



## L'onboarding à l'ère de la transformation numérique : Enjeux stratégiques pour l'engagement organisationnel des nouvelles générations

<sup>1</sup>Sanae Taibi, <sup>1,2</sup> Rachida Goumrhare, <sup>1</sup>Bouchra Benraiss

<sup>1</sup>FSJES-FES, Laboratoire de recherche ERMOT

<sup>2</sup>École de commerce HECF-FES, Laboratoire de recherche multidisciplinaire LAREM

**Abstract:** The acceleration of digital transformation is prompting organizations to profoundly rethink their human resource management practices, particularly the processes for integrating new employees. In a context marked by the digitalization of work environments, the widespread adoption of collaborative tools, and evolving professional expectations, digital onboarding emerges as a strategic lever for enhancing organizational engagement, employee retention, and performance. However, while its role is widely recognized in the literature, its adaptation to the specific needs of Generation Y and Z characterized by high technological literacy, a strong search for meaningful work, and an increased need for feedback and recognition remains insufficiently explored, particularly from a digital perspective. This article is based on a structured literature review drawing on recent academic work on onboarding, the digital transformation of HR practices, and determinants of organizational engagement. It particularly relies on organizational development theory and Kotter's change model to analyze the explanatory mechanisms linking digital onboarding processes to the development of sustainable engagement. The analysis highlights that digital onboarding is not merely a technological modernization of the induction process but represents a true lever for organizational socialization, the establishment of psychological contracts, and the reinforcement of perceived organizational support. The study thus emphasizes the need for organizations to design digital onboarding systems aligned with the specific expectations of younger generations, prioritizing personalization, interactivity, clarity of roles, and continuous support. The effectiveness of onboarding therefore appears to depend on a hybrid design that combines high-performance technological tools with structured human interactions, fostering organizational identification and a sense of belonging. By linking digital transformation, organizational socialization, and the engagement of younger generations, this study contributes to filling a theoretical gap and offers managerial insights to strengthen the long-term engagement of new talent in an ever evolving digital environment.

**Keywords:** Digital onboarding; Organizational engagement; New generations Generations Y and Z; Digital transformation.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.19445042>

## 1 Introduction

Dans le monde des affaires contemporain, les entreprises naviguent dans des eaux tumultueuses, marquées par une concurrence exacerbée, des mutations technologiques sans précédent, une lutte acharnée pour attirer et retenir les talents les plus brillants, et des aspirations grandissantes de la part des nouvelles générations de collaborateurs. Ces dernières, armées de nouvelles idées et de visions novatrices, cherchent à établir dès l'orée de leur parcours professionnel une relation symbiotique avec leurs employeurs, aspirant à un équilibre où succès organisationnel et épanouissement personnel cohabitent harmonieusement.

Dans ce contexte dynamique, l'importance de l'onboarding, processus d'intégration des nouveaux employés, se révèle être plus cruciale que jamais. Une étude menée par Gallup révèle que les employés bénéficiant d'un onboarding structuré sont 69 % plus susceptibles de rester dans l'entreprise pendant trois ans ou plus. De plus, selon la Society for Human Resource Management (SHRM), chaque départ d'employé coûte aux entreprises environ un tiers de son salaire annuel, en raison notamment du temps consacré aux entretiens, de la perte de connaissances et du temps investi dans le recrutement. Ces données soulignent l'urgence pour les entreprises de repenser et d'adapter leurs stratégies d'onboarding pour qu'elles résonnent avec les attentes changeantes des nouveaux talents.

Les ressources humaines, conscientes de cette évolution, se positionnent comme des architectes du changement. La recherche de Sharma et Stol (2020) souligne que l'expérience d'onboarding positive crée un environnement où les nouveaux collaborateurs se sentent accueillis, acceptés et confiants dans l'exercice de leurs fonctions, des aspects devenus d'autant plus critiques dans un contexte post pandémie de COVID-19.

En effet, Une enquête réalisée par Laurano en 2013 met en lumière une certaine réserve des organisations quant aux efforts et aux investissements consacrés à l'intégration de leurs nouveaux membres. Ces dernières tendent à privilégier des sessions d'orientation de nature tactique, négligeant ainsi le potentiel de l'onboarding en tant que vecteur d'engagement organisationnel. Selon Harpelund (2019,), l'expérience d'intégration transcende la simple succession d'étapes, le programme introductif ou l'accumulation d'informations, elle représente une dimension cruciale de la gestion des ressources humaines pour de multiples raisons. Yadav, et al (2020) confirment cette perspective en évoquant les défis rencontrés par nombre d'organisations dans l'élaboration d'un processus d'onboarding cohérent, souvent entravées par un manque de connaissance des composantes essentielles ou par des ressources insuffisantes.

Dans ce paysage en mutation, la nécessité d'innover dans les pratiques d'onboarding devient évidente, invitant les entreprises à explorer les avantages des solutions digitales pour créer des expériences d'intégration plus engageantes, personnalisées et efficaces. La digitalisation de l'onboarding, loin d'être une simple tendance, s'impose donc comme une réponse adaptée aux exigences de la nouvelle génération de talents, marquant le début d'une ère où technologie et humanisme convergent pour redéfinir les fondements de l'engagement organisationnel. L'ensemble de ces réflexions nous amène à formuler les questions suivantes : Dans quelle mesure les solutions digitales de l'onboarding répondent-elles aux attentes des nouvelles générations, et quel impact cette évolution a-t-elle sur leur engagement organisationnel ?

Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire fondée sur une revue approfondie de la littérature, visant à organiser les connaissances existantes et à mettre en lumière les lacunes relatives à la digitalisation de l'onboarding et à son influence sur la construction de l'engagement organisationnel des nouvelles générations.

## 2 Méthodologie

La présente étude repose sur une analyse critique et structurée de la littérature scientifique, destinée à examiner de manière critique les contributions académiques relatives à la digitalisation des processus d'intégration organisationnelle et à leurs implications en matière d'engagement. Notre démarche vise à articuler les cadres théoriques existants et à mettre en évidence les zones d'ombre persistantes. La période 2015–2025 a été retenue en raison de la montée en puissance des transformations digitales dans les organisations, de la diffusion des technologies collaboratives et de l'impact de la crise sanitaire liée à la Covid-19, qui a accéléré l'adoption d'outils numériques dans les pratiques RH. Par ailleurs, cette période correspond à l'intégration croissante des nouvelles générations au sein des organisations, renforçant l'intérêt pour les dispositifs d'onboarding digitalisés. Les bases

Google scholar, Scopus, Cairn et ScienceDirect ont été mobilisées afin d'assurer une couverture internationale et francophone des recherches. La sélection des articles s'est appuyée sur des mots-clés combinant les notions d'onboarding digital, engagement organisationnel, socialisation organisationnelle et spécificités générationnelles.

### 3 Revue de littérature

#### 3.1 L'onboarding: cadre conceptuel et théorique

Malgré les efforts déployés au cours de la dernière décennie pour renforcer la recherche sur l'onboarding et l'engagement organisationnel, la littérature sur ces sujets reste complexe et éparpillée. Cela souligne l'importance de réaliser une synthèse des connaissances actuelles en rapport avec la problématique abordée par cette étude. La littérature sur l'intégration a émergé dans le domaine des études d'organisation dans les années 1970 par Van Maanen et Schein lorsqu'ils avaient défini les concepts de socialisation organisationnelle, de nouveaux arrivants, d'initiés et d'outsiders.

Ainsi, l'onboarding désigne le processus par lequel l'employé est initié à ses tâches professionnelles et devient membre à part entière de la communauté de travail (Bauer, et al 2023). L'onboarding à distance, quant à lui, fait référence au processus d'intégration qui se déroule de manière virtuelle (GitLab, 2023). Le processus d'onboarding débute dès la phase de pré-embauche et s'achève après l'entrée effective dans l'organisation, en incluant entre-temps des étapes telles que l'orientation et la socialisation organisationnelle (Bauer, 2010).

L'onboarding se réfère également au processus par lequel les nouveaux collaborateurs acquièrent les connaissances, les compétences et les comportements requis pour devenir des employés efficaces (Bauer et Erdogan, 2011 ; Van Maanen et Schein, 1979 ). De même, Klein et coll. (2015) affirment que la recherche sur l'intégration peut être divisée en quatre perspectives distinctes :

- Les étapes par lesquelles les nouveaux arrivants progressent (Buchanan, 1974; Feldman, 1976 ).
- Acteurs impliqués dans l'intégration des nouveaux arrivants (Morrison, 2002 ; Ashforth, 2001 ).
- Tactiques et pratiques utilisées par les organisations pour accueillir les nouveaux arrivants ( Bauer, 2011 ; Van Maanen et Schein, 1979 ; Klein et Heuser, 2008 ).
- Contenu à apprendre par les nouveaux arrivants lors de l'intégration (Feldman, 1976 ; Chao et al., 1994 ).

Bauer (2010) affirme également que l'onboarding permet aux employés de contribuer à la vision et à la mission de l'entreprise, dans la mesure où il favorise leur sentiment d'accueil et les prépare à exercer pleinement leur mission (Friedrich, 2019). Dans cette même perspective, Harpelund (2019) définit l'onboarding comme un processus ayant un impact positif sur trois principaux éléments : la rétention, la productivité et l'engagement. Par ailleurs, les données disponibles confirment qu'une intégration efficace profite à toutes les parties prenantes, tant à court qu'à long terme (Bauer, 2010). Ainsi, le processus d'onboarding permet au nouvel arrivant de devenir un membre à part entière de l'organisation et, par conséquent, d'acquérir les connaissances, les compétences et les comportements appropriés (Yadav, 2020).

D'après la littérature, nous constatons que nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés à ce concept dont la théorie de « Four C's of onboarding » de Talya bauer (2010) qui a recensé les 4 éléments de base de tout programme d'onboarding : Conformité, clarification, culture, connexion. Ils permettent d'allier à la fois les dimensions juridiques, de performance, culturelles et relationnelles des entreprises au niveau de l'onboarding (Meyer & Bartels, 2017).

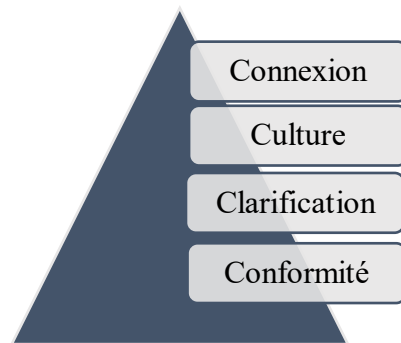


Figure 1 : les niveaux d'onboarding selon Talya bauer (2010).

- **La conformité** : il s'agit de s'assurer des exigences de base de tout recrutement et des aspects légaux du poste.
- **La clarification** : Elle se rapporte à la compréhension du poste et des tâches lui afférentes.
- **La culture** : il s'agit principalement d'inculquer la vision, la mission, les valeurs, et les objectifs de l'organisation.
- **La connexion** : Elle fait référence aux relations interpersonnelles entre les nouvelles recrues et les autres membres de l'entreprise pour se sentir intégré. L'auteur Talya bauer (2010) a insisté sur cette dernière phase compte tenu de ses effets positifs en termes de réduction de l'anxiété, de satisfaction au travail, de productivité et de turnover.

De nombreux chercheurs se sont penchés ainsi sur la thématique de l'onboarding et ont proposé différents cadres conceptuels relatifs à ses modalités de mise en œuvre. À cet égard, Thomas (2013) a conçu un modèle structurant les principales étapes du processus d'intégration.



Figure 2 : Processus d'onboarding Thomas (2013)

Thomas (2013) souligne que l'intégration structurée autour de ces étapes dans un programme d'onboarding constitue un levier d'optimisation de l'apprentissage, de la productivité, de l'engagement et de la qualité des échanges organisationnels.

À la lumière des différentes définitions présentées précédemment, l'onboarding apparaît comme un processus multidimensionnel dépassant la simple transmission d'informations administratives. Il englobe des dimensions stratégiques, sociales, culturelles et psychologiques visant à faciliter l'adaptation et l'engagement des nouvelles recrues. Toutefois, malgré son importance reconnue, la mise en œuvre effective de ces dimensions se heurte à

plusieurs obstacles organisationnels, managériaux et technologiques. Le tableau suivant synthétise ainsi les principaux aspects constitutifs de l'onboarding ainsi que les défis majeurs susceptibles d'entraver leur déploiement efficace au sein des organisations.

**Tableau 1 : les aspects essentiels de l'onboarding et les principaux défis entravant leur mise en œuvre**

<b>Eléments fondamentaux</b>	
<b>Connaissance et confiance</b>	Connaissance du rôle d'un employé dans l'entreprise, de la manière d'accomplir efficacement son travail.
<b>Connexion sociale</b>	Un sentiment d'appartenance sociale à une équipe et à une organisation, favorisant ainsi la croissance et le bien-être des employés.
<b>Bien-être</b>	Le bonheur et la santé (c.-à-d. Physique et psychologique) des employés.
<b>Obstacles à la réussite</b>	
<b>Stress et anxiété des employés</b>	Les nouveaux employés font face à l'incertitude à la fois dans leur vie personnelle et professionnelle et doivent naviguer dans un nouvel environnement dynamique.
<b>Communication et incertitude des rôles</b>	Manque de connaissances sur la façon dont ils devraient communiquer, avec qui ils devraient communiquer et l'incertitude quant à leur rôle au sein d'une organisation.
<b>Changement des tâches, des équipes et des processus et objectifs organisationnels</b>	La réponse à une crise de l'organisation nécessite des changements importants et rapides pour s'adapter aux circonstances qui entraînent une confusion quant aux objectifs poursuivis par les employés.
<b>Informations ou conseils d'intégration stagnants ou anciens</b>	L'intégration d'une organisation est obsolète, déjà infructueuse et ne dispose pas des informations clés et de la structure dont les nouvelles recrues auront besoin.
<b>Barrières physiques et sociales</b>	Les nouveaux employés et les équipes existantes peuvent avoir besoin de travailler virtuellement ou dans des environnements socialement éloignés, ce qui rend difficile la communication rapide et efficace et l'établissement de relations personnelles utiles et solidaires.
<b>Manque d'outils et de matériel</b>	Les nouveaux employés peuvent ne pas avoir les outils dont ils auront besoin pour accomplir leurs tâches.

Source : (Charles PR et al ,2021)

Après avoir précisé les bases conceptuelles et les dimensions structurantes de l'onboarding, il convient ainsi d'examiner son évolution dans un environnement organisationnel marqué par la digitalisation croissante et la généralisation des modes de travail hybrides. Par ailleurs, le télétravail étant appelé à s'inscrire durablement dans les pratiques organisationnelles (Sutela, 2020 ; Kuisma & Sauri, 2021 ; Commission européenne, 2020), les entreprises sont désormais incitées à repenser leurs dispositifs d'onboarding afin de les adapter aux nouvelles configurations du travail. Dans cette perspective, l'investissement dans des processus d'onboarding virtuels apparaît non seulement pertinent, mais stratégique pour assurer une socialisation efficace des nouveaux collaborateurs (SHRM, 2022).

### 3.2 Repenser l'onboarding à l'ère de la transformation numérique

La transformation digitale est vécue comme un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model » (Dudézert, 2018). Les travaux récents montrent que la digitalisation constitue un levier majeur d'amélioration de la performance des entreprises. Elle permet d'optimiser les processus, de réduire les coûts et d'améliorer la satisfaction des clients (Radoui et Cherradi, 2025), tout en renforçant l'agilité, l'innovation et la compétitivité (Lamlih, 2025). De plus, l'adoption des technologies de l'industrie 4.0 renforce l'innovation et

améliore la performance sociale, concurrentielle et financière, tout en constituant un levier stratégique pour les décisions et l'avantage concurrentiel (Abiodun et al., 2023).

En effet, dans un environnement marqué par une concurrence accrue et une accélération des innovations technologiques, les entreprises qui tardent à intégrer ces outils s'exposent à un risque de décrochage stratégique (Ebert & Duarte, 2018). Par ailleurs, la crise sanitaire liée à la COVID-19 a constitué un catalyseur majeur de cette transformation en imposant aux organisations une transition rapide vers des modes de fonctionnement à distance et des formes de travail hybridées (Rockwood, 2020). Dans ce contexte, la fonction ressources humaines apparaît comme l'un des domaines les plus concernés par cette mutation. La digitalisation en GRH renvoie ainsi à l'intégration des technologies numériques dans les processus organisationnels afin d'en accroître l'efficacité, la fluidité et la capacité d'adaptation, tout en redéfinissant les pratiques de gestion et les interactions au sein de l'organisation. Loin de se limiter à la dématérialisation des tâches administratives, la digitalisation en GRH redéfinit les processus de recrutement, de formation, d'évaluation et, plus largement, de socialisation organisationnelle. Dans cette perspective, l'onboarding apparaît comme un terrain privilégié d'analyse des effets de la transformation numérique sur les dynamiques d'engagement organisationnel.

A cet égard, la digitalisation de l'onboarding désigne l'intégration des technologies numériques pour structurer et optimiser le processus d'intégration des nouveaux employés. Elle comprend, par exemple, l'utilisation de plateformes en ligne, d'outils interactifs, de modules e-learning, ou encore de systèmes de suivi automatisés des tâches d'intégration. Des travaux récents (Wellemeyer & Williams, 2019) soulignent la pertinence du recours aux Learning Management Systems (LMS), tels que Canvas, pour structurer des dispositifs d'onboarding fondés sur des logiques itératives, inclusives et réflexives. Ces approches présentent l'avantage d'être transposables dans des environnements hybrides, combinant présence physique et travail à distance. De plus, l'intégration de solutions numériques dédiées à l'onboarding permet de rationaliser les procédures administratives, de renforcer la coordination entre les différents acteurs impliqués et d'offrir aux nouveaux collaborateurs un accès structuré aux informations essentielles pour leur prise de poste (Heimburger et al. 2020). Ces dispositifs peuvent également être connectés aux systèmes de recrutement, garantissant ainsi une transition cohérente et sans rupture entre les étapes d'embauche et d'intégration (Singh & Sahoo, 2023).

Ainsi l'intégration du digital dans l'onboarding découle de la transformation numérique des environnements de travail, qui incite les organisations à exploiter les technologies pour obtenir un avantage concurrentiel, repenser leurs processus opérationnels et générer de la valeur contribuant à la performance globale de l'entreprise (Bajer, 2017). L'objectif principal de cette approche est de concevoir une expérience virtuelle permettant aux nouveaux employés de s'intégrer rapidement à l'organisation et de contribuer efficacement à ses objectifs stratégiques.

Par ailleurs, le recours aux technologies numériques dans le cadre de l'onboarding favorise le développement de capacités organisationnelles dynamiques, particulièrement utiles dans des contextes complexes ou imprévisibles, tels que la pandémie de COVID-19 (Bharadwaj et al., 2013). Durant cette période, l'onboarding digital a influencé la dynamique organisationnelle en facilitant l'amélioration continue des ressources et des performances des collaborateurs à travers l'apprentissage organisationnel, notamment en modulant les interactions entre employés et employeurs (Turner, 2019 ; Lund et al., 2021).

Après avoir examiné les concepts d'onboarding et de digitalisation des pratiques d'intégration, la partie suivante se concentre sur l'engagement organisationnel, afin de présenter ses fondements théoriques, ses dimensions et ses déterminants. Cette analyse permettra ensuite d'établir les liens conceptuels entre l'onboarding digital et l'engagement des collaborateurs, en particulier au regard des attentes et caractéristiques des nouvelles générations.

### **3.3 L'engagement organisationnel: assises conceptuelles**

La question de l'engagement organisationnel a suscité l'intérêt des chercheurs et des professionnels des ressources humaines depuis de nombreuses années. Néanmoins, cette question se pose avec acuité de manière nouvelle à la lumière du contexte actuel instable, forçant les organisations à mettre rapidement en œuvre de nouvelles méthodes de travail. Ainsi, l'engagement organisationnel se positionne comme un phénomène central dans la gestion des ressources humaines, étant donné son influence profonde sur la performance, la rétention des talents, et le climat de travail au sein des entreprises. Se pencher sur cet engagement n'est pas seulement pertinent, mais vital dans un contexte économique et social en constante mutation, où la capacité d'attirer, de développer et de conserver des employés compétents et motivés peut déterminer le succès ou l'échec d'une organisation.

En approfondissant la compréhension de l'engagement organisationnel, les chercheurs et les praticiens peuvent identifier des leviers d'action pour cultiver une culture d'entreprise forte, où les employés se sentent véritablement connectés à leurs missions et à leurs valeurs organisationnelles. Cela ouvre la voie à des environnements de travail plus épanouissants, favorisant l'innovation et la collaboration, et contribue à bâtir des organisations résilientes, capables de s'adapter et de prospérer face aux défis futurs.

Ainsi, l'engagement organisationnel (EO) est défini selon trois dimensions : l'engagement affectif (EA) qui traduit l'attachement émotionnel des salariés à leur organisation, l'engagement normatif (EN) qui s'exprime à travers des attitudes de loyauté et de devoir indiquant une prédisposition favorable à agir dans les intérêts de l'organisation et l'engagement calculé (EC) ou de continuité qui découle d'une reconnaissance des coûts liés au départ (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer & Allen, 1997).

**Tableau 2 : les composantes de l'engagement organisationnel selon Rouillard et Lemire**

Dimensions	Sources	Nature de l'adhésion
<b>Engagement affectif</b>	Identification à l'organisation Valeurs partagées	Volontaire
<b>Engagement raisonné</b>	Coût de quitter l'organisation élevé. Mobilité interne et externe réduite.	Obligatoire
<b>Engagement normatif</b>	Ethique professionnelle Attentes sociales	Obligatoire

Source: (Rouillard & Lemire, 2003)

L'engagement inclut non seulement le sentiment de contentement organisationnel, mais aussi le niveau d'implication et l'effort discrétionnaire fourni par les employés (Snell, 2006). L'effort discrétionnaire correspond au niveau d'investissement que les employés consentent à fournir au-delà de leur charge de travail habituelle (Schaufeli, 2012). Ce type d'effort découle d'une motivation intrinsèque, interne à l'employé et liée à ce qu'il trouve gratifiant ou agréable (Ormrod, 2020). Les employés fortement engagés déploient ainsi régulièrement des niveaux élevés d'effort discrétionnaire.

L'engagement trouve ses racines dès la phase d'onboarding, lorsque les nouveaux employés commencent à établir un contrat psychologique avec l'organisation (Caldwell & Peters, 2018). En créant un environnement de confiance et de soutien, l'engagement des collaborateurs augmente, les nouveaux arrivants se sentant émotionnellement confiants pour s'investir pleinement dans leur travail (Cooper-Thomas et al., 2018). Les bases de ce niveau de confiance et de soutien se posent dès le premier jour, lors de l'onboarding.

### 3.4 Les spécificités des nouvelles générations face à aux dispositifs numériques de l'onboarding

Les organisations contemporaines évoluent dans un environnement marqué par des transformations profondes et continues des règles, des mentalités et des technologies. La digitalisation croissante des activités, l'intensification de la concurrence et l'accélération des changements organisationnels redéfinissent les pratiques de gestion des ressources humaines. Parallèlement, les attentes des salariés connaissent une mutation significative, notamment avec l'arrivée massive des générations Y et Z sur le marché du travail.

Nées respectivement entre 1980 et 2000 pour la génération Y et après 1995 pour la génération Z, ces cohortes ont été socialisées dans un environnement fortement numérisé, façonnant ainsi leurs rapports au travail, à l'autorité, à l'information et à l'engagement organisationnel. Elles privilégient des environnements professionnels caractérisés par l'accessibilité immédiate de l'information, l'interactivité, la réactivité managériale, la personnalisation des parcours et la recherche de sens. Cette évolution marque une rupture avec les modèles traditionnels d'intégration et de socialisation organisationnelle.

Dans ce contexte, l'onboarding, en tant que processus stratégique d'intégration des nouveaux collaborateurs, connaît lui aussi une transformation profonde. L'émergence de dispositifs d'onboarding digital apparaît comme une réponse adaptée aux attentes spécifiques des nouvelles générations. En favorisant l'autonomie, le feedback continu et l'expérience collaborative, l'onboarding digital peut constituer un levier déterminant d'engagement organisationnel précoce.

En effet, l'implémentation de solutions digitales d'onboarding se présente comme une stratégie essentielle pour engager les générations Y et Z dans la vie organisationnelle. Ces cohortes, natives du numérique, aspirent à des pratiques de travail qui reflètent leur aisance avec la technologie (Prensky, 2001). Un onboarding digitalisé, selon Eisenberg (2019), permet de personnaliser l'expérience d'intégration, répondant ainsi à leurs attentes pour un apprentissage autonome et flexible. De surcroît, La capacité à accéder instantanément aux ressources et aux réseaux internes via des plateformes numériques répond à leur besoin de feedback immédiat et de reconnaissance, deux facteurs que Tapscott (2009) identifie comme essentiels pour l'engagement des plus jeunes travailleurs.

Des chercheurs tels que Meister et Willyerd (2010) ont montré que les outils digitaux tels que les plateformes d'apprentissage en ligne et les réseaux sociaux professionnels renforcent l'autonomie des employés et favorisent un sentiment d'appartenance. Cela est crucial pour les générations Y et Z, qui valorisent la liberté de façonner leur parcours professionnel et d'innover au sein de l'entreprise (Buckingham et Goodall, 2015).

De surcroît, l'onboarding digitalisé peut contribuer à développer une culture d'entreprise où l'innovation et la créativité sont valorisées, ce qui résonne avec les attentes des jeunes générations en quête de sens et d'impact dans leur travail (Schawbel, 2014). En résumé, les outils numériques d'onboarding ne sont pas seulement un moyen d'intégrer efficacement les employés dans l'entreprise, mais ils sont également un vecteur d'engagement et de fidélisation pour les nouvelles générations de la main-d'œuvre.

#### **4 La transformation digitale de l'onboarding et engagement organisationnel des nouvelles générations : analyse des liens théoriques**

L'entrée dans un nouvel emploi constitue une phase particulièrement sensible, souvent marquée par l'incertitude et l'anxiété. Lorsque les rôles, les attentes et les responsabilités demeurent flous, cette ambiguïté peut freiner l'identification du nouvel employé à l'organisation et compromettre le développement d'un sentiment d'appartenance (Collins, 2019). Dès lors, les organisations sont appelées à investir de manière soutenue dans des programmes d'onboarding adaptés, afin d'attirer, développer et fidéliser les talents. Les dispositifs d'intégration centrés sur l'expérience et les besoins des employés contribuent à améliorer durablement les taux de rétention (Namely-HR for Humans, 2018).

##### **4.1 Cadre théorique du lien entre l'onboarding digital et l'engagement organisationnel**

L'articulation entre l'onboarding digital et l'engagement organisationnel des nouvelles générations mérite une analyse approfondie. Celle-ci peut être appréhendée à travers le prisme conjoint de la théorie du développement organisationnel et du modèle de changement de Kotter, qui offrent un cadre conceptuel pertinent pour structurer l'intégration des nouvelles recrues tout en soutenant leur adaptation et leur engagement durable.

###### **4.1.1 Théorie de développement organisationnel**

La théorie du développement organisationnel (DO) constitue un cadre conceptuel visant à accompagner les organisations dans leurs processus d'amélioration continue et d'adaptation au changement (Austin & Bartunek, 2003). Elle met l'accent sur le développement des connaissances, des compétences et des capacités des employés afin d'accroître la performance organisationnelle et de renforcer l'efficacité globale (Farias & Johnson, 2000). Selon cette approche, toute transformation organisationnelle repose sur une compréhension fine des écarts existants entre les pratiques actuelles et les objectifs souhaités, suivie de la conception de plans d'action pour combler ces écarts. Les employés occupent une place centrale dans ce processus, leur implication active est essentielle pour que le changement soit durable et efficace. Le développement organisationnel propose ainsi un équilibre entre la dimension opérationnelle du changement (planification, mise en œuvre et évaluation des actions) et la dimension humaine (communication, formation et accompagnement), reconnaissant que le succès de toute transformation dépend de la capacité des individus à s'adapter et à s'approprier les nouvelles pratiques (Armenakis, 1999).

Dans le cadre de l'onboarding digital, la théorie du DO fournit une base théorique solide pour comprendre comment l'intégration structurée et numérique des nouvelles recrues peut contribuer à renforcer leur engagement. En guidant les processus d'apprentissage, de socialisation et d'adaptation, elle permet aux employés de s'intégrer plus rapidement, de mobiliser leurs compétences et de participer activement à l'atteinte des objectifs

organisationnels. L'émergence de dispositifs numériques dans les pratiques d'intégration devient ainsi un vecteur concret de développement organisationnel, en facilitant l'alignement entre les besoins de l'entreprise et ceux des employés, tout en soutenant l'agilité et la résilience de l'organisation face aux changements rapides.

#### 4.1.2 Théorie du changement organisationnel de John Kotter

Le modèle de changement organisationnel de Kotter (2012) constitue un cadre théorique central pour comprendre et piloter la transformation des organisations. Cette approche repose sur l'observation des pratiques de dirigeants et d'organisations confrontés à la mise en œuvre de stratégies, et elle a été formalisée dans l'ouvrage *Leading Change* (Kotter, 2012). Selon Kotter, la réussite d'un changement organisationnel dépend d'une démarche structurée en huit étapes :

1. **Créer un sentiment d'urgence** pour susciter la mobilisation autour du changement.
2. **Constituer une coalition puissante** de parties prenantes prêtes à soutenir la transformation.
3. **Élaborer une vision du changement** et définir de nouveaux processus plus efficaces.
4. **Communiquer la vision** à l'ensemble de l'organisation pour créer un engagement émotionnel.
5. **Supprimer les obstacles** pouvant freiner l'adoption du changement, qu'ils soient liés aux individus ou aux processus.
6. **Créer des victoires à court terme** pour motiver et renforcer l'adhésion.
7. **Consolider le changement** en célébrant les succès et en fixant de nouveaux objectifs pour pérenniser la transformation.
8. **Ancrer le changement dans la culture organisationnelle**, afin de garantir sa durabilité et son impact à long terme.

Le modèle de Kotter met en évidence que le changement organisationnel ne se limite pas aux processus ou aux structures, il repose également sur l'adaptation des individus et sur leur engagement à adopter de nouvelles pratiques. Dans le contexte de l'onboarding digital, ce modèle fournit un cadre théorique pour structurer l'intégration des nouvelles recrues et faciliter leur adaptation à la culture et aux processus de l'organisation, en maximisant leur engagement et leur contribution dès les premières étapes. En combinant ces deux approches, l'onboarding digital ne se limite plus à un simple processus administratif ou d'orientation, il devient un levier stratégique d'engagement organisationnel, capable de soutenir l'adaptation des nouvelles générations à l'environnement numérique, de renforcer leur motivation intrinsèque et de favoriser leur contribution active à la performance et à l'innovation de l'entreprise. Cette perspective théorique souligne l'importance d'un onboarding structuré, personnalisé et aligné sur les besoins à la fois des employés et de l'organisation.

#### 4.2 L'onboarding digital comme levier stratégique de l'engagement organisationnel des nouvelles générations

À mesure que les professionnels des ressources humaines améliorent le processus d'onboarding et d'assimilation des nouveaux employés, ils renforcent chez chacun d'eux la motivation à s'engager en tant que partenaire investi dans la réussite de l'organisation, du groupe de travail et du superviseur avec lequel il collabore (Yamkovenko & Hatala, 2015). En améliorant l'onboarding et l'intégration des nouvelles recrues, les professionnels des ressources humaines et les dirigeants organisationnels respectent les contrats psychologiques ainsi que les attentes éthiques des employés, et contribuent à créer une culture organisationnelle génératrice d'une richesse durable à long terme tout en répondant aux besoins de leur main-d'œuvre (Caldwell et al., 2011).

En effet, l'onboarding digital, loin de se réduire à une formalité administrative, constitue un levier stratégique central pour l'engagement organisationnel et la fidélisation des nouvelles recrues. Sharma et Stol (2020) soulignent qu'une expérience d'intégration digitalisée, conçue avec soin, favorise la création d'un environnement accueillant et sécurisant, où les employés se sentent valorisés et confiants dans leur capacité à contribuer efficacement à l'organisation. Cette première expérience joue un rôle déterminant dans la construction du lien psychologique entre l'employé et l'organisation. De surcroît, la participation au processus d'intégration virtuelle peut également apporter une flexibilité entre la vie professionnelle et la vie privée, ainsi qu'une flexibilité au travail, qui se reflète dans l'engagement des employés et qui a une incidence sur la productivité (Työterveyslaitos, 2023).

Par ailleurs, les recherches empiriques démontrent que la qualité de l'onboarding digital influence directement des indicateurs clés de performance organisationnelle. Cable et al (2013) mettent en évidence l'impact durable d'une intégration digitale réussie sur la satisfaction, l'engagement organisationnel et la performance individuelle. Grillo et Kim (2015) indiquent que les employés bénéficiant d'un programme structuré d'onboarding digital présentent un niveau d'engagement supérieur de 20 % par rapport à ceux qui n'y participent pas. De même, selon le rapport de l'Institute for Corporate Productivity (i4CP), un onboarding digital efficace instaure un sentiment d'appartenance et accélère la productivité des nouvelles recrues (Martin, 2018). À l'inverse, un processus d'intégration digital mal conçu peut freiner l'implication et réduire la performance (Nintex, 2018).

L'onboarding digital s'avère également déterminant pour la rétention des talents. Krasman (2015) et Snell (2006) soulignent que l'intégration représente une étape structurante du processus de fidélisation. Les premières semaines d'emploi, particulièrement la période comprise entre 45 et 60 jours, constituent une phase critique, durant laquelle un dispositif d'onboarding digital efficace peut réduire le risque de départ précoce (Llarena, 2013). L'engagement émotionnel se révèle également un facteur essentiel de rétention, puisque 70 % des nouvelles recrues choisissent de rester dans l'organisation au cours des six premiers mois en fonction de leur connexion émotionnelle avec celle-ci (Gillespie Associates, 2016).

Ainsi, renforcer l'engagement via l'onboarding digital permet aux employés de déployer pleinement leur potentiel, au bénéfice de l'organisation et de l'individu (Byham & Wellins, 2015 ; Smith et al., 2016). Cette approche ne consiste pas uniquement à transmettre les valeurs organisationnelles, mais à créer un environnement où chaque collaborateur peut s'impliquer activement, contribuer de manière autonome et s'épanouir professionnellement. L'intégration digitale offre ainsi l'opportunité de valoriser les compétences, perspectives et forces uniques des nouvelles générations, tout en conciliant innovation, performance et satisfaction des employés.

**Tableau 3 : Synthèse des principaux travaux sur le lien entre l'onboarding et l'engagement organisationnel**

Références	Méthodologie	Population étudiée	Principaux résultats
Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). <i>Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression</i> . <i>Administrative Science Quarterly</i> , 58(1), 1–36.	Approche mixte combinant une expérience de terrain en entreprise et une expérience en laboratoire	Employés d'une entreprise en Inde en et des participants universitaires américains	La socialisation centrée sur l'identité personnelle augmente l'engagement, la performance, la satisfaction et la rétention des employés.
Sharma, S., & Stol, K.-J. (2020). <i>Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals</i> . <i>Journal of Systems and Software</i> , 159, 110442.	Étude quantitative	Professionnels du secteur IT	L'onboarding positif améliore l'ajustement organisationnel et diminue l'intention de départ.
Krasman, M. (2015). <i>Three must-have onboarding elements for new and relocated employees</i> . <i>Employment Relations Today</i> , 42(2), 9–14.	Analyse conceptuelle et retour d'expérience	Nouveaux employés	Une intégration stratégique et complète, surtout pour les employés relocalisés, réduit le turnover, renforce l'engagement, et favorise la croissance de l'entreprise.
Wellemeyer, A., & Williams, K. (2019). <i>Designing equitable and reflective onboarding experiences using Canvas</i> . <i>Journal of Library Administration</i> , 59(7), 785–799.	Étude de cas	Employés utilisant un LMS	L'usage d'un LMS favorise une intégration itérative, inclusive et réflexive.

Amanda M. Meyer ,Lynn K. Bartels « <i>The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, andc</i> ». Journal of Organizational Psychology . 01/11/2017.	Un sondage en ligne	Employés américains ayant au moins six mois d'ancienneté dans leur organisation	Les employés ayant atteint le niveau maximal d'intégration (Connexion) rapportent des perceptions plus élevées d'utilité, d'engagement, de soutien perçu et de satisfaction au travail.
Anna R. Craft(Contributor) (2021) <i>Onboarding and Training New Electronic Resources Personnel in Libraries: An Overview of Literature and Resources</i> , Serials Review, 47:3-4, 182-186, DOI: 10.1080/00987913.2021.1988423	Revue de littérature	Professionnels dans les bibliothèques	L'étude met en évidence l'importance d'un onboarding structuré et digitalisé, particulièrement dans les contextes de travail à distance, en soulignant la nécessité de ressources accessibles en ligne.
Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L. (2022). <i>Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector</i> . Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice, 7(4), 8-15. <a href="https://doi.org/10.5195/ie.2022.220">https://doi.org/10.5195/ie.2022.220</a>	Étude quantitative	Ingénieurs des logiciels associés du secteur IT	Les résultats montrent qu'un programme d'onboarding prolongé dans le secteur IT améliore significativement la rétention des employés après un an, suggérant un effet positif sur l'engagement à long terme.
Alovius, S. (2023). <i>Utilization of digitalization in the onboarding process: Case study</i> (Master's thesis, University of Vaasa, School of Management). Osuva.	Étude de cas qualitative et enquête auprès des employés	Employés de l'entreprise étudiée	Le processus d'onboarding peut être partiellement digitalisé, mais les aspects sociaux nécessitent encore une présence humaine, la digitalisation agissant comme un facilitateur plutôt qu'un substitut.
Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D., & Oruh, E. S. (2023). <i>Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK</i> . <i>Management Decision</i> , 61(3), 637–654. <a href="https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1528">https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1528</a>	Étude qualitative interprétative	28 professionnels travaillant dans l'industrie des services au Royaume-Uni	L'onboarding digital affecte de manière significative le sens du travail, la qualité des relations employé-employeur et le sentiment de connexion sociale, soulignant la nécessité d'intégrer des interactions humaines dans les dispositifs hybrides d'intégration.
Varshney, D. (2022). <i>Understanding Virtual Employee Onboarding (VEO): The New Normal and beyond</i> . <i>Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies</i> , 1(1), 55–72. <a href="https://doi.org/10.54878/EJBESS.171">https://doi.org/10.54878/EJBESS.171</a>	Analyse qualitative de la littérature	un corpus de pratiques et d'illustrations issues de la littérature et cas d'entreprises	L'étude met en lumière les composantes clés d'un onboarding virtuel efficace et ses conditions, ainsi que les implications managériales pour enrichir l'expérience d'intégration virtuelle.

Source: Auteurs

L'examen des travaux présentés met en lumière l'importance cruciale d'un onboarding structuré et partiellement digitalisé pour renforcer l'engagement et la rétention des nouveaux employés. Les études empiriques indiquent que l'utilisation d'outils technologiques, tels que les Learning Management Systems (LMS), facilite la personnalisation et l'itération des parcours d'intégration, améliorant ainsi la perception d'utilité, l'ajustement organisationnel et le sentiment d'appartenance (Wellemeier & Williams, 2019 ; Meyer & Bartels, 2017). Parallèlement, plusieurs recherches soulignent que la digitalisation ne peut pleinement remplacer les interactions humaines, l'accompagnement direct, le soutien organisationnel perçu et les relations employé-employeur restent des facteurs déterminants pour consolider l'engagement et favoriser la rétention à long terme (Alovius, 2023 ; Sani et al., 2023 ; Craft, 2021). Ces constats convergent vers la nécessité d'adopter une approche hybride, combinant

outils numériques performants et expériences humaines structurantes, permettant d'adapter le processus aux attentes des générations Y et Z dans un contexte organisationnel digitalisé. Ainsi, l'onboarding digital ne se limite pas à une simple modernisation technologique, mais constitue un véritable vecteur de socialisation organisationnelle.

## 5 Conclusion

L'intégration des nouveaux employés est un processus crucial pour l'acquisition et la gestion des talents. Sans une conception et une mise en œuvre adéquates, ce processus peut s'avérer stressant et nuire à l'expérience des employés, et par conséquent, aux résultats de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ainsi, l'intégration des outils digitaux dans l'onboarding se révèle être un levier stratégique essentiel pour favoriser l'engagement et la rétention des nouvelles recrues, en particulier au sein des organisations confrontées à des environnements en constante transformation. En intégrant les principes de la théorie du développement organisationnel et du modèle de changement en huit étapes de Kotter, l'onboarding digital ne se limite pas à transmettre des informations administratives ou culturelles, il accompagne les employés dans leur adaptation au changement, tout en valorisant leurs compétences et leur identité professionnelle. Cette approche favorise non seulement l'engagement réel des collaborateurs, mais contribue également à instaurer une culture organisationnelle agile et résiliente, capable de soutenir l'innovation et la performance à long terme.

Par ailleurs, même si les outils numériques occupent une place importante, les entreprises devraient toujours trouver un équilibre entre les solutions numériques des RH et une approche humaine (SD Worx, 2021). Par conséquent, Gruman et Saks (2018) ont proposé une approche hybride pour l'onboarding afin de favoriser un onboarding efficace, nécessitant un mélange proportionnel d'activités d'onboarding en personne et virtuelles. En effet, le digital ne vise pas à remplacer l'interaction humaine qui demeure au cœur de l'accueil et de la formation, au contraire, il peut jouer un rôle complémentaire en facilitant les échanges et en rendant les processus d'onboarding plus fluides.

## REFERENCES

- [1] Alovius, S. (2023). *Utilization of digitalization in the onboarding process: Case study* (Master's thesis, University of Vaasa, School of Management). Osuva.
- [2] Amanda M. Meyer ,Lynn K. Bartels «The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, andc ». *Journal of Organizational Psychology* . 01/11/2017.
- [3] Anna R. Craft(Contributor) (2021) Onboarding and Training New Electronic Resources Personnel in Libraries: An Overview of Literature and Resources, *Serials Review*, 47:3-4, 182-186, DOI: 10.1080/00987913.2021.1988423.
- [4] Bailey, C. and Madden, A. (2016), "What makes work meaningful—or meaningless", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57 No. 4, pp. 53-61
- [5] Bennett, E.E. and McWhorter, R.R. (2021), "Virtual HRD's role in crisis and the post Covid-19 professional lifeworld: accelerating skills for digital transformation", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 23 No. 1, pp. 5-25
- [6] Bielań, M., & Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor*, 4(86), 87–94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486> ;

- [7] Boer, C., & Delobbe, N. Effets de l'onboarding à distance sur la socialisation organisationnelle: une étude comparative sur les nouveaux entrants de l'Ecole Hôtelière de Lausanne. [https://agrh2021.sciencesconf.org/data/pages/AGRH\\_Paris\\_2021\\_Onboarding\\_a\\_distance.pdf](https://agrh2021.sciencesconf.org/data/pages/AGRH_Paris_2021_Onboarding_a_distance.pdf)
- [8] Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
- [9] Charles P.R.ScottTessly A.DieguezPratibhaDeepakSiquGuJessica L.Wildman , « Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting » , ELSEVIER, Volume 159, January 2020 ;
- [10] Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., & Poplavska, O. (2021). Digitalization of personnel management processes: Reserves for using chatbots. In *International Scientific Workshops (IntSol Workshops)* (pp. 166–176).
- [11] Dehousse, C. (2021). *Évolution des pratiques d'onboarding suite à la crise sanitaire COVID-19 et ressenti des nouveaux entrants*. Université de Liège. Disponible en ligne : <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/13206>
- [12] Doghri, S. B. S. (2018). L'influence de l'engagement organisationnel sur la rétention des employés : L'effet modérateur de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (18), 57–77. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v10i1.13213>
- [13] Eldor, L. and Vigoda-Gadot, E. (2017), “The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 526-552.
- [14] FIORITO, J., BOZEMAN, D. & YOUNG, A. (1997), «Organizational commitment: human resource policies and organizational characteristics», College of Business, Florida State University, 45pages.
- [15] Frogéli E , Jenner B , Gudtavsson P (2023) « Effectiveness of formal onboarding for facilitating organisational socialization : A systematic review .pLos ONE 18 (2) : e0281823. <https://doi.org/10.1371/Journal.pone.0281823>.
- [16] Gaurav G.Sharma Klaas-JanStol « Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals » ELSEVIER, Volume 159, January 2020.
- [17] Goodermote, C. (2020), “Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: process and recommendations”, *Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives*, Vol. 10 No. 5, pp. 399-401.
- [18] Karen Becker, Adelle Bish « A framework for understanding the role of unlearning in onboarding », ELSEVIER, 22 October 2019.
- [19] Leslie Tedgui « Investir dans l'onboarding aujourd'hui entrainera une performance accrue demain », JDN ,13/10/17.
- [20] Mickael Watkins « les 90 pour réussir sa prise de poste » 2<sup>ème</sup> édition. Harvard Business School Press ,2019.

- [21] Michel Dalmas, « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2019/60 (Vol. XXV), p 97 à 116.
- [22] Morin, L Renaud, S , & Fray, A.M.(2014) , « Qu'est ce qui attire le plus ? La formation, les avantages novateurs ou l'éthique ? » .In Paillé, P (ed) ? Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : nouveaux enjeux, nouvelles réponses, Presses de l'Université Laval
- [23] Peggy Gregory , Diane E. Strode , Helen Sharp , Leonor Barroca « An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams » journal homepage: [www.elsevier.com/locate/infsof](http://www.elsevier.com/locate/infsof)
- [24] Petrilli, S.; Galuppo, L.; Ripamonti, S.C. Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability* 2022, 14, 5684. <https://doi.org/10.3390/su14095684> .
- [25] Regragui, Y. (2022). Les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux : Une recherche empirique dans le contexte Marocain. *Journal of Social Science and Organization Management*, 3(1). <https://doi.org/10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v3i1.33373>
- [26] Ricardo Britto « Evaluating and strategizing the onboarding of software developers in large-scale globally distributed projects », *ELSEVIER*, Volume 169, November 2020.
- [27] Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D., & Oruh, E. S. (2023). *Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. Management Decision*, 61(3), 637–654. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1528>
- [28] Varshney, D. (2022). Understanding Virtual Employee Onboarding (VEO): The New Normal and beyond. *Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies*, 1(1), 55–72. <https://doi.org/10.54878/EJBESS.171>
- [29] Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L. (2022). *Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector*. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), 8-15. <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>
- [30] Zarki, B. E., & Ejbari, R. (2025). La digitalisation comme levier de la performance des entreprises : Étude systématique et analyse bibliométrique. *Revue AME*, 7(4), 338–360. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v7i4.61153>