plus seniors et managers. Donc c'est vraiment plutôt une aide sur certaines missions et certaines tâches qui vont devenir récurrentes par la suite tout comme d'autres tâches vont être plus ponctuelles car un manager a besoin d'aider donc on va venir l'aider quoi.

P : Et ça c'est clair pour toi de switcher d'un client à un autre et donc d'un manager ou senior aussi ?

C : Ça du coup, comme un manager est CFO ou est responsable de la mission, on sait, quand on travaille pour un tel client, on sait qui est notre N + 1. Donc ça oui. Après par contre, comme parfois on a des missions qui sont ponctuelles, ça j'avais déjà fait la remarque, tu vois justement, on sait pas dire si « tiens cette tâche, je dois vraiment la maîtriser », « est-ce que je serai amenée à refaire cette tâche le mois prochain ? ». Et ça j'avais un peu remonté l'info que quand un supérieur, qu'il soit senior ou manager, nous donne une tâche, qu'il nous dise clairement si cette tâche doit être faite toutes les trois semaines/un mois ou si simplement une tâche qu'on va faire une fois sur l'année. Ça parfois, ce n'est pas hyper clair.

P : Donc au niveau de la temporalité ce n'était pas clair mais au niveau du contenu, oui. C'est ça ?

C : Oui, exactement. Nos N + 1 sont toujours disponibles donc on peut toujours leur poser des questions.

P : Donc toi tu m'as dit que t'étais amenée à travailler pour plusieurs clients. Lorsque tu dois réaliser une tâche ou un projet, seule ou accompagnée, qui te fournit les consignes ?

C : Le manager ou le senior du client.

P : Toi en tant que junior, tu exerces une autorité ? Même sur des stagiaires.

C : Maintenant, oui. Sur les profils plus juniors ou stagiaires. Justement, un de mes objectifs c'est de déléguer certaines tâches qui sont récurrentes pour moi donc que je maîtrise désormais. Et donc ça maintenant oui, je peux un peu leur déléguer ces tâches-là et comment ça fonctionne. Après chez mes clients, une autorité euh, je ne sais pas vraiment dire. Après j'ai certaines demandes qui doivent aboutir mais c'est tout.

P : Ok. Et toi lorsque tu es arrivée, tu t'attendais à exercer cette autorité sur des stagiaires et des plus juniors que toi ?

C : Euh bah, pas spécialement. Après c'est vrai que chaque fois, je pense que c'est un moyen de nous responsabiliser et de transmettre certaines compétences donc je ne suis pas venue pour ça, pour déléguer, mais je pense que ça se fait naturellement.

P : Ok d'accord je comprends. Et alors durant tes six premiers mois, as-tu bénéficié de formations ?

C : Oui. Donc ça on a eu des formations à partir du mois d'octobre. Et donc oui j'ai eu, à mon avis, quatre voire six formations je pense.

P : Toujours axées hard skills ?

C : Oui, oui, oui. Les profils juniors c'est hard skills et puis après les profils plus seniors voire plutôt managers, c'est soft skills.

P : Et quels étaient les thèmes de tes formations à toi en tant que junior ?

C : Du coup on a eu la formation Excel, on a eu la formation euh cash planning, analyse de bilan, on a eu compta analytique et celle de [un des directeurs] sur le payroll.

P : Et elles sont données par qui ?

C : Elles sont toutes données par les collègues. Et comme les seniors sont là depuis quelques années, parce que j'avais déjà assisté à ces formations quand j'étais stagiaire, elles sont données souvent à deux dont un profil senior et un autre plus manager.

P: Ok. Et il y a avait d'autres participants à ces formations ?

C : En dehors d'ArgaFin ?

P : Non, non, en interne. Tu n'étais pas toute seule je veux dire.

C : Ah oui non je n'étais pas toute seule.

P : Et alors de manière générale, quel est ton ressenti par rapport à ces formations ?

C : Alors premièrement, d'un point de vue des compétences, selon les tâches qu'on effectue au quotidien, elles sont plus ou moins intéressantes. Donc la formation Excel ça c'est top car je trouve que dès qu'on rentre dans une société c'est important d'avoir ces connaissances qu'on n'a pas toutes eues à l'université. Après tout ce qui était, compta analytique, cash planning, analyse de bilan, bah ça, dans mes tâches, je l'utilise très souvent. Mais par contre tout ce qui est relatif au payroll, c'était intéressant mais je ne le mets pas en pratique. Mais donc c'est plus compliqué car le jour où je serai confrontée à ça, est-ce que je me souviendrai ? Ça, c'est est un peu plus compliqué quand tu n'appliques pas.

P : Tu ne la juges pas nécessaire cette formation en tant junior ?

C : Ça dépend. Si j'avais eu des tâches liées au payroll, elle aurait été très intéressante mais c'est vrai que pour le moment, chez mes clients, je ne travaille pas là-dessus.

P : Et plus au niveau personnel, est-ce que tu as pu tirer des conclusions ? Notamment vis-à-vis de tes discussions avec les autres pendant les formations ou même vis-à-vis de ce que tu as appris ?

C : Oui, ça permet aussi d'avoir un peu une remise en question de se dire « ah beh tiens, j'avais des lacunes par rapport à ça et ça, je pense que c'est mieux que je révise de mon côté. ». Je pense qu'elles servent principalement à ça, à évaluer nos compétences. Elles servent pour moi à cerner ses lacunes ou justement ses points forts. Et se dire « ça, je maîtrise bien et j'ai parfaitement compris », « ça par contre, lors des exercices, j'avais un peu plus de difficultés ». Par contre, la formation Excel est la plus importante selon moi. C'est ce que j'expliquais à [un autre junior] tantôt : tu as ta base de données, tu ne travailles pas dans ta base de données. Tu dupliques pour que ta base de données reste toujours telle quelle. Et après, [le senior qui donne la formation Excel] nous expliquait comment fournir l'information à nos managers. Donc tu as ton tableau qui doit être bien, il ne doit pas être moche, l'info doit être claire. Et la mise en page ça peut paraître con hein, mais c'est super important car ton manager va se dire : « tiens, c'est un travail de qualité, c'est logique ».

P : Donc c'est la plus importante ?

C : Oui c'est ça. Car toutes les infos sont dans les fichiers Excel dont c'est vraiment très important de savoir travailler et mettre en forme ces données. Et après bah fatalement, les autres formations sont importantes car c'est de la théorie. Mais la formation Excel c'est de la pratique, c'est ce qu'on mobilise au quotidien pour notre travail et sans ça on ne sait pas travailler. Donc en fait la formation de [senior qui donne la formation Excel] vient vraiment compléter les autres

et nous aide à comprendre comment travailler. C'est la plus pratique car on la met en place tous les jours, tandis que les autres c'est vraiment de la théorie qui est évidemment hyper importante à connaître mais difficile à mobiliser sans pratique. Voilà.

P : Super, merci [C], c'est très complet et je comprends mieux. Maintenant nous allons aborder un autre sujet qui est le mentorat, le « buddy » comme on appelle ici. Donc toi ton buddy c'est ?

C : [Nom d'une Senior Finance Consultant].

P : Et elle occupe la fonction de ?

C : De Senior. Moi je dis tout le temps ma manager mais elle est plus notre manager que notre senior et elle est plus senior que nos trois autres seniors (rires).

P : Comment tu définis ta relation avec elle ?

C : Moi je pense que j'ai beaucoup de chance parce que justement on se voit très souvent au bureau. Si on travaille sur des clients pour lesquels on va rarement sur place donc ça pour avoir un peu cette cohésion etc., on travaille souvent ensemble au bureau. Donc ça c'est chouette. Du coup, ça apporte une bonne dynamique et on se croise souvent. Elle est très disponible et la communication est vraiment facile.

P : Tu viens de dire que tu avais de la chance. Tu penses que si ça avait été une autre personne ton mentor, ça ne serait pas le cas ?

C : Euh bah oui, fatalement, il y a des personnalités qui matchent plus l'une avec l'autre et bon [Mentor de C], elle est super gentille, super attentive donc je pense que ça se passe vraiment très bien et la communication est fluide. Il y a avec certaines personnes où euh... je ne sais pas... c'est un peu plus froid. Tandis qu'avec [Mentor de C], ça se passe vraiment très bien.

P : Au quotidien, comment ça se déroule avec elle ?

C : Alors au départ, c'était vraiment elle qui prenait en charge tout mon planning donc ça à l'aide de la team RH et de [Mentor de C] : c'est elle qui prenait contact avec les autres managers en disant « voilà [C] à des disponibilités pour tel ou tel jour » et c'étaient eux qui complétaient mon planning. Maintenant, c'est l'un de mes objectifs 2022. Donc c'est vraiment d'avoir la maîtrise de mon planning. Donc maintenant ce qu'il se passe c'est que justement quand j'ai un peu plus de disponibilités ou que je suis moins chargée, là je reviens vers elle. Et je lui dis « Voilà ce jour-là j'ai un peu moins de tâches » et donc là c'est elle qui va essayer d'un peu euh... Si les autres n'ont pas d'autres tâches, c'est vers elle que je me tourne. Et sinon bah souvent, maintenant mes tâches commencent à devenir récurrentes donc tous les mois je sais ce que je dois faire. Mais de temps en temps on a une revue des tâches que j'ai réalisées comme ça on peut avoir un feedback là-dessus.

P : C'est elle qui te donne les feedbacks sur le travail que tu fournis ?

C : Oui.

P : Et comment ça se passe ce genre de feedback ? C'est toi qui les demandes ?

C : Avec [Mentor de C], on a encore une certaine rigueur donc les tâches dans lesquelles je suis à l'aise, au départ fatalement on avait une revue après, on va dire chaque jour. Maintenant que je suis à l'aise, ces tâches-là on n'a plus de revue. Mais par contre, si j'ai une nouvelle tâche ou

une nouvelle petite mission on va dire, eh bien elle va me donner le contenu de la tâche, elle va me dire ce qu'il y a à faire dans les deux jours. Et à la fin de la deuxième journée on va revoir ensemble. Et là elle me dira « ça c'est bien », « ça c'est encore à compléter ».

P : C'est toi qui vas chercher le feedback ou elle le fournit naturellement ?

C : C'est un peu des deux. Parfois elle revient vers moi spontanément. Et d'autres fois c'est moi qui pose plus de questions. Donc voilà.

P : Par rapport aux autres collègues, comment tu définis ta relation avec eux ? Que ce soit junior, senior, manager ou comptables ?

C : Je pense qu'ici l'avantage de chez ArgaFin c'est qu'on a quand même des employés assez jeunes donc on a vraiment une chouette dynamique. On n'a pas des profils vraiment plus âgés, qui font entre guillemets un peu plus peurs ou qui sont plus réservés, moins sympas. Donc ici je trouve qu'on a vraiment une chouette équipe. En plus, j'ai des collègues qui ont quasiment le même âge que moi donc ça c'est hyper sympa, la communication est fluide, on s'entend bien. Et après bah je pense qu'il y a des personnes qui sont un peu plus renfermées de nature et donc voilà c'est plus compliqué parfois d'avoir... Oui voilà par exemple sur les temps de midi, c'est plus compliqué d'avoir des discussions avec certaines personnes. Tu te dis « Mince de quoi est-ce que je vais lui parler ? » alors qu'il y en a où tu te dis « Chouette je vais passer un bon temps de midi ». (Rires)

P : (Rires)

C : Mais bon voilà c'est comme ça (rires).

P : Ça c'était plus au niveau perso, donc tu t'entends bien avec relativement tout le monde même s'il y a des affinités plus fortes. Et au niveau plus du travail, comment ça fonctionne avec les autres collègues ? Ça t'arrive de demander des informations quand tu as besoin d'aide à d'autres collègues ?

C : Oui, oui, bien sûr. Si je suis au bureau et que là il y a d'autres profils plus seniors et managers et que je rencontre une difficulté dans mon fichier etc., là je demanderai aux personnes qui sont là. Et sinon alors ça dépend clairement de la mission. Là si je travaille avec [Nom d'un manager], j'irai lui poser la question à lui. Si je travaille avec [Nom d'un directeur], j'irai lui demander à lui quoi.

P : Et si on imagine, si [Mentor de C] n'est pas au bureau, tu vas privilégier de poser la question à elle par mail ou téléphone ou à quelqu'un du bureau ?

C : Ça dépend quel genre d'infos j'ai besoin. Si c'est par exemple : j'ai un problème dans mon fichier Excel et que je sais que c'est lié à des formules que je n'arrive pas à moi comprendre, là je vais clairement demander à quelqu'un au bureau comme ça je reste pas bloquée pendant trois heures, si [Mentor de C] n'est pas disponible. En fait, je vais m'adresser en premier lieu à la personne pour qui je dois travailler. Voilà.

P : Et par rapport à ça, quand tu es avec d'autres managers, eux aussi te donnent un feedback ?

C : Oui. Par exemple, j'avais eu une mission chez [Nom d'un client] avec [Nom d'un directeur] et je n'avais jamais travaillé avec lui auparavant, même pas en tant que stagiaire. Et donc bah là ça c'était bien passé et du coup même lui il disait tout le temps aux employés de chez [Nom

d'un client] : « N'oubliez pas de dire merci à [C] car elle nous a vraiment bien aidés ». Donc oui, il y avait des feedbacks qui se faisaient.

P : Naturellement ?

C : Oui c'est ça.

P : Tu ne sollicites pas spécialement ?

C : Oui c'est dans la dynamique. Et je pense aussi que ça se ressent. Après je pense, en tout cas en tant que stagiaire et profil junior, c'est vraiment important de dire ce qui ne va pas dès le départ. Par exemple, comment on organise nos fichiers, ce qu'on ne fait pas correctement. Ça je pense que c'est vraiment important de dire parce que si on continue avec ces choses qui ne sont pas dites, ça posera plus de problèmes par la suite et ça je pense que c'est important de la part du mentor. Qu'il fasse part de ces éléments là parce qu'après on va dire « Ah beh tiens, lui, je ne sais pas ce que t'en penses de ses fichiers mai moi je ne trouve pas ça top ». Si on dit ça après 9 mois ou à la fin de son stage, je me dis : « est-ce que c'est la faute du stagiaire ou de son manager qui ne lui a jamais fait la remarque ? ». Ce n'est pas normal qu'après neuf mois cela arrive.

P : C'est arrivé à toi ?

C : Ça m'est arrivé de faire ce commentaire sur [Nom d'un ancien stagiaire finance]. Parfois, il me donnait des fichiers et je me disais « mais tiens ses formules, ça n'allait pas » ou « ses checks ça n'allait pas ». Bon lui il est resté presque 2 ans chez ArgaFin et pour moi ça ne doit pas arriver car ce sont des choses que tu apprends dès le départ. Et on ne lui a pas fait la remarque. J'avais fait la remarque à [Nom d'un Senior Finance Consultant] et il m'avait répondu « Bah oui moi je n'aime pas spécialement travailler avec lui, il n'est pas assez rigoureux. » Mais c'est aussi notre rôle. Enfin c'est le rôle des profils plus seniors, plus anciens, d'apprendre. Donc si on n'explique pas, c'est aussi la faute du N+1.

P : Il y a aussi un rôle d'enseigner, c'est ça.

C : Oui voilà. Mais en fait, la difficulté chez ArgaFin, c'est qu'en tant que profil stagiaire ou junior, la difficulté c'est qu'on va travailler sur plusieurs clients. Et donc parfois j'ai l'impression que c'est compliqué de comprendre le business. Et là, j'en avais un peu discuté avec [Nom d'un ancien stagiaire finance] et je lui avais dit : « Est-ce que tu comprends vraiment ce que tu fais ? » et ce n'était pas clair. Je pense qu'il n'avait pas vraiment une vue sur toutes ses tâches, il ne comprend pas tous les mécanismes. Et ça j'en avais aussi discuté lors de notre team building. Je pense que c'est vraiment important d'expliquer aux stagiaires comme aux profils plus juniors, les missions sur lesquelles on travaille, comprendre vraiment le business. C'est hyper important.

P : Pour toi, dès le début ça a été clair ?

C : Non. Enfin je veux dire, pas « pas du tout ». Mais c'est maintenant que là je comprends. Il y a des clients qui sont plus faciles que d'autres et c'est ça aussi la difficulté. Et le problème et l'avantage, c'est que, souvent en tant que junior, on travaille sur [Nom d'un client] et il n'est pas un client facile parce que le business n'est pas hyper simple. Enfin, si, évidemment ils produisent des médicaments, ça, c'est la version facile. Mais après dans la logique etc., ce n'est vraiment pas le client le plus facile à comprendre. Du coup, je peux comprendre, maintenant

que moi j'ai un peu l'expérience on va dire, je commence à comprendre parce que ça fait six mois que je suis engagée en CDI et presque 2 ans avant j'étais stagiaire et étudiante. Ça m'a pris tout ce temps. Et en plus comme on travaille avec différents managers et donc on a différentes tâches, c'est aussi compliqué de s'y retrouver parfois.

P : Tes missions se sont vraiment clarifiées au fil du temps ?

C : Oui vraiment au fil du temps.

P : Au début ça n'avait peut-être pas toujours du sens ce que tu faisais ?

C : Oui c'est exactement ça. Et en fait, le fait de le refaire de mois en mois etc., et d'être chez le client, ça permet de faire vraiment des liens parce que c'est ça qui est important aussi, c'est de ne pas comprendre, parce que la tâche qu'on réalise, on la comprend. Mais la comprendre du point de vue global, ce n'est parfois pas toujours évident. Je pense que voilà, parfois c'est plus compliqué. Et ça je crois qu'il doit vraiment avoir une communication claire à ce niveau là quand on débute sur un client.

P : Pour toi ce n'est pas encore assez clair au niveau de la communication ?

C : Je pense qu'en tout cas, et je l'avais proposé, mais il faudrait une petite présentation du client. Donc voilà on te dit : « Tu vas commencer chez [Nom d'un client]. ». Ok mais qu'est-ce qu'il fait ? qui travaille là-bas ? etc. Ça je pense que c'est bien de faire pour avoir une compréhension globale. Il faut savoir pourquoi on fait cette tâche. Et je pense que j'avais eu aussi cette remarque dans l'évaluation de mon stage, c'est de poser un peu plus de questions pour vraiment bien comprendre ce qu'on a à faire. Ça va dans les deux sens donc.

P : Et toi à la suite de ta remarque, tu as commencé à prendre initiatives ?

C : Oui tout à fait, j'essaye vraiment de bien comprendre la finalité de mes tâches.

P : D'accord super, merci beaucoup [C]. On va aborder un autre sujet maintenant et cela concerne le livret d'accueil. Premièrement, as-tu reçu un livret d'accueil présentant l'entreprise etc. ?

C : Alors un livret d'accueil présentant l'entreprise, non. J'ai reçu des goodies et une feuille avec les contacts, les personnes présentes dans l'entreprise, donc le listing avec leur adresse mail, leur fonction et leur numéro de téléphone.

P : C'est tout ce que tu as reçu ?

C : Je pense.

P : Comme tu l'as remarqué sûrement, il y a une farde de bienvenue qui a été finalisée vers octobre.

C : Ah non je ne savais pas.

P : Donc on distribue une farde avec un petit mot du CEO personnalisé, un organigramme, les codes de l'alarme, etc. T'as reçu ces infos pratiques ?

C : Oui et non. Certaines m'ont été dites en face à face et d'autres étaient présentes sur cette feuille.

P : Il y a aussi le code de conduite par exemple. Ou encore un lien Dropbox pour consulter le règlement du travail et d'autres documents importants.

C : Ah oui c'est super chouette.

P : Et on ne t'a jamais fait signer une politique de télétravail ou encore une politique de téléphone ?

C : Ça par exemple avec les ordis et tout ça, ça j'ai du signer tous ces documents. Quand je suis arrivée, c'était imprimé.

P : Tu as reçu quels documents les premiers jours ?

C : Du coup j'avais tous mes documents relatifs à ma voiture de société, à l'ordinateur, au téléphone puis les papiers par rapport à la DKV, euh, ... mon contrat (rires). Et c'est tout. J'ai lu tous les documents qu'on m'a donné mais voilà je n'ai pas porté attention.

P : As-tu connaissance qu'il y a un fichier sur le serveur où tu peux retrouver toutes ces politiques ?

C : Non.

P : Et au niveau des valeurs de l'entreprise, toi tu n'as pas eu le temps de les lire dans le livret d'accueil mais...

C : Ah oui, il y en a quatre non ? Flexibilité, euh, .... (rires) et puis après les trois autres euh... Je les connaissais à mon entretien (rires).

P : Donc attends les valeurs sont : flexibilité, intégrité, qualité et satisfaction du client

C : Ah oui.

P : Ça se sont les quatre valeurs déclarées de l'entreprise je vais dire.

C : Ah oui voilà c'est ça.

P : Et toi à part à ton entretien où tu les as mentionnées, comment en reparlais-tu ? Si tu en reparlais.

C : Je n'en ai pas reparlé. Après bon, je pense qu'on est dans un domaine où fatalement on se doute bien que la satisfaction client, c'est hyper important. La flexibilité, bah c'est aussi important car on sait bien qu'il y a des demandes qui vont être plus urgentes que d'autres, des personnes où on doit faire plus attention et donc à eux on doit être plus réactifs que d'autres. Donc même si elles ne sont pas mentionnées quotidiennement ou quoi, je pense qu'il faut aussi part un peu de bon sens et donc on sait bien qu'être flexible, satisfaire le client, intégrité beh là aussi faut qu'on reste à notre place c'est normal je pense. Et puis qualité beh fatalement, j'espère qu'on fournit un travail de qualité (rires).

P : Tu trouves que ces quatre valeurs sont encore en adéquation ?

C : Bah en fait je pense que ce sont des valeurs hyper importantes à avoir. Maintenant est-ce qu'elles vont nous différencier ? Enfin je pense que ce sont quatre valeurs qui sont presque obligatoires. Et du coup bah oui elles ont fatalement énormément de sens, mais on pourrait

peut-être jouer sur une autre dimension et avoir peut-être des valeurs un peu plus personnelles ou moins générales. Voilà, je veux dire, ces quatre valeurs je pense que c'est...

P : C'est limite bateau ?

C : Oui voilà c'est ça, je cherchais mes mots.

P : Alors, tu conseillerais quoi comme valeurs à la suite de tes remarques ?

C : Ce n'est pas évident... (temps de réflexion).

P : Pour t'aider un peu, au quotidien, tu mobilises quelles valeurs ?

C : Alors, flexibilité je pense qu'on doit garder parce que ça c'est hyper important.

P : C'est important pourquoi ?

C : Parce que justement, on a des tâches qui vont être, on va dire, plus importantes que d'autres ou on a des deadlines hyper importants, il faut donc être flexible dans le sens où si on doit travailler plus, on le fera. Mais surtout dans le sens si notre client a plus besoin de nous à un certain moment, on fera tout notre possible.

P : Ça c'est dans l'empreinte d'ArgaFin ?

C : Ah oui tout à fait. C'est très important. Après on reste assez humbles au niveau des valeurs, je trouve.

P : C'est en adéquation avec le terrain ?

C : Oui, oui. C'est aussi en adéquation avec ma personne. Enfin moi je l'avais dit durant mon entretien, je suis totalement ok sur le fait qu'il faut être flexible et que par exemple, si voilà on a un audit et qu'il faut travailler dix heures par jour pendant une semaine, eh bien voilà on sait que ça ne va pas être notre quotidien et donc voilà il faut parfois faire plus d'efforts et c'est normal.

P : Au niveau de la culture ici, comment définirais-tu celle-ci ? La culture d'entreprise.

C : C'est un modèle un peu plus flat donc ça je pense même si Arnaud a quand même la place et la position du CEO et donc qu'il fait quand même un peu peur. Mais je pense que c'est bien aussi, il faut quand même qu'on garde cette image. Mais je vais dire, lui ne veut pas promouvoir cette image. Il veut qu'on ait cette image de hiérarchie plate. Voilà après aussi je pense que chacun à sa position. Si les managers en sont arrivés là, c'est qu'ils ont beaucoup travaillé et donc voilà j'ai beaucoup de respect pour eux.

P : Mmh.

C : On a vraiment de la chance chez ArgaFin car même si Arnaud à cette position de CEO et qu'il fait un peu peur, il y a toujours cet aspect familial. Ça je pense que c'est aussi lié au fait qu'on ne soit pas super nombreux encore. Donc ça c'est à voir si on sait garder cet esprit quand on est 150. Je n'en sais rien. Ici c'est facile parce qu'on est une vingtaine. Donc ça c'est chouette je vais dire parce qu'on a quand même un esprit plus familial où la communication peut être facilitée. On peut donc facilement aller parler à Arnaud ou notre supérieur, même si on ne se sent pas bien. Pareil avec la team RH maintenant. Après je pense aussi qu'il y en a toujours qui

vont chercher la petite bête et il y en a qui se plaindront plus que d'autres, qui voudront toujours plus. Après ce n'est pas mentalité, moi je suis super contente.

P : Raconte-moi l'histoire d'ici.

C : Je sais bien que le CEO travaillait pour des multinationales et qu'à un moment donné il a voulu se mettre à son compte et lancer son entreprise. Et donc l'histoire a commencé avec des clients comme [Noms de clients]. Et puis, [Nom d'un manager] a été son premier stagiaire et puis de là [Mentor de C] est arrivée dans ce monde de garçon avec [Nom d'un directeur]. Voilà, ça c'est l'histoire un peu que je connais.

P : Et comment tu as eu connaissance de cette histoire ?

C : Pour mon examen d'anglais, on avait une simulation d'entretien à faire et j'avais choisi ArgaFin. C'est comme ça que je les ai connus. J'ai trouvé l'offre de stage sur internet.

P : Ah ok c'est marrant ça.

C : Et donc par rapport à ça, je me suis dit : « Bah tiens je vais quand même m'intéresser » (rires), « Ça a l'air d'être une chouette entreprise ». Et j'avais rencontré [Nom d'un manager] a une job fair quand j'étais à l'unif car je connaissais sa copine. Et c'est comme ça que j'ai connu l'histoire.

P : Personne ici ne t'en a parlé ?

C : Ah non. Puis, quand j'ai fait mon stage et job étudiant, on était censé fêter les 5 ans d'ArgaFin mais avec le covid, ça ne s'est pas fait. Donc fatalement je savais que ça existait depuis 5 ans et maintenant bientôt 7. Je sais même que ArgaFin c'est [Nom du CEO], [De son premier fils], [De son deuxième fils] et, ...

P : Et puis [Nom de sa femme].

C : Heeein.

P : Et ça comment t'as su ?

C : Ça c'est [Nom d'un Senior Consultant] qui me l'a expliqué un jour.

P : Avant, tu le ne savais pas du tout ?

C : Ah non, le CEO n'en avait jamais parlé.

P : Ok super. Ici on va conclure l'entretien avec des questions d'ordre général.

C : Ok ça va.

P : Toi, de manière générale, comment décrirais-tu ton intégration ?

C : Hum, du coup moi j'ai toujours été hyper contente des missions pour lesquelles je travaillais donc je me suis toujours bien entendue avec mes managers et les personnes avec qui je travaillais. En tant que stagiaire, je travaillais beaucoup avec [Nom d'un directeur] et [Nom d'un Senior Consultant], et donc là aussi on s'entendait super bien, c'était vraiment une chouette ambiance. Et je pense que c'est ça aussi qui a facilité mon intégration : c'est la chouette ambiance. Je pense qu'on est capable de travailler plus et travailler mieux quand tout se passe bien au bureau.

P : Et c'est le cas ici ?

C : En tout c'est le cas pour ma part. Hum... Attends tu peux me répéter la question ? (Rires)

P : De manière générale, comment décris-tu ton...

C : Ah oui, oui, mon intégration. Donc je pense que ça s'est bien passé. Et en plus j'avais dit au CEO que je voulais faire un petit break avant de commencer en CDI, à l'étranger et il m'a dit « Écoute, dis-moi toi comment tu vois ton avenir, est-ce que tu le vois toujours chez ArgaFin ? Si c'est le cas, tu auras une place ». Là, je me suis dit que c'était quand même pas mal et une belle opportunité. Donc pour ça je pense que ça s'est bien passé. Et lors de mon évaluation, [Mentor de C] m'avait dit que j'étais beaucoup plus impliquée depuis que j'étais une vraie employée on va dire. Ça se voyait dans ma motivation et mon implication.

P : Tu as l'impression de t'être davantage intégrée ? Entre ton statut de stagiaire et d'employée je veux dire.

C : Ah oui tout à fait car j'ai été stagiaire et étudiante pendant le covid donc chez moi. Donc en étant sur place, l'intégration s'est faite de manière plus naturelle je vais dire.

P : Et selon toi, qu'est-ce qui a facilité ton intégration ? Tu as précédemment parlé de la dynamique de groupe, tu as quelque chose à rajouter à ce propos ?

C : Je pense que les team meetings et les team buildings qui sont organisés, ça aide énormément. Moi durant mon stage et mon job étudiant, je pense que j'ai eu un team meeting sur presque plus d'un an quoi. Donc fatalement c'est la faute du covid. Voilà. Après là, depuis qu'on peut retourner au bureau, il y a un team meeting par mois et ça favorise énormément de choses : de ne pas toujours avoir ce contexte « travail, travail, travail » mais voilà proposer des choses un peu extérieures où c'est un peu plus léger et où on ne parle pas que business quoi. Vraiment la dynamique de groupe c'est l'élément de mon intégration et sûrement celle des autres aussi.

P : Quelles recommandations peux-tu formuler par rapport à l'intégration ? Voilà donc on imagine tu fais partie de la team RH pendant une journée, tu ferais quoi de différent par rapport à ce qu'il y a déjà en place ?

C : Je pense que c'est vraiment où j'ai dit, après je ne sais pas comment c'est fait maintenant mais vraiment lui donner une petite description de l'entreprise dans laquelle il ou elle va travailler. Voilà. Après je pense que comme on est une petite entreprise, on n'a pas besoin d'avoir des descriptions en long et en large de tout le monde. Je pense on se voit tous dans les deux semaines après le premier jour.

P : Donc selon toi, il faut un peu plus miser sur la clarté des missions ?

C : Oui, c'est ça. Et parfois un peu plus de hum... comment expliquer... une communication un peu plus, pas ouverte, mais... parfois on a l'impression qu'un tel et un tel sont au courant de choses que nous on n'a jamais entendu parler. Pas le fait qu'on veut nous exclure mais je pense qu'il y a des choses qui ne sont mentionnées qu'à certaines personnes.

P : Tu as un exemple de ça ?

C : Par exemple, tu vois, tout ce qui est lié aux projets internes à ArgaFin. On en parle depuis six mois mais on ne sait absolument pas ce qu'il y a derrière, on ne sait pas ce que le CEO attend de nous, on ne sait pas si on doit faire quelque chose.

P : Donc il y a un enjeu de communication pour clarifier tant les missions que d'autres infos générales.

C : Oui voilà ça c'est vraiment un point à améliorer et qui pèse dans l'intégration.

P : Et tu penses que ça va rester comme ça ?

C : Ça s'est justement un dilemme. Car après la remarque sur le fait qu'on aimerait une présentation sur les entreprises, [Nom d'un Manager] a dit qu'il avait travaillé là-dessus. Et quand j'ai demandé à [Stagiaire Fiance actuelle] si elle avait vu ces descriptions, si elle voyait ce qui se passait chez [Nom d'un client], elle me dit : « Non, pas vraiment ». Donc est-ce que ça va être mis en place ? J'espère. Après je pense aussi que nous c'est parfois un peu plus compliqué car on est des profils juniors ou stagiaires qui ne sommes pas allés dans des entreprises avant. C'est notre première expérience et c'est ici qu'on va tout apprendre. Alors que quand je vois des profils plus seniors ou managers qui viennent d'autres Big4, ils ont plus de facilités à directement comprendre et eux n'ont fatalement pas besoin de tout ça. Mais pour les profils plus jeunes, c'est primordial. Ça va permettre de vraiment clarifier certaines choses.

P : Certaines choses ?

C : Les missions et les notions.

P : Ok super merci. Tu as des remarques supplémentaires ou des questions à m'adresser par rapport à tout ce qu'on vient d'aborder ?

C : Non, je pense avoir tout dit.

P : Ok génial. Écoute merci beaucoup pour cette discussion et pour ton temps. C'était très enrichissant. N'hésite pas à m'envoyer un petit message ou à m'interpeller si tu as des questions ou d'autres remarques qui te viennent en tête.

C : Pas de souci !

P : Belle journée.

C : À toi aussi.

#### **1.4.4. Annexe 4.4. : Entretien D**

Entretien effectué le 15 mars 2022 à 16h – Durée : 48 minutes – Place : Ottignies-Louvain-la-Neuve

D : Ça enregistre déjà ?

P : Je viens de lancer à l'instant l'enregistrement.

D : Ok, ça va. On se tient bien à partir de maintenant (rires).

P : Non mais ne t'inquiète pas, c'est vraiment une discussion comme on pourrait avoir toi et moi sur le temps de midi. Donc comme je l'ai dit dans mon mail et comme on vient de le voir ensemble avec la clause de confidentialité et de consentement éclairé, nous allons discuter, pendant 45 minutes, de ton intégration, de tes six premiers mois ici. Ça va ?

D : Oui, je suis prêt. Juste, je dois partir à 50, ça ira ?

P : Oui, je pense que ça ira. Au pire, on s'arrangera pour continuer dans la semaine.

D : Ça sera plus rapide pour la retranscription (rires).

P : Merci (rires). Ok, commençons. Peux-tu te présenter brièvement, s'il te plaît ?

D : Je m'appelle [D], 32 ans, marié, papa de deux enfants de deux ans et neuf mois. Avant, je travaillais chez KPMG où j'ai fait six ans. J'étais manager, je faisais de l'audit. Et avant ça, j'ai fait la LSM, donc science de gestion, à Louvain-la-Neuve. Je viens de Mons et j'habite Namur désormais.

P : Super. Et ça fait combien de temps que tu es ici ?

D : J'ai commencé en octobre donc ça fait cinq mois.

P : En tant que Manager, c'est ça ?

D : Oui, Manager Finance Consultant.

P : Lorsque tu es arrivé chez Argafin, quels buts, quelles missions, quels objectifs t'ont été communiqués ?

D : Dans un premier temps, on m'a dit : « Oui, tu iras chez tel client », « il faut faire ça, ça, ça ». Par contre, mon rôle ici, la description de ma fonction si tu veux, ce n'était pas spécifiquement mentionné. Quand je suis arrivé, je ne savais pas ce qu'on attendait de moi précisément en tant que personne, qu'employé. Je dirai pas que ça a été clairement exprimé.

P : Tu aurais aimé ?

D : Maintenant que tu le mentionnes, c'est vrai que ça aurait été pas mal. Mais c'est vrai que du coup, tu arrives, t'es dans la staff room, tu t'entends bien mais je ne me suis pas senti euh... Je ne sais pas ce qui me différencie spécifiquement d'un senior tu vois. Après, c'est une petite structure donc c'est difficile d'avoir des postes aussi bien définis. Par exemple, si on reprend le cas de [Nom de Manager], mais le CEO quand il en parle, il dit de lui que c'est plus un Senior.

P : Et pourquoi ?

D : Il justifie ça par le fait qu'il était plus en industrie. Après, à nouveau, la distinction entre les fonctions de manager et de senior, à part l'expérience, je ne sais pas ce qui les différencie. Et [Nom d'un Senior Consultant] qui est toute seule sur son client, elle n'a pas de manager au-dessus d'elle donc ce n'est même pas un manager par client.

P : Par rapport à toi-même, tu sais ce qu'on attend de toi ?

D : Oui, je sais ce que je dois faire sur mes clients.

P : Ça a été clair dès le début ?

D : Après, il y a beaucoup de... Merde, je ne trouve pas le mot. Enfin, t'es fort lâché à toi-même. Je suis fort seul. Voilà, si j'ai besoin d'aide, quelqu'un est là pour me supporter. Je sais que le CEO est là, [Nom d'un Manager], [Nom d'un directeur]. Mais je suis quand même là pratiquement tout seul cinq jour semaine. Oui, au début, on m'a dit : « il faut faire ça, ça et ça ». Ok, d'accord, mais comment je fais ? Et petit à petit, tu commences à comprendre le truc tu vois.

P : Le truc, c'est-à-dire ?

D : Comment faire ton travail, car on te donne les objectifs mais tu ne sais pas comment les atteindre. Enfin, pas toujours plutôt. Surtout que moi je suis seul chez le client cinq jours semaines.

P : Ça te dérange d'être là-bas, seul ?

D : Parfois. Des collègues il y'en a là-bas, mais des fois sur [Nom du client], c'est fort challenging donc parfois, c'est flou ce qu'il faut faire. Et moi, je n'ai pas l'expérience de directeur financier, j'ai fait de l'audit. Donc t'es là et tu te demandes que faire. Donc tu apprends beaucoup sur le tas quoi. Mais des fois, il y a beaucoup de pression. Mais c'est comme je disais à mon épouse hier, [Nom d'un Directeur], lui il a des années et des années d'expérience de CFO, je suis certain que s'il avait été chez [Nom du client], il aurait directement vu clair. [Le CEO] voulait le mettre là mais c'est le client qui n'a pas voulu. Alors que moi, je dois beaucoup plus réfléchir, me dire « Merde, je fais quoi là ? ». Et ici, c'est la première clôture que je fais donc il y a sûrement des tâches où j'aurais pu être efficace si j'en savais un peu plus. Après, je m'en sors évidemment, mais parfois ça prend plus du temps.

P : Tu demandes de l'aide à qui dans ce genre de situations ?

D : Au CEO ou à [Nom d'un Manager] qui lui est mon coach. Après, le CEO est fort investi sur [Nom du client] car il y a eu des petits problèmes au début donc je vais souvent vers lui. Puis après, je vais vers [Mentor de D] ou [Nom d'un Directeur] quand j'ai des questions un peu plus techniques avant d'aller embêter [le CEO].

P : Et ils sont dispos ?

D : Oui. Vraiment. Bon, [Mentor de D], voilà il reste fidèle à lui-même donc il ne répond peut-être pas toujours dans la seconde mais dès qu'il va avoir cinq minutes, il va me rappeler pour en discuter. [Nom d'un Directeur], me répond plus vite. Donc quand le client me demande quelque chose, soit je sais et je le fais directement, soit je demande du support à ces trois-là en priorité je vais dire.

P : Tu as directement été tout seul sur ce client ?

D : J'ai repris le job de [Nom d'un Manager], on a fait la transition pendant, je dirai, un mois. Et puis, j'étais tout seul de mi-novembre à fin janvier. Et puis maintenant, comme j'avais un peu trop, je l'ai dit à [CEO] et à [Mentor de D], donc il y a [Nom d'une stagiaire finance] et [Nom d'un Senior Consultant] qui vont être là et là, dont [Nom d'un Senior Consultant], qui va reprendre le support deux jours semaines.

P : Toi, tu exerces une autorité sur qui ici ? Stagiaires, juniors ou même seniors.

D : Oui, je suis le supérieur de pas mal de gens, donc comme je t'ai dit [Nom d'une stagiaire finance], [Nom d'un Senior Consultant] et [Nom d'un Junior Consultant] qui travaillent de temps en temps avec moi. Donc oui, c'est moi l'autorité, c'est moi qui leur défini quoi faire mais il y a différentes manières de mettre en place l'autorité.

P : Depuis quand tu as cette autorité ?

D : Je veux bien que tu reposes la question.

P : Je te demandais depuis quand tu exerçais cette autorité ? Dès ton arrivée ?

D : Oui, on m'a dit : « Tiens, là tu travailleras avec lui ou lui ». Par exemple sur [Nom d'un client], je travaillais avec [Nom d'un Senior Consultant] donc je savais bien que j'étais son référant à ce moment-là. On ne m'a pas dit : « C'est toi le chef de machin ». Ça s'est fait directement, un peu en fonction du client tu vois.

P : Comment tu vis ce rôle ?

D : Très bien. Non mais, moi je suis quelqu'un de très dans le dialogue, je ne me suis pas trop imposé donc ça se passe très bien. Après parfois, ça se passe très bien et tant mieux, et parfois le problème en étant trop sympa, c'est que les gens ne vont pas trop te respecter.

P : Tu as eu le cas ici ?

D : Non pas ici justement. Mais si une forte tête arrive ici, ça pourrait arriver. (Interruption d'une stagiaire finance)

Dis, [Nom d'une stagiaire finance], merci beaucoup pour aujourd'hui. Tu étais tiptop.

P : Ok revenons-en.

D : Oui voilà, parfois il y a des gens plus compliqués, je sais serrer la vis. C'est vrai que ce n'est pas dans ma nature. Après, il faut savoir communiquer correctement, lui dire : « écoute ça ne va pas », sortir des faits. Voilà, je reste toujours très diplomate.

P : Ok, top. On va parler des formations maintenant. Tu as bénéficié de formations depuis que tu es arrivé ?

D : En tout cas, je me suis inscrit à celles juste en interne car celles en externe j'ai pas su y aller, j'avais le covid. Il y avait eu pas mal de formations en novembre-décembre, là ça fait quelques mois qu'il n'y en a plus, ou alors je suis passé à côté.

P : Toi tu as des formations soft skills ou tu as assisté aux formations hard skills ?

D : Hard skills, c'est genre payroll ce genre de choses. Oui, j'ai été à celle de [Nom d'un directeur]. Tiens, j'ai fait quoi comme formation ? J'ai fait ça. Puis avec [Nom d'un Manager], j'ai eu compta analytique. Excel, je n'ai pas fait. Je me demande si je n'ai pas fait une troisième tiens ? Il faudrait que je regarde. Mais il y a eu vraiment un moment où il y a eu plein de formations j'ai l'impression.

P : Oui, vers novembre-décembre, c'est vrai. Et quel est ton ressenti général des formations auxquelles tu as participé ?

D : Très bien, parce que la structure s'y prête bien aussi. C'est une petite structure où tout le monde s'entend bien et où le dialogue est facile, en tout cas c'est comme ça que je le sens. Donc quand ce sont des collègues qui donnent les formations, c'est hyper simple de poser ses questions. Le fait que ce soit un collègue, c'est un peu plus facile d'ouvrir le dialogue et de dire : « Ah tiens, là je n'ai pas compris, réexplique. ».

P : Tu as tiré quoi comme apprentissages de ces formations ?

D : Bêtement, en audit, on n'est pas dans la production des chiffres tu vois. Donc sur la formation payroll, il y a pas mal de choses que [Nom d'un Directeur] a expliquées, qui relèvent

du day-to-day et que je ne faisais pas en audit. Donc j'ai appris pas mal de choses qui m'aident à mieux faire mon travail.

P : Avant ça, ce n'était pas le cas ?

D : Oui et non. Évidemment, je n'ai pas attendu les formations pour poser mes questions (rires). Mais voilà, tu apprends plus sur la manière de faire en fait, sur comment gérer cette situation quand tu te retrouves dedans.

P : Tu as des recommandations par rapport à ces formations ? peut-être en rajouter une, la manière dont cela est donné, avec qui ?

D : C'est dur ça comme question. Le format me convenait bien, les slides sont très claires. Et alors, lors de formations, on est concentrés sur les aspects pratiques. En petit groupe, c'est très bien aussi. On est huit grand max. Là, ArgaFin est en train de grandir donc il faut peut-être spliter les formations. Car en petit groupe, t'es plus à l'aise pour poser tes questions.

P : Ok. Et tu as appliqué ce que tu as appris depuis ?

D : Alors, oui. Mais pas énormément non plus. Enfin, bête exemple, la formation payroll pour mon client, bah il n'y a que deux employés belges ici (rires). Par contre, la formation compta analytique, oui pas mal. En fait, ça me sert surtout à mettre en place des choses chez les clients tu vois. Maintenant, je sais que j'ai ces formations sous la main. Et un autre truc à rajouter, c'est que je n'ai pas encore eu de formations soft skills alors qu'il me semble que c'est pour les managers c'est ça ? Enfin voilà, ça c'est dommage. Bon j'avais le covid aussi.

P : C'est ça, tu as le bagage. Maintenant, nous allons parler du mentorat, ou buddy comme on dit ici. Comment tu définis ta relation avec ton mentor ?

D : Alors ma relation avec lui, elle est excellente. Je le connaissais de KPMG où on s'entendait déjà super bien. [Mentor de C], il peut parfois être un peu dur à cerner. En tout cas chez KPMG, c'était un peu le type qui faisait peur. Tu ne savais jamais vraiment comment est-ce qu'il allait se comporter tu vois. Moi je l'adore, il me fait trop marrer, on s'entend super bien. On a une relation assez bonne donc des discussions très ouvertes quoi.

P : Et comment elle fonctionne au quotidien cette relation de mentor ? Si on peut parler de relation au quotidien déjà.

D : Non. Je suis plus manager donc finalement, on ne se parle pas au quotidien car il ne me donne pas mes tâches. Après, je lui pose des questions dès que j'en ai.

P : Et du coup, tu tires quoi de ta relation avec [Mentor de D] ?

D : Euh, on a quand même nos coachings, quand c'est un peu chaud, en ce moment d'ailleurs, j'ai été lui en parler. Et lui il a trouvé des solutions, donc que [Nom d'un Senior Consultant] soit sur ce client aussi. Après, on ne s'appelle pas tous les jours, c'est sûr. Mais quand il y a besoin, je l'appelle. Et aussi, officiellement, on fait un meeting par mois, on n'a toujours pas fait le lunch. Et on ne va pas le faire toute de suite car son épouse va accoucher je pense. Mais, je sais que c'est peut-être plus moi qui dois venir vers lui pour prendre des nouvelles, mais bon je n'ai pas de soucis à le faire donc ça va.

P : Et à quelle fréquence il te donne des feedbacks ?

D : Je n'ai toujours pas eu de feedback (rires).

P : Tu aimerais ?

D : Oui, c'est toujours bien les feedbacks, de savoir comment est-ce que tu te travailles. Mais c'est vrai que pour être franc, je me demande comment on va m'évaluer car je ne travaille pour personne. Enfin si, je travaille pour le client évidemment. Mais ici chez ArgaFin, comment on va m'évaluer comme je suis seul chez [Nom du client] ? Est-ce que le CEO va demander au client un feedback sur moi ?

P : Je ne sais pas.

D : Toi tu sais ?

P : Aucune idée.

D : Voilà, à un moment, je me suis dit que j'allais demander à Arnaud, est-ce que je dois moi envoyer quelque chose ? C'est la période des feedbacks chez le client en plus. Donc je suis dans leur système RH, je peux demander un feedback moi. Donc est-ce que moi je dois demander un feedback au client ? Mais techniquement, pour moi c'est la CEO de [Nom du client] qui est la plus apte à évaluer mon travail. Peut-être que le CEO va contacter directement le client, je n'en sais rien. J'ai du mal à imaginer à concevoir comment il peut...

P : T'évaluer au quotidien ?

D : Oui, me juger. Je ne sais pas trop comment il va faire. C'est flou car ni mon buddy ni le CEO ne pourraient m'évaluer selon moi. Après, comment ils vont faire ? Je n'en sais rien. Il y a peut-être des discussions dans lesquelles je ne suis pas.

P : Ok.

D : Après, laisse-moi me rappeler un peu. Au début, dans mes premières semaines, le CEO m'appelait souvent. Arnaud il fait ça. Il te donne des conseils, il te félicite. Il m'appelait toutes les semaines et notamment pour mes time sheets, comme ça tu sais. Tu vois, moi je mettais 38 heures/semaine et lui, il me disait : « Mais [D], n'hésite pas à charger toutes tes heures. ». Et j'étais là : « bah, j'ai chargé toutes mes heures ». (Rires). Puis, je te dis tout ça car c'est confidentiel hein.

P : Oui, évidemment.

D : Puis, première semaine, deuxième semaine, troisième semaine, quatrième semaine, il me dit encore : « Mais [D], charge toutes tes heures. ». Et je chargeais toutes mes heures. Et donc il m'a dit : « Il y a un truc qui ne va pas ».

P : Ok, donc c'est dans le sens que tu ne travaillais pas assez d'heures en fait. Et après ça, tu en as fait plus ?

D : J'essaye. Mais en gros, je faisais mes heures et puis il y a un moment où ça a déconné chez le client et, erreur monumentale, je lui ai dit. Et là, il m'a dit : « Bah je ne comprends pas pourquoi tu n'as pas le temps, tu n'as fait que 38 heures. »

P : Ok.

D : J'ai dit : « Ok, message compris ». Mais juste comme ça, au début il était beaucoup présent, mais maintenant il sait que ça roule donc depuis fin décembre je dirais, il est beaucoup moins derrière et ça me va très bien aussi. C'est une marque de confiance. Enfin, je ne dirai pas qu'il était derrière mon dos car je ne l'ai pas vécu négativement. C'est juste normal. Et en fait moi, par rapport aux heures, je n'avais pas percuté direct.

P : D'accord, c'est ça.

D : Mais ça par contre, je trouve que c'est un double discours dans les team meetings où on dit à chaque fois : « Ceux qui veulent faire 38 heures, ils le font et on ne les jugera pas » mais après, je fais 38 heures et on me dit que c'est pas bien. Je pensais juste que je n'allais pas avoir le multiplicateur sur mon bonus tu vois. Mais voilà, on attend vraiment de moi que j'en fasse plus.

P : La communication est paradoxale ?

D : Sur ce propos, oui.

P : Ça l'est sur d'autres sujets tu trouves ?

D : Non, d'ailleurs je trouve que le CEO est hyper transparent et c'est vraiment super chouette. C'est juste le truc sur les heures où lui il disait qu'il ne jugera pas ceux qui font 38 heures mais que lui il attendait plus quand même mais celui qui ne veut pas en faire plus, bah finalement...

P : Finalement, on lui fait une remarque ?

D : C'est ça. Donc j'ai l'impression que c'est plus un message marketing de dire ça car ce n'est pas le vrai message car il attend que tu en fasses plus. Enfin voilà, après ça ne me dérange pas de faire des heures maintenant que c'est dit. On vient d'un monde où on en faisait beaucoup. C'était juste bizarre que ce ne soit pas clairement dit.

P : Ok. Et comment se passe tes relations avec les autres membres de l'équipe ?

D : Ça se passe bien, mais j'avoue que c'est... Roh la la le déballage de vie (rires). J'en ai parlé avec [Mentor de D] mais mes collègues, je ne suis pas revenu ici depuis des semaines, mes collègues sont plus les gens de chez mon client que chez ArgaFin. Donc des fois c'est un peu bizarre, tu te dis : « Je travaille pour qui ? ». Je parle plus à [Nom d'un employé du client] que mes collègues ici tu vois. Après quand on se voit, on s'entend bien ça se passe super bien ce n'est pas ça. Donc voilà.

P : Ok.

D : Des fois, c'est un peu dur de se positionner, je me dis : « Ah mais qui sont mes collègues ? ».

P : T'es perdu ?

D : C'est bizarre, il faut le temps que je m'y fasse. Car je vous vois beaucoup moins souvent. J'ai beaucoup plus d'interactions avec les employés chez [Nom du client]. Mais voilà, avec vous, on est plus dans un esprit très, je ne vais pas dire pas professionnel, mais il y a une bonne relation, les gens sont ouverts. On a plus des discussions entre potes que de se dire à la machine à café : « Ah, il a fait beau ce week-end. »

P : Ok.

D : On se marre bien quoi. Et ça c'est important, ça joue beaucoup sur l'humeur.

P : Ok, dernier thème avant d'aborder des questions un peu plus générales. Premièrement, tu as reçu un livret d'accueil toi ?

D : Oui, une magnifique farde, bien préparée et bien propre.

P : Comment elle t'a été utile ?

D : Euh.

P : Déjà, tu l'as jugée utile ? Si oui, comment ?

D : Oui. Mais ma seule question : est-ce qu'on doit l'avoir en papier obligatoirement ? Sinon, je trouve ça vraiment très bien d'avoir toutes les informations sous les yeux comme ça quand tu viens d'arriver. Tu as des infos de bases sur ArgaFin, sur qui est qui, sur les missions. Pour être franc, je ne sais plus te dire exactement ce qui a dedans mais je sais qu'il y a les valeurs aussi, tous les trucs utiles comme les mots de passe etc. Et aussi, le Welcome Pack avec les goodies, ça j'adore.

P : Oui ?

D : Oui, j'adore, ça marque le coup tu vois. Tu sens que t'es vraiment là et tu fais partie de la team quoi.

P : Mmh.

D : Après, est-ce qu'il faut imprimer, tout mettre dans une farde ?

P : C'est une réflexion qu'on a avec Sarah justement. Car un PDF, voilà ce n'est pas très chouette, ce n'est pas interactif. Je sais qu'il existe des plateformes pour rendre ça interactif mais c'est une question de budget.

D : Ah ça pourrait être bien ça. Mais sinon, typiquement maintenant, moi ma farde, je ne l'ouvrirai plus jamais tu vois. Donc tu peux dire que vous avez cinq fardes et vous les faites tourner un peu. Et sur le côté, vous envoyez en PDF comme ça on a une trace de ça.

P : Je prends note.

D : Maintenant, les informations, a priori, je les connais. Ou alors je demande à toi ou à Sarah.

P : Ok c'est ça. On va aborder un peu ce qu'il y avait dans cette farde justement, vu que tu connais a priori (rires).

D : (Rires).

P : Tu connais les valeurs ?

D : Euh... (Rires).

P : Ok j'ai compris (rires).

D : Je sais qu'elles sont en lien avec ce que je pense sinon j'aurais eu un problème à ce moment-là. Et je me rappelle qu'en lisant cette farde, même si là, je ne saurais pas te relâcher les valeurs, je me suis dit que c'était en accord avec moi-même et la façon dont je veux travailler tu vois.

P : Ok, je vais te rafraîchir l'esprit alors. Les quatre valeurs, ce sont : satisfaction du client, intégrité, qualité et flexibilité. Tu les trouves en adéquation avec les services qu'ArgaFin propose ?

D : Oui. Je trouve qu'on est fort à la disposition des clients. On fait tout pour les satisfaire. Bon après, satisfaction, intégrité et qualité, c'est assez facile, ça me paraît être la base en fait.

P : La base ?

D : De ce qu'on offre. Si on n'offre pas un travail de qualité, ArgaFin ne peut pas fonctionner. Et au niveau de la flexibilité, on essaye toujours de se couper en quatre. Pour moi, elles correspondent bien à ce qu'on propose. Des fois, t'es trop flexible et tu fais trop pour le boulot.

P : Tu as cette impression ?

D : Des fois, les journées sont longues quoi. Décembre-janvier-février, c'est tous les soirs. Après voilà, il n'y a pas de secret. Et ma situation avec les enfants où on n'a pas encore très bien trouvé notre équilibre, joue énormément. Là, par exemple, je vais partir à 17 heures. Je suis arrivé à neuf heures. Tu retires l'heure de midi, ça ne me fait qu'une journée de sept heures. Puis après, les filles vont dormir. On mange un bout, on regarde un petit truc à la télé, puis je me remets à travailler vers 21 heures.

P : Ok.

D : Voilà, c'est mon organisation qui est un peu différente mais moi travailler tous les soirs jusqu'à minuit, c'est très fatigant.

P : Ça, ça se joue sur ton moral ?

D : Ça va, j'ai connu pire avant. Mais là j'avoue que j'ai quand même fait des grosses journées.

P : Et pourquoi c'est comme ça ?

D : Chez [Nom du client], il y a une mission en cours très dure. C'est juste ça. Sinon, je pense que ça va redevenir plus vivable par la suite.

P : Tu t'attendais à travailler jusqu'à minuit quand tu es arrivé ici ?

D : Si. [Ancien employé] m'avait dit non mais à nouveau, c'est la flexibilité. Tu vois, j'arrive à 9h, je pars à 17 et si je veux au moins, bêtement faire mes 38 heures semaine, je n'ai pas le choix de bosser plus tard.

P : Ou alors tu récupères le lendemain en faisant 12 heures.

D : Mais ça, ce n'est pas possible. On doit encore réfléchir à mon organisation familiale avec mon épouse. Ce n'est pas encore au point. On n'a pas encore trouvé notre manière d'être optimal mais voilà, ça ne me dérange pas de travailler le soir, j'ai fait ça six ans chez KPMG. Après, là, c'est tous les soirs donc c'est embêtant. Mais donc voilà, cette valeur de flexibilité, elle te pousse des fois à en faire trop en fait.

P : Ok. Tu pourrais me raconter l'histoire d'ArgaFin ?

D : Oui, dans les grandes lignes. Donc le CEO lance ça en 2015.

P : Tu as su ça comment ?

D : Je connais déjà les grandes lignes mais comme chez KPMG tout le monde part chez ArgaFin, on est quand même fort intéressés. Donc j'ai souvent été lire ce qui se passe. Mais dans le livret, c'était très bien écrit. C'était écrit différemment que sur le site ou LinkedIn en fait. Donc voilà, l'histoire reste la même évidemment, mais il y a plus de détails et tu en sais davantage. En tout cas, dans le livret, tu sens ce côté familial.

P : Ah bon ?

D : Oui, c'était plus clair que l'information que j'avais eue. J'ai eu des informations supplémentaires. Après par rapport à ce livret, les valeurs et l'histoire, etc., tu lis, tu retiens, mais une fois que c'est fait, tu n'y touches plus. Moi j'ai gardé les documents importants tu vois, genre les contacts des collègues, etc.

P : Oui, je vois. Au niveau du livret toujours, de quelle politique as-tu connaissance ?

D : Ah oui, je me souviens de la politique de télétravail, qu'il faut l'accord du manager. Du code de conduite aussi. Mais après pour ça, ça me semble plus évident tu vois. Mais clairement, je connais les politiques on va dire. Voilà, je les ai lues dans le livret et ça m'a fait du sens. C'est pour ça aussi que je ne me souviens pas très très bien finalement, car ça fait du sens. Et avant ça, j'ai travaillé ailleurs donc c'est un peu le même charabia tu vois.

P : Et tu sais où tu peux trouver tous les documents ?

D : Oui, ça je sais que c'est inscrit dans le livret et comme ça, ça évite d'imprimer des trucs comme le règlement de travail tu vois. Je me souviens aussi qu'il y a aussi le mode d'emploi pour s'inscrire au bureau. D'ailleurs, personne ne le respecte à part moi j'ai l'impression (rires).

P : Ah bon ?

D : L'autres fois Sarah m'a appelé et j'étais déjà en chemin pour me dire de pas venir au bureau car il n'y avait plus de place.

P : (Rires).

D : Mais voilà, au niveau des politiques, j'ai aussi signé la car policy, pour le gsm, la voiture etc.

P : Ok. Pour finir, de manière générale, comment tu décris ton intégration ici ?

D : Ça s'est très bien passé. J'en suis satisfait. Le seul truc qui me tourmente, qui me trotte un peu dans la tête, c'est le truc que je me dis que c'est bizarre au niveau de tes collègues. Tu te dis : « Tiens, ils sont où mes collègues ? Chez ArgaFin ou chez le client ? ». Voilà, ça j'ai du mal. Mais quand je viens ici, comme aujourd'hui par exemple, on se marre super bien, on s'entend à merveille. Ce n'est pas une question que je ne me sens pas bien hein, juste des fois j'ai l'impression d'appartenir à [Nom du client] parce que j'y suis tout le temps et que j'ai qu'un seul client aussi.

P : Tu penses que quelque chose pourrait améliorer ton sentiment d'appartenance ?

D : Ah beh typiquement, les team events. Moi j'ai qu'un client où j'y suis tout le temps, [Mentor de D], pareil donc il n'est jamais au bureau mais je vois bien qu'aux team meetings, c'est l'occasion de se revoir. Mais voilà, l'histoire avec qui sont mes collègues, ça me trotte, des fois je me demande où je dois me positionner.

P : Ok.

D : Finalement, ces team events, comme on n'est pas souvent au bureau, ça permet d'entretenir le sentiment d'appartenance. Sans ça, je ne vois pas comment on ferait.

P : Et finalement, car je vois l'heure tourner, quels facteurs ont facilité ton intégration ?

D : Je suis un cas spécifique car je connaissais beaucoup de gens avant. Je connaissais [Mentor de D], [Nom d'un directeur], [Nom d'un Senior Consultant] du coup ça aide.

P : Donc c'est plutôt l'ambiance et les gens ?

D : Pour l'intégration, je dirai que dans mon cas, c'est plutôt l'entourage qui aide la bonne ambiance. Je suis arrivé, à midi le CEO a dit qu'on allait au restaurant. On a tous été ensemble. On se sent bien tout de suite en fait. Et on voit tout le monde. On sent qu'on est valorisé et que les gens sont contents de te voir et de t'accueillir. Donc vraiment, l'ambiance ici elle joue énormément.

P : D'accord. Écoute, c'est un peu tout pour moi. Tu as des questions ou des remarques supplémentaires ?

D : Là tout de suite, non. Je pense que j'ai tout dit, mais je n'hésiterai pas à t'en faire part si j'en ai. Merci en tout cas.

P : Merci à toi !

D : Et bonne chance pour ton mémoire.

P : Merci beaucoup [D].

#### **1.4.5. Annexe 4.5. : Entretien E**

Entretien effectué le 16 mars 2022 à 11h – Durée : 54 minutes – Place : Ottignies-Louvain-la-Neuve

P : Hello [E], merci de m'accorder ton temps.

E : Avec plaisir. Tu fais sur quoi déjà ton mémoire ?

P : Je fais sur l'intégration des nouvelles recrues et plus précisément sur les pratiques d'onboarding et leur impact sur la socialisation organisationnelle. Ici chez ArgaFin.

E : Ah oui donc évaluer leur adéquation et leur pertinence.

P : C'est ça. Donc comme tu viens de le voir sur la feuille que tu as signée, c'est anonyme et le secret professionnel est garanti, donc tout ce qui est dit ici ne sortira pas. Aussi, c'est enregistré pour que je puisse plus facilement retranscrire par la suite. Voilà donc n'hésite pas à me couper si tu as des remarques ou des questions. T'es prêt ?

E : Yes.

P : Ok commençons. Peux-tu te présenter brièvement ?

E : Je m'appelle [E], j'ai 24 ans. J'ai fait mes études en éco à Bruxelles. Mon bachelier à l'ICHEC et puis mon master à l'ULB en science de gestion. Toujours mes options mes options

axées finance mais mon premier boulot c'était chez Odoo comme tu le sais sans doute donc pas très finance. Odoo c'est un ERP donc un logiciel de gestion qui fait la compta mais aussi pleins d'autres choses. Donc j'ai travaillé neuf mois là-bas donc pas très longtemps.

P : Ok.

E : Mais je me suis vite rendu compte que je n'aimais pas donc c'est pour ça que j'ai changé. Me voilà ici maintenant.

P : Tu voulais un job axé finance ?

E : Oui c'est ça.

P : T'es ici depuis combien de temps toi ?

E : Je suis ici depuis six semaines. Ce qui est pas mal aussi c'est que bah comme j'ai eu mon premier boulot chez Odoo qui engage beaucoup de gens, niveau onboarding c'était très poussé parce que justement, pour intégrer autant de personnes, il faut avoir tout un processus d'onboarding et du coup maintenant c'est difficile à comparer car comparer qui a engagé 1000 personnes en 2021 et ArgaFin, voilà tu ne sais pas comparer. Mais c'est quand même pas mal de voir les deux.

P : Tu as deux expériences différentes.

E : Oui

P : Ici, on va parler de trois pratiques mises en place puis des questions un peu plus générales. Dans un premier temps, lorsque tu es arrivé, quels objectifs t'ont été communiqués ?

E : Mmmh écoute ça n'a pas été clarifié dès le début. Maintenant il y a les objectifs qu'on doit émettre pour le plan bonus donc les objectifs qui sont vraiment liés au boulot. Et ça ça n'a pas été clarifié dès le début. Maintenant je sais que c'est une des raisons pour lesquelles je suis venu ici car les tâches ne sont pas figées, il y a pleins de tâches différentes tant chez le client qu'en interne où on pouvait se lancer. Mais j'ai pas eu vraiment mes objectifs qui ont été clarifiés dès le début.

P : Et ils se sont dessinés de semaine en semaine ?

E : Au final, j'ai l'impression que c'est un peu à toi de voir une fois que tu as commencé. Je me suis vite rendu compte ce que j'allais faire maintenant dans un futur proche.

P : Mais jamais personne de la société ne t'a dit : « Voilà [E], ton rôle au sein d'ArgaFin c'est ... ».

E : Non, jamais.

P : Tu aurais aimé ?

E : Je pense que tu le déduis vite mais ça dépend, enfin c'est toujours lié aux projets. Ici il y a quand même pas mal de stagiaires et maintenant on est deux juniors donc il n'y a pas toujours assez de boulot. Et pour moi c'est pour ça qu'on n'a pas clairement défini mes objectifs, parce que parfois il y a des trous.

P : Donc toi tu penses que c'est parce qu'il y a des trous, donc pas assez de boulot des fois, que ton rôle n'est pas clair ?

E : Oui, je pense. Je n'ai pas encore un projet qui m'a été attribué.

P : D'accord. Donc toi tes objectifs tu les as définis toi-même finalement au cours des semaines.

E : Voilà exactement.

P : Et par rapport à la réalisation d'une tâche ou d'une mission, qui te fournit les consignes ?

E : Justement, comme je n'ai pas encore de projets, c'est beaucoup de personnes car je travaille sur pas mal de projets. Je suis en support. J'ai déjà travaillé avec sept personnes différentes.

P : Ça te dérange ?

E : Non parce qu'au final ça permet de voir les projets sur lesquels on n'a pas envie de travailler (rires).

P : (Rires).

E : Après c'est aussi compliqué car il y a beaucoup d'infos de beaucoup de personnes différentes. Donc d'office, c'est difficile d'avoir des routines. C'est compliqué mais ça reste abordable. Ce n'est pas comme si j'étais dans mon coin et que j'avais peur de poser des questions.

P : Ok super. Et toi à l'heure actuelle, tu exerces une autorité ? Sur des stagiaires peut-être ?

E : Non.

P : Par la suite, tu penses que ça sera le cas ? Tu aimerais bien ?

E : Clairement, oui.

P : Et quand on t'a présenté la fonction, on t'a potentiellement parlé de devoir coacher ?

E : Pas spécifiquement. En fait, c'est plus dans le mindset de l'entreprise donc pas spécifiquement dans la présentation de la fonction. Comme elle veut grandir, il y aura des nouveaux qui vont devoir être coachés donc je suppose que j'aurai un rôle à jouer à ce moment-là, oui.

P : Actuellement, as-tu bénéficié de formations ?

E : Mises en part les formations en interne sur la DropBox, non.

P : Il y a des formations sur la DropBox ?

E : Oui des formations sur Excel, des formations basiques comptables et puis des trucs assez spécifiques genre des subsides. Enfin je dirai qu'il y a six-sept formations, sous forme de PowerPoint.

P : Elles sont commentées par quelqu'un ?

E : Oui. Enfin pas toujours. Parfois, c'est juste un support et du coup il n'y a pas toutes les informations. Après j'imagine que ce sont des formations qui ont été données aux collègues en face à face.

P : Tu aurais préféré qu'elles soient données en présentiel ?

E : Pas spécialement. Mais juste avoir un peu plus de contenu. Moi j'aime bien de me mettre dans mon coin et de faire la formation et puis de poser mes questions. Parce que quand on parle, ça va vite, et tu n'as pas trop le temps de te poser.

P : Ok c'est ça. À la suite de ces formations, tu as pu poser tes questions ?

E : Non. Demain, j'ai une formation Excel avec [Nom d'un Senior Finance Consultant] par contre.

P : En face to face ?

E : Oui.

P : Ok, je reviendrai vers toi alors. Et quel est ton ressenti à la suite de ces formations ? Au niveau de l'utilité par exemple.

E : Ah elles sont clairement utiles. Mais tout ce qui est Excel, on est toute la journée dans un Excel donc c'est toujours utile d'avoir euh... Parce que bon, je savais comment utiliser Excel mais c'est juste qu'il y a plein de short cuts qui sont vraiment utiles à savoir et que je ne connaissais pas.

P : Et tu me dirais que tu as clairement acquis de nouvelles compétences ou c'était davantage un refresh ?

E : C'est un mix des deux. Quand même plus rafraichir. Maintenant il y a sûrement des choses qui ont été dites pendant ces formations et donc je suis passé à côté de certaines infos.

P : Malgré tout, même si ça te convient de toi pouvoir y regarder de ton côté, tu sens que tu es passé à côté de certaines infos ?

E : Ah oui clairement. Et ça a sûrement un impact sur mon travail. Enfin, je ne le saurai jamais car je n'ai pas connaissance des infos qui ont été dites (rires). Mais sans doute, oui, il y a certaines choses que je n'ai pas.

P : Comme quoi ?

E : Des explications supplémentaires, ou tu sais, même savoir ce qui est plus ou moins important dans le travail, chez quel client c'est important de savoir ça. Enfin voilà il y a des avantages et des inconvénients à faire les formations seul comme ça.

P : D'accord super, merci [E]. Maintenant, nous allons parler du mentorat, ou buddy comme on dit ici. C'est qui ton mentorat à toi ?

E : [Nom d'un Manager].

P : Ah oui c'est ça. Et comment tu définis ta relation avec lui ?

E : Bien. C'est un chouette gars mais maintenant il est souvent chez [Nom d'un client] donc je ne le vois pas souvent. Mais il m'a clairement fait comprendre que si j'avais une question ou quoique ce soit je pouvais toujours le contacter. On a aussi déjà été manger un lunch avec lui.

P : Ça te dérange qu'il ne soit pas souvent là au bureau ?

E : Non mais c'est juste que si jamais je le voyais plus, sans doute il y aurait plus d'interactions.

P : Lors de ton lunch, c'était quoi la nature ? Plus professionnel ou pas du tout ?

E : C'était assez décontracté. On n'a pas spécialement parlé d'ArgaFin. C'était juste pour apprendre à se connaître.

P : Vous n'étiez qu'à deux ?

E : Non, il y avait [Nom d'un Senior Finance Consultant] et [Nom d'un stagiaire finance].

P : Tous les mentorés de [Nom du Mentor de E] ?

E : Exactement. Les « coachies » comme on dit (rires) ?

P : Oui, les coachies pardon (rires). Au quotidien, comment ça fonctionne avec ton mentor ?

E : Alors justement, depuis que je suis là, il n'y a pas beaucoup de fois où on s'est vu. Enfin il y a eu ce lunch, puis un meeting pour parler de mes objectifs liés au bonus. Et puis c'est un peu ça au final.

P : Et ce sont les derniers contacts que tu as eus avec ?

E : J'ai envoyé mon mail ce matin avec mes objectifs.

P : Ok. Il doit les valider ?

E : Il doit d'abord en parler à Sarah et à Arnaud et puis ensuite les valider.

P : Comment vous avez établi tes objectifs ?

E : J'ai demandé à [Nom d'une Junior Finance Consultant] ce qu'elle avait mis. Car en tant que junior c'est un peu la même chose et c'est compliqué de savoir ce qui attendent vraiment comme objectifs. Donc je me suis basé sur ses objectifs et j'ai rajouté euh...

P : Ta petite sauce.

E : Oui voilà, ma petite touche (rires).

P : Et ce sont quoi tes objectifs ?

E : Alors j'ai mis trois objectifs. J'ai mis l'amélioration de mes compétences comptables et reporting donc ici vraiment des connaissances liées à mon boulot en tant que tel. Le deuxième objectif, c'est la prise d'autonomie sur les projets au cours de l'année. Et le troisième objectif c'était être la personne référente d'[Nom d'un client] qui est un logiciel pour automatiser pour les clients.

P : Et t'as eu comment ce projet ?

E : J'ai eu un meeting avec le CEO qui a été à un salon vendredi passé là-dessus d'ailleurs.

P : C'est lui qui t'a proposé ?

E : Oui c'est lui. Mais ça m'intéresse et je trouve le projet chouette.

P : Ok super. Au niveau de tes contacts avec ton mentor, pour en revenir à ça, c'est quoi la nature de tes interactions ? Purement demander des informations sur des tâches ou ...

E : Le truc c'est que comme je travaille avec pas mal de personnes différentes, à chaque fois que j'ai une question, je pose la question à cette personne-là. Et c'est pour ça que je n'ai pas énormément de contact avec mon mentor. Surtout que comme je suis toujours ici au bureau et lui pas souvent, je demande à ceux qui sont présents. C'est plus simple de poser la question à la personne qui est au bureau.

P : Tu ne trouves pas ça paradoxal qu'on t'assigne un mentor et que finalement tu ne le vois pas souvent ?

E : Maintenant, c'est plus simple de travailler tout le temps avec le mentor mais ce n'est pas toujours faisable.

P : Ce n'est pas faisable par rapport à la fonction ?

E : Oui voilà, exactement. Avec la fonction, ce n'est pas possible. Je pense qu'il n'y a pas vraiment d'autres solutions.

P : Et quand tu as une question par rapport à une tâche ou une mission, comment ça se passe ?

E : J'aime bien essayer de comprendre par moi-même et une fois que je suis vraiment bloqué, je vais poser ma question.

P : Ok. Plus au niveau du feedback, ton mentor t'en a déjà fourni un ?

E : Oui, pendant notre meeting où on a parlé des objectifs. Enfin c'est le feedback des autres collègues.

P : Ok donc il t'a retransmis le feedback des personnes avec qui tu as travaillé car tu n'as jamais travaillé avec lui, c'est ça ?

E : Oui, je n'ai pas encore travaillé avec lui. Enfin j'ai travaillé peut-être deux jours max.

P : Ce feedback, qui l'a sollicité ?

E : C'est lui.

P : Pourquoi ?

E : Je vais sans doute lui en demander mais là ça ne fait pas encore assez longtemps je trouve. Je me suis dit que c'était un peu tôt.

P : Dans le futur tu comptes en demander à ton mentor alors.

E : Et aux collègues avec qui je travaille.

P : Ok, top. Et par rapport aux autres membres de l'équipe justement, comment cela se déroule ?

E : Je pense que j'ai eu de la chance d'avoir le team building au karting durant ma première semaine. Ça m'a permis de déjà voir tout le monde ou presque tout le monde. Si je n'avais pas eu ça, ça aurait été moins bien. Enfin j'aurais été peut-être moins à l'aise car il aurait fallu rencontrer les collègues au bureau un à un.

P : Comment cela s'est déroulé avec les autres collègues en général ?

E : Bien. Et en plus comme je travaille avec pas mal de collègues eh bien je rencontre pas mal de personnes. Ils sont toujours ouverts à répondre aux questions. Juste un truc qui est bizarre

ici en interne, j'ai fait deux ou trois jours de télétravail et il y en a qui utilise slack, d'autres qui préfèrent appeler par téléphone, puis il y a Zoom donc moi je ne sais jamais qui veut quoi. Donc de base moi je pensais que tout se faisait par Teams ou par Zoom. J'ai travaillé avec [Nom d'un Senior Consultant] et elle appelle principalement par téléphone. Donc je téléphonais aux autres en pensant que tout le monde le faisait mais ce n'était pas du tout le cas (rires).

P : Ok donc ce n'est pas uniformisé.

E : D'ailleurs, on sait partager notre écran sur Slack ?

P : Alors je ne sais pas du tout car moi je fais mes appels via Slack ou WhatsApp, tu vois (rires) et je ne partage pas mon écran. Il faudrait se renseigner.

E : (Rires).

P : Ok reprenons. Nous allons aborder le troisième thème et puis nous parlerons de ton intégration en général, ça va toujours ?

E : Oui, pas de soucis.

P : Tu as reçu le livret d'accueil toi ? Les documents dans la farde bleue.

E : Oui.

P : Et comment cela t'a été utile ?

E : J'avoue que je n'ai pas beaucoup lu parce que directement on m'a donné du boulot ce jour-là.

P : Donc tu n'as pas eu le temps de prendre connaissance des documents ?

E : Dans le mail que Sarah m'a envoyé, oui. Mais dans le livret, voilà je me souviens avoir lu les valeurs.

P : Tu n'as pas tout lu. Et actuellement, tu saurais me dire les valeurs d'ArgaFin alors ?

E : Alors, euh...

P : Pas grave si tu ne les connais pas.

E : Il y a intégrité et euh... Qualité. Puis les deux dernières, euh... professionnalisme, non ?

P : Non. Flexibilité et satisfaction du client.

E : (Rires). J'ai essayé.

P : Et comment tu as eu connaissance de ces valeurs ?

E : Je les connais par j'avais checké sur le site avant mon entretien donc je les connais de là. Ou pas (rires). Mais ça me les a remémorées de les lire quand je suis arrivé.

P : Et ces quatre valeurs, tu les trouves en adéquation avec la réalité du terrain ou pas du tout ?

E : Oui.

P : C'est-à-dire ?

E : Flexibilité, oui parce qu'en fonction des clients, les tâches sont vachement différentes.

P : Ok.

E : La satisfaction des clients, j'ai l'impression aussi. Surtout pendant mon entretien, le CEO a bien fait le point là-dessus.

P : Il t'a dit quoi par rapport à ça ?

E : Justement, la raison pour laquelle j'avais quitté Odoo, enfin, l'un des raisons pour laquelle j'ai quitté, c'était parce que je n'étais pas convaincu du service qu'on prestait pour les clients. Donc ça c'était un point que je trouvais bien ici, qu'on n'était pas tout seul sur un projet et que la qualité est au centre. Pour moi, c'est un truc normal mais pas toujours ailleurs.

P : Et ces valeurs, elles sont en adéquation avec tes valeurs personnelles alors ? Plus qu'avec ton ancien emploi ?

E : Oui, clairement.

P : On imagine, tu dois proposer des nouvelles valeurs. Tu proposerais quoi ?

E : Les valeurs je trouve que c'est un peu, à la fois important mais aussi à côté bateau. Souvent on claque des mots qui veulent dire tout et rien et auxquels on ne s'y tient pas trop. Enfin ici, ça reflète pas mal l'entreprise et les collègues.

P : Donc tu retrouves aussi ces valeurs dans le travail des collègues aussi.

E : Oui.

P : Trouves-tu ça important de déclarer des valeurs comme ici ou alors c'est un peu bateau comme tu l'as dit ?

E : Dans des petites entreprises, c'est moins important que dans des plus grosses structures.

P : Pourquoi ?

E : Car quand tu es dans une petite structure tu as moins de personnes et du coup les valeurs sont plus vite prises en compte que dans une grosse structure où tu peux faire un peu à ta sauce et personne ne le remarque. Du coup je pense que c'est clairement pour ça que dans les grosses structures, ils mettent des valeurs au mur dans les bureaux etc.

P : Ok je vois. Tu peux me raconter l'histoire d'ici ?

E : Oui, dans les grandes lignes je sais que le CEO a toujours été dans la finance. Puis il a été CFO chez Johnson & Johnson. Puis il a décidé de monter sa boîte car les PME avaient besoin de soutien financier mais n'avaient pas de département financier. Après je sais aussi que [Nom d'un Manager] était le premier employé. Et voilà c'est un peu ça.

P : Oui, c'est ça. Comment as-tu eu connaissance de cette histoire ?

E : Je le savais car d'office pour mon entretien, je me suis renseigné. Et puis j'avais un collègue chez Odoo qui connaissait [Nom d'un Manager] et qui m'a dit que c'était le premier employé. Mais le livret m'a rappelé l'histoire, c'est pour ça que je l'ai encore en tête maintenant.

P : Chouette. Tu connais l'histoire du nom d'ArgaFin ?

E : Ah non mais ça m'intéresse.

P : Oui c'est vrai qu'on devrait la rajouter dans le livret. Ce sont les initiales des enfants et de la femme du CEO.

E : Han, je l'ignorais. Mais j'avoue que c'est un truc qui met en avant le côté de familial. En plus de ça, quand tu dis que t'es chez ArgaFin, les gens se demandent ce que ça veut dire mais comme ça je pourrais leur dire.

P : (Rires). Ok maintenant nous allons aborder les aspects davantage explicites du livret. Donc des règles et des politiques en vigueur.

E : Ok.

P : Toi tu as connaissance de quelles politiques actuellement ?

E : Je ne suis pas trop au courant.

P : Ça ne te dit rien quand je parle de code de conduite, de politique de télétravail, de car policy ou de comment s'inscrire au bureau ?

E : Pas du tout. Je n'étais pas dans la boucle.

P : (Rires)

E : (Rires). Donc non je ne suis pas trop au courant, j'ai appris sur le tas comme ça au fil des jours.

P : Donc tu n'as vraiment pas eu le temps de le lire ce livret ?

E : Mais oui, le premier jour je n'ai pas eu le temps. Moi je pensais que j'allais lire ce truc pépère.

P : Tu aurais aimé l'avoir ce temps pépère ?

E : Oui je pense que ça m'aurait aidé pour être plus au courant des politiques. Mais j'ai reçu un mail avec la car policy, la laptop policy, la DKV et puis il y avait pas mal d'autres documents que j'ai dû lire mais voilà je ne me souviens pas.

P : Et donc tu crois que c'est utile finalement ?

E : Ah oui clairement. Maintenant c'est toujours bien de lire une fois mais ça s'apprend aussi sans avoir lu. Un truc qui est pas mal et que j'aurais aimé c'est une feuille avec tous mes accès.

P : Tu n'as pas eu ? C'est bizarre.

E : Non donc justement après l'histoire de [Nom d'un stagiaire finance] qui s'est fait voler son ordinateur.

P : Ah oui oui donc on ne les note plus sur le papier.

E : Après, on aurait pu noter les accès sur un PDF. Enfin rien que pour Microsoft, tu as l'adresse mail classique, puis tu as une adresse @microsoft, puis tu as encore un truc point fr. Et tu te dis : « Mais c'est quoi tout ça ? ». Donc là ce n'est pas très clair.

P : Donc voilà pour conclure, toi au niveau du livret d'accueil, finalement, tu n'as pas eu le temps de l'explorer.

E : Je pense que si j'avais eu le temps je l'aurais lu. Enfin ce n'est pas que je ne l'ai pas lu, mais je n'ai pas tout lu. Après c'est clairement utile.

P : Pour quelles raisons ?

E : Rien que, au début, t'arrives dans une entreprise, tu ne sais pas comment ils travaillent, il y a plein d'autres choses à comprendre comme le fonctionnement en général de l'entreprise, et ça oui tu le retrouves dans la farde.

P : D'accord merci en tout cas, ça sert aussi de recommandations.

E : L'organigramme aussi ! Déjà rien que de savoir ce que [Nom d'un directeur qui n'est pas souvent là] a comme fonction bah ça aide. Et pour les autres aussi. Pareil pour les numéros de téléphone et les adresses mails.

P : Tu as déjà vu [Nom d'un directeur] ?

E : Je l'ai vu une fois au karting.

P : Tu t'attendais à ce côté où tu ne vois pas toujours tes collègues ?

E : Je savais que c'était une facette du métier en consultance. Après je trouve que c'est important de se voir. Et donc les nouveaux bureaux c'est vraiment bien et j'espère que les collègues vont plus souvent venir. C'est important pour justement, tout ce qui est esprit d'équipe, si tu n'es pas ensemble au bureau, tu n'as pas vraiment cet esprit d'équipe. Bon oui il y a les événements mais ce n'est pas tout non plus.

P : Ok merci. On va conclure cette discussion avec quelques questions plus générale. Toi, comment tu décris ton intégration ?

E : Au final, bonne intégration. Bon après il y a eu cette histoire où je n'étais pas dans la boucle pour un mail mais voilà ça ne compte pas vraiment. Après l'intégration ça dépend toujours de la personne. Si je viens beaucoup moins au bureau, je me sentirai moins intégré.

P : Mais ce n'est pas ton cas.

E : Non, moi je viens au bureau et je trouve ça important. Après peut-être qu'à un moment, je ferai plus de télétravail.

P : Quand tu te sentiras plus à l'aise avec tes tâches ? Ou une autre raison ?

E : Clairement, quand je serai plus à l'aise. Mais même, je suis une personne qui a besoin de contact humain.

P : Ok oui je vois. Donc toi tu as été chez Odoo. Tu pourrais peut-être faire une comparaison entre ton intégration là-bas et ici ?

E : Alors déjà chez Odoo, on est beaucoup a commencé en même temps donc il y a des teams qui se créent et ça freine l'intégration. Ce qui est pas mal dans des grosses structures c'est que tu commences rarement tout seul donc tu es intégré dans le groupe des nouveaux. C'est différent d'ici.

P : Tu aurais aimé commencer avec quelqu'un en même temps que toi ?

E : Alors oui, mais bon je savais que c'était une petite structure et donc à la limite il y a max une deuxième personne qui commence avec toi.

P : Ok.

E : Et sinon chez Odoo, on avait vraiment, je pense deux semaines, où on faisait juste une formation du logiciel. Maintenant, c'est différent car ici tu as un bagage que tu ramènes tandis que là si tu ne connais pas le logiciel, tu ne connais rien. Donc en tant que nouveau, t'es nulle part. Mais tout ce qui est formations comme ça je trouve ça quand même chouette. Ici, ça m'a permis de boucher mes trous d'un côté, parce que c'est quand même chiant de pas savoir quoi faire dans certains cas. Mais d'un autre côté, d'apprendre des trucs que tu sais que tu auras besoin, peut-être pas tout de suite, mais bientôt.

P : Et tu penses que quels facteurs facilitent ou ont facilité ton intégration jusqu'à maintenant ?

E : Le présentiel.

P : Pour être dans un cadre ou être avec les collègues ?

E : Alors déjà, être dans un bureau tout court. Mais voilà clairement quand tu es dans un bureau tu n'es pas tout seul. Donc tu n'as pas le choix de ne pas être intégré. Mais la dynamique de groupe qu'il y a ici c'est vraiment la clé. Donc le présentiel aussi (rires).

P : Ok. Et finalement, as-tu des recommandations par rapport à ton intégration ? Sur base de ton expérience ici et chez Odoo.

E : Alors déjà je peux te dire ce qu'il ne faut pas faire. Chez Odoo, on devait faire une vidéo de présentation de deux minutes et on devait être marrant. Donc du coup on a dû faire une vidéo présentée à 500 personnes. Et je peux te dire que pendant le call, je suis parti de mon ordi quoi (rires).

P : Ok donc pas de vidéos de présentations gênantes (rires).

E : Oui surtout de dire aux gens d'être marrant quoi. Mais sinon moi avec le karting ça a blindé joué. Car non seulement, autour d'une bière et d'une activité, tu t'intègres beaucoup plus vite, et en plus de ça, tu vois tout le monde en même temps.

P : Ok super, tu as quelques choses à rajouter ? Ou même des questions à me poser sur les sujets qu'on a abordé ?

E : Je te souhaite beaucoup de courage pour tout retranscrire (rires). Non, je pense qu'on a bien discuté et que je t'ai tout dit.

P : Ok super. Eh bien écoute, merci beaucoup pour ton temps, c'était une discussion agréable.

E : Oui, en effet. Tu m'enverras une copie de ton mémoire ?

P : Oui, sans soucis.

E : Merci !

P : Merci à toi.

#### **1.4.6. Annexe 4.6. : Entretien F**

Entretien effectué le 9 mars 2022 à 16h30 – Durée : 28 minutes – Place : Ottignies-Louvain-la-Neuve

P : Hello Sarah.

F : Hello.

P : Comme tu le sais, vu que tu es ma maitre de stage, je fais mon mémoire sur l'intégration des nouvelles recrues ainsi que l'onboarding. Pour se faire, je réalise divers entretiens. Voilà ton tour. Donc ici l'objectif, c'est de comprendre de ton point de vue de responsable RH les choix qui ont été faits dans ce domaine-là.

F : Ok ça marche.

P : Top. Peux-tu te présenter brièvement dans un premier temps ?

F : Je m'appelle Sarah Weber et je travaille depuis deux ans et demi chez ArgaFin en tant que Directrice RH. Et avant ça, j'ai travaillé pendant un an et demi chez Experis donc un groupe de Manpower Group et je m'occupais de tout ce qui était recrutement pour profils financiers. Donc voilà en tant qu'RH en interne je m'occupe de tout : des formations, des évaluations, de la paie, de l'onboarding justement, des stagiaires etc.

P : Comment me présenterais-tu ArgaFin en quelques lignes ?

F : Donc ArgaFin propose des services de direction financière part-time pour des PME allant de 10 à 150 tous secteurs confondus sauf ce qui est banques et assurances.

P : Et on retrouve quoi comme profils d'employés chez ArgaFin ?

F : Généralement, tous les profils ont d'office fait un master en plus du bachelier. On prend soit, quand ce sont des juniors, des profils qui ont fait un stage ici avant, ou alors des personnes qui ont un peu plus d'expérience qui viennent des Big4 et qui ont une expérience en audit. Ce genre de personnes quittent souvent les Big4 car justement ils ont envie de quitter cette ambiance où ils sont très très pressés et donc être dans une société où ils ont plus d'impact et de taille plus humaine.

P : Ils ont quel type de fonction les employés ?

F : C'est la même fonction à part que ce sont des profils soit junior, senior, manager ou directeur. Il y a aussi des profils comptables

P : Qui sont deux c'est ça ?

F : Oui.

P : Toi quand tu es arrivée il y a deux ans et demi, il y avait déjà un onboarding ?

F : Non, pas du tout. Rien de mis en place.

P : Donc les gens arrivaient et...

F : Ils avaient juste mis en place un papier avec écrit « Welcome » et avec les coordonnées des collègues, oui voilà.

P : Et il y avait déjà le mentorat ? Enfin, le buddy je veux dire.

F : Oui. À côté de chaque personne, il était inscrit le buddy. Maintenant, je ne pense pas qu'à chaque fois dès l'entrée, ils faisaient un meeting ou quoi. Ça ne je ne sais pas.

P : Et donc step by step quand tu es arrivée, tu as construit cet onboarding ?

F : Oui voilà. Même au niveau du recrutement, avant, et je sais car je l'ai vécu, c'était quand même assez fou parce qu'on ne savait pas forcément comme ça allait se passer par la suite, qui vraiment est-ce qu'on rencontrerait. Là par exemple, quand j'ai reçu mon offre, c'était un peu spécial car je suis venue et je ne savais pas que c'était pour recevoir une offre. Donc il y avait aussi toute cette structure du recrutement à revoir mais aussi... donc pourquoi je disais ça ? Ah oui, donc j'ai mis, comme le recrutement, petit à petit en place l'onboarding évidemment. Petit à petit car il y a tellement de choses à faire. Et de nouveau, je reste convaincue que si on veut vraiment mettre quelque chose en place c'est toujours plus avantageux d'avoir les expériences de chacun. Au mieux tu construis ton onboarding suite aux feedbacks, aux retours que tu as eu, aux expériences des anciens collègues, de comment ça s'est passé, parce qu'avec qu'une seule version je trouve que tu es scindée entre guillemets.

P : Et là, toi tu demandes feedback à propos de ces onboarding ?

F : Plutôt oralement. En fait je fais souvent des entretiens plutôt objectifs, enfin je veux dire, moins officiels donc je prends à part les collègues pour voir comment ça s'est passé de manière générale, au niveau du planning, du suivi, aussi comment ça s'est passé la première journée. Après je pense aussi que quand tu as des nouveaux ils ne seront jamais vraiment sincères, en tout cas les premiers jours, sur l'onboarding. Je pense que c'est un sujet un peu touchy. Maintenant, est-ce qu'il faudrait faire une enquête de satisfaction juste pour savoir ce genre de choses ? Peut-être que c'est intéressant. Ou alors l'intégrer dans l'enquête de satisfaction générale. Mais bon d'un côté, il y a des gens qui ont été engagés avant que moi j'arrive. Donc je ne sais pas très bien comment on pourrait faire ça pour cibler tout le monde.

P : Mmh. Donc ça c'est encore à réfléchir, de trouver un moyen d'évaluer ce qui est mis en place. Car là concrètement, il y a des choses mises en place mais vous ne savez pas trop si c'est efficace ou pas.

F : Après si je l'ai mis en place, c'est que je me dis que ça doit être efficace parce qu'il fallait en tout cas que ça soit fait. Mais je sais que le CEO accorde moins d'importance à ça et donc c'est vraiment mon rôle mais jamais personne a évalué mon travail en disant si c'est ça c'était bien fait ou non. Voilà maintenant avec mon expérience, car j'ai travaillé en tant que consultante RH chez [Nom d'un client], j'ai vu que l'onboarding était un similaire. Celui que j'ai eu à mon premier emploi aussi. En fait l'onboarding je pense que tu n'as pas non plus 20 milles façons de le faire. C'est juste qu'il faut le faire de manière concise et le plus sympa possible.

P : Et là actuellement, comment l'onboarding est composé ? Si tu devais me décrire le parcours du premier jour aux six premiers mois d'un consultant par exemple ?

F : Déjà, avant le premier jour, il y a déjà des contacts récurrents avec la personne pour toute la partie administrative donc les infos personnelles, la carte d'identité, le numéro de téléphone pour le transfert d'abonnement, etc. donc ce sont toutes des tâches assez conséquentes au niveau admin. Puis au niveau admin encore, il y a toute la partie du premier jour. Donc rien que la bienvenue c'est toujours important, la manière même dont les collègues accueillent le nouveau,

est-ce que les collègues restent assis et disent juste bonjour, est-ce qu'un collègue s'occupe du petit déjeuner. Là en pensant oralement, ça peut être chouette que chaque buddy apporte lui-même le déjeuner.

P : Sinon c'est toi qui l'apportes ?

F : Oui, c'est uniquement moi. Mais je pense que ça peut être aussi d'autres personnes qui peuvent s'en charger. La personne bien évidemment s'installe. De nouveau, comme ici ce sont des bureaux de profils consultants, t'as pas vraiment ton propre bureau que tu peux un peu personnaliser donc ça reste, pas froid, mais...

P : Moins personnel.

F : Moins personnel. Donc le temps que la personne ouvre son PC, lise les documents qu'il y a sur la table.

P : Quels types de documents ?

F : Le Welcome Pack, les goodies, les documents, les accès, toute la partie admin (affiliation des assurances, le papier de réception de tous les documents, etc.). Donc le but c'est aussi que la personne se familiarise avec les documents avant le meeting si jamais elle a des questions. Et ensuite, vingt minutes après, faire un meeting d'accueil. Après on fait un déjeuner. C'est aussi important de prendre le temps de prendre le petit-déjeuner.

P : Et pas manger son croissant à son bureau.

F : Voilà, ne pas manger son croissant à sa place. Donc ça ce sont tous des détails qui font que. Il y a aussi présenter les bureaux pour que la personne se sente à l'aise. Après il y a le meeting de bienvenue qui dure pas mal de temps. Et avec tout ça, j'ai une checklist et c'est hyper important car même si on l'a déjà fait dix fois, je crois mine de rien, elle ne sera jamais parfaite. Tu oublies toujours de petits détails, car ce sont toujours des petits détails pas forcément urgents, donc si tu oublies ce n'est pas très grave mais voilà, c'est quand même chouette en un meeting de tout rassembler

P : Et cette checklist, c'est toi qui l'as faite ? Tu t'étais basée sur quoi ?

F : Je me suis basée sur ma propre checklist et ce que je sais qu'il faut absolument faire avant d'arriver. Et par la suite, dès qu'il y avait une stagiaire qui arrivait au début, je demandais à chaque fois à cette personne de rajouter des points, de se renseigner de son côté. Après moi j'ai aussi été voir sur internet pour voir si je n'avais pas oublié des choses. Mais donc au niveau de la checklist, je pense que 80% est dedans. Peut-être qu'il y a autre chose, mais de nouveau, c'est ça qui est intéressant, c'est que les gens arrivent avec des nouvelles idées et des nouvelles améliorations.

P : Et toi dans le futur, tu souhaiterais rajouter quelques pratiques encore en réflexion dans l'onboarding ? Ou pour toi on a atteint le max ?

F : Non, ça ce n'est pas possible d'atteindre le max du max malheureusement. Mais, je pense qu'il y a toujours des améliorations. Je pense que la base y est, ça c'est sûr. On a, je vais dire, quelque chose de convenable pour accueillir quelqu'un mais je pense qu'on doit toujours réfléchir parce que rien n'est parfait. Il faut se mettre à jour par rapport aux autres sociétés, aux idées innovantes, peut-être être plus original, parce que je reste convaincue que la première

impression reste quand même la plus importante. Donc si la personne se sent bien accueillie, ça va changer sa dynamique pour la suite. Inversement, si personne ne calcule cette personne, voilà, les gens sont quand même fort sentiment d'appartenance, d'où le fait qu'on donne des goodies, un descriptif de la société, une petite farde de bienvenue, etc. je pense que c'est quand même assez chouette. Enfin moi, j'ai toujours la farde de mon premier boulot car tu y retrouves plein d'informations importantes mais je pense que c'est aussi important de faire un suivi sur du long terme. Mais évaluer l'efficacité de ton onboarding sur du long terme, c'est toujours un peu compliqué quoi. Donc ça c'est la question. Et pour les innovations, j'attends de voir le mémoire de Pauline.

P : (Rires). Quand il verra le jour.

F : Voilà, que son mémoire puisse me donner de nouvelles pistes.

P : Ça marche. Là on va parler de trois sujets que j'aborde dans mon mémoire : les formations, le mentorat ou buddy et le livret ou farde d'accueil.

F : Ok.

P : Au niveau des formations, il y en avait à ton arrivée ?

F : Rien du tout.

P : C'est toi qui as eu l'idée alors ?

F : Oui. Quand je suis arrivée, c'était une situation un peu compliquée car je suis arrivée en novembre et six mois après il y avait le covid. Et je pense qu'on voulait mettre en place des formations, on a pensé à une solution, de nouveau, comme dans les petites sociétés on n'a pas beaucoup de budget, on a trouvé la solution de faire passer des formations en interne. Mais, on avait déjà tout préparé et on était confinés. Et en fait on s'est rendu compte que c'était quand même important de donner des formations derrière un écran pour dynamiser et que ça bouge en interne. La première chose c'est au niveau du coût : qu'est-ce qu'on pourrait faire comme solution la moins...

P : La moins onéreuse ?

F : Oui la moins onéreuse. C'est vrai que la meilleure solution c'était de faire ça en interne. Et au final, les gens qui donnent les formations sont tout aussi capables, je parle en matière d'hard skills évidemment, on ne parle pas soft skills. Au niveau hard skills, il n'y a personne de mieux placés que les collègues pour ça.

P : Ok c'est ça.

F : Donc au final il n'y a pas besoin d'aller voir ailleurs parce que les experts en la matière ils sont ici. Et donc ça je trouve que c'est une très bonne idée. Les seniors et les managers donnent les formations. Après, pour les managers, ils sont plus en attente de soft skills au niveau des formations, et ça c'est toujours, je pense, personnellement, on devrait mettre plus les moyens pour les soft skills car les gens sont vraiment en attente. Ça je pense qu'on est encore un cran derrière. Voilà, on propose des formations CEFORA que j'ai envoyées à la fin de l'année et finalement, tu vois que les gens ne participaient pas tellement ou annulaient à chaque fois. Bon, de nouveau, c'étaient des formations en ligne. Et je reste convaincue que les formations en ligne ça ne sert à rien. Mais je pense que vraiment, il faut se dire que le prochain changement, c'est

mettre le budget pour des formations avec des personnes externes. Je trouve ça bien des formations internes pour les hard skills mais pour les soft skills c'est mieux de prendre une personne extérieure. Et même si les gens ne mettent pas forcément d'application, juste le proposer. Les gens sont en attente.

P : C'est quoi les thèmes au niveau des soft skills que tu trouves ici sont nécessaires à aborder ?

F : Tout ce qui est délégation, comment coacher, comment faire un feedback productif.

P : Ça ce n'est pas au point pour l'instant ?

F : Pour l'instant, depuis que je suis là, on a eu une formation avec [X] sur ces sujets et ça s'est très bien passé. Je pense qu'on doit fournir ce genre de formations au moins une fois par an à tous les managers. Mais le but après, ce qui est de nouveau très compliqué, c'est que tu proposes des formations sur la délégation, et qu'est-ce que tu proposes l'année d'après ? Un suivi ? Un autre sujet ?

P : Ok donc au niveau des soft skills, c'est vraiment à mettre en place et à réfléchir. Et au niveau hard skills, ça a été mis en place suite à la demande des juniors ?

F : Ça je ne me souviens pas. Mais je pense que c'est le must-have RH quand tu rentres dans une société de s'occuper de tous ces points-là. C'était dans mes tâches en tout cas. Après ici ce qui est compliqué, comme on est plus fort près de notre budget, c'est compliqué. Je m'étais renseignée pour une formation d'un jour et ça reste super cher. Par contre, je reste d'avis que les gens de nos jours sont en attente de formations donc il faut pouvoir suivre par rapport à ça. Mais ici c'est une lacune chez nous. Enfin, je suis un peu perdue par rapport à ça.

P : Et qu'est-ce qui pourrait t'aider ? Un avis extérieur ? Ou celui des collègues ?

F : Déjà, si je savais que j'avais un budget plus élevé, c'est sûr que le problème ne se poserait pas. Mais quand tu n'as pas vraiment le budget et que tu dois trouver des formations et toute une organisation un peu ancrée, c'est assez compliqué.

P : Tu es freinée par le budget.

F : Oui, freinée par le budget et de nouveau, quand j'étais chez [ancien employeur], tout était déjà mis en place. Donc je ne sais même pas comment ça s'organise finalement, combien de temps ça met, par où commencer etc. Mais par contre, c'est sûr qu'il ne faut pas négliger ça. C'est l'une de mes tâches mais voilà.

P : Pas trop le temps pour le moment ?

F : Exactement, pas le temps.

P : Ça c'était le point sur les formations. Maintenant, on en a déjà parlé avant mais j'ai deux petites questions concernant le mentorat. D'abord, qui choisit le buddy ?

F : Souvent, quand j'en parle avec le CEO, c'est moi qui lance le sujet, et je dis « moi je verrai bien cette personnes », en fonction de si le manager a déjà un coachy, en fonction des arrivées, en fonction de qui est full ou non. À chaque fois, je dis au CEO qui je verrai bien. Et après il me dit oui ou non. Avant, je lui demandais mais là maintenant comme je connais assez bien, je peux rapidement dire qui choisir car je connais bien les personnalités. Et ici, ce qui rend la tâche

compliquée c'est que parfois, on ne travaille pas avec son manager. Ça, ça doit être aussi compliqué car tu n'as pas vraiment de suivi.

P : Mais donc dans ce genre de cas, pourquoi ne pas avoir pris un autre buddy ?

F : Car tous les autres sont full. Et parfois un junior travaille sur du court terme avec son buddy.

P : Il y a encore une zone d'ombre ici.

F : Oui. Après, généralement, je demande au buddy de fixer dès l'entrée un meeting avec la personne et aussi dans le mois à venir un meeting pour fixer les objectifs. Je pense que malheureusement, de nouveau, dans la consultance, avoir un buddy, ce n'est pas facile quoi.

P : Pourquoi ?

F : Parce que comme dans la consultance, tu changes toujours de clients, tu n'as pas toujours la même mission, tu ne peux pas dire que quelqu'un arrive et il a son client car après ça ne sera peut-être plus le cas. Donc tu vas peut-être bosser avec ton buddy pendant six mois mais pas les six mois d'après.

P : Et donc pourquoi garder cette pratique de buddy – coachy ?

F : je pense que de toute façon, on a rien à perdre. Vaut mieux mettre ça que l'inverse. Maintenant je ne vois pas comment on pourrait faire, enfin, qu'est-ce qu'on pourrait faire de plus pour améliorer ça en sachant que c'est de la consultance.

P : Ok oui je vois. Finalement, on va parler du livret d'accueil. Donc si j'ai bien compris, quand toi tu es arrivée, il n'y avait que les deux feuilles de Welcome ?

F : Oui.

P : Donc avec les numéros de téléphone.

F : La liste de l'équipe avec les fonctions, adresse mail et numéro de téléphone.

P : Rien d'autres ?

F : Les accès pour l'ordinateur et le bureau.

P : Et quand je suis arrivée, c'était toujours ces deux feuilles ?

F : En fait moi j'imprimais tout mais je ne mettais pas ça dans une farde comme maintenant. Je n'avais juste pas le temps. Donc j'avais déjà une base de documents mais que je ne trouvais pas parfaits donc je voulais qu'on améliore ça.

P : Oui.

F : Parce qu'il faut effectivement aller chercher dans ces fardes, mettre dans les intercalaires.

P : Et il y a quoi comme documents dedans ?

F : Dans l'ancien, je n'avais pas changé grand-chose. En fait, ce que j'avais mis en priorité c'est l'onboarding pour moi donc la checklist. Après, il y a des fois où je me motivais où j'imprimais le Welcome, où je préparais le plan de travail avec l'ordinateur sur le bureau, les papiers, les goodies. Maintenant au niveau du Welcome pack, j'ai amélioré les feuilles. Je mettais sur la deuxième feuille ce que la personne devait me rendre. Mais ça n'allait pas plus loin. C'est pour

ça que je t'ai demandé, de prendre aussi exemple sur l'onboarding que j'avais eu à mon premier boulot. Je trouvais ça bien de mettre un descriptif de la société, mettre les documents importants, qu'il faut compléter. Maintenant de nouveau, autre question c'est : onboarding, c'est bien, mais est-ce qu'on continue comme ça ?

P : En version papier.

F : Oui en version papier. Ça, je me pose la question. Par exemple, aux stagiaires, je n'avais pas donné la petite farde parce que je me dis, mine de rien, allez, il faut quand même imprimer. Il faut aussi penser à l'écologie. Je pense que l'onboarding papier, je crois que ça va disparaître dans quelques années. Et ce que j'espère, enfin façon de parler, trouver une alternative en sachant que ça fasse plaisir aux collègues comme avec une version papier.

P : Ok. Là il y a quand même des documents qui ne sont pas imprimés.

F : Oui, du coup moi j'envoie toujours un mail avec tous les documents conséquents. Je mets le welcome pack en version digitale par mail si jamais la personne perd sa farde. Je mets aussi le fichier Excel pour les notes de frais, un exemple de la description qu'il doit faire pour sa première journée. Il y a des choses qu'on peut facilement envoyer par mail.

P : Et tous ces documents sont sur la DropBox si un collègue veut consulter par la suite ?

F : Oui, ils sont sur le réseau.

P : Et quand tu as voulu mettre en place cette farde de bienvenue, c'était quoi l'objectif finalement ?

F : C'était pour le bien-être de l'employé, qu'il se sente reconnu, que l'accueil soit le plus parfait possible entre guillemets.

P : Donc pour toi c'est un élément qui rend l'accueil plus agréable.

F : Pour moi, c'est indispensable. Effectivement, on pourrait faire sans mais ce sont toutes des petites choses qu'on peut mettre en place afin que le travailleur se sente bien intégré dans la société. Maintenant de nouveau ma question, en parlant, qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place au niveau onboarding digital ? Ça c'est un sujet super intéressant.

P : Ok donc digitaliser.

F : Oui. Après digitaliser sur quoi ? Un programme ? Car quand tu es une petite société, tu n'as peut-être pas les moyens pour un ERP donc tu fais sur papier.

P : Ok donc ça c'est un questionnement au niveau onboarding ?

F : Oui.

P : Ok donc j'ai fini au niveau de mes questions. Toi tu as des questions ou remarques supplémentaires ?

F : Non, c'est bon.

P : Ça t'a permis de réfléchir aussi ?

F : Oui, sur certains points à améliorer et aussi sur ce que Pauline va pouvoir m'apporter comme idées (rires).

P : (Rires). Bientôt.

F : J'espère (rires).

P : En tout cas, merci beaucoup pour ton temps et si tu as des remarques supplémentaires par la suite qui te viennent à l'esprit, tu sais où me trouver.

F : Ça marche.

## RÉSUMÉ

Pour une PME belge sur cinq, la rétention et l'intégration du personnel sont devenues des enjeux majeurs (SD Worx, 2022). Ces enjeux, ce sont également ceux auxquels ArgaFin, société de consultance en direction financière située à Ottignies-Louvain-la-Neuve, est actuellement confrontée. Dans les PME, l'effet de chaque employé est relativement plus conséquent puisque le poids de chacun entraîne un impact « proportionnellement plus fort » (Torrès & Julien, 2005, cités par Bargues & Perrot, 2016, p. 45). Parallèlement, les chercheurs et praticiens du métier ont négligé la littérature en matière de rétention et d'intégration, au profit des recherches sur la sélection et le recrutement (Lacaze, 2007). Pourtant, les coûts concernant le turnover sont non négligeables, surtout pour des PME (Perrot, 2009). Ainsi, ce mémoire projet vise à étudier l'intégration des nouvelles recrues et les outils d'onboarding mis en place afin de faciliter celle-ci.

L'analyse de l'intégration des nouvelles recrues a été réalisée au travers du prisme de deux concepts : celui de la *socialisation organisationnelle*, définie comme le processus par lequel la nouvelle recrue devient insider à l'organisation (Bauer & Erdogan, 2010 ; Lacaze, 2007), et celui d'*onboarding*, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques et politiques implémentées par l'organisation pour faciliter la socialisation organisationnelle (Klein & Polin, 2012). Nous avons donc établi la question de recherche suivante : « Quel est l'impact des principales pratiques d'onboarding implémentées par ArgaFin sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ? » Afin d'y répondre, trois hypothèses ont été formulées sur base de la théorie des domaines de socialisation de Fischer (1986).

Sur base de l'analyse de nos entretiens, nous avons pu relever les conclusions suivantes. Premièrement, la pratique d'onboarding des formations initiales hard skills influence positivement la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, et plus précisément, la clarté du rôle. Ensuite, la pratique du mentorat quant à elle favorise le développement de comportements proactifs (notamment la recherche d'informations) par les nouvelles recrues envers les autres collègues. Finalement, nous n'avons pu établir aucune corrélation entre le livret d'accueil, pratique répandue au sein de nombreuses entreprises, et l'apprentissage des aspects implicites et explicites de l'organisation. Nous avons cependant constaté, au travers de notre matériel empirique, qu'un élément semble influencer l'intégration des nouvelles recrues : la culture d'entreprise. Ce dernier constat mérite un approfondissement supplémentaire, tout comme les autres pratiques d'onboarding, afin d'enrichir la littérature en matière d'onboarding.

## **MOTS-CLÉS**

### *À l'intention du fichier de la bibliothèque ESPO*

- Vincitorio Pauline
- Impact de l'onboarding sur la socialisation organisationnelle des nouvelles recrues : études des pratiques du mentorat, des formations initiales et du livret d'accueil chez ArgaFin
- Mai 2022
- Master 120 en gestion des ressources humaines
- Mots-clés : onboarding, socialisation organisationnelle, rétention du personnel, nouvelle recrue, intégration

