



● GUIDE GRATUIT

LE PARCOURS

COMPLET DE L'EMPLOYÉ

Du premier contact au départ

Chaque moment compte et
mérite d'être reconnu.



TABLE DES MATIÈRES


Un processus d'intégration qui fonctionne vraiment 4

Le milieu : progression, jalons & reconnaissance 8

Processus de départ : le chapitre qu'on continue de négliger 11

Construire une culture axée sur la reconnaissance 15





Pensez à la dernière fois où vous avez commencé un nouveau poste. Pas l'excitation de la première semaine, mais ce mardi tranquille, quand la nouveauté s'estompe et que vous vous demandez si quelqu'un vous voit vraiment. Maintenant, pensez à la dernière fois où vous en êtes parti. Que ce soit un dernier jour émouvant entouré de collègues que vous aimez, ou un départ silencieux où personne n'a rien dit. Ces expériences restent gravées et influencent ce que vous direz de l'entreprise pendant des années.

Dans les cercles RH, on parle beaucoup de processus d'intégration. On a développé des logiciels, écrit des guides, organisé des webinaires. Mais entre le 90^e jour et l'entretien de départ, le fil se perd. Le milieu est oublié. Et la fin, ce dernier chapitre du temps passé chez vous, est presque toujours mal gérée.

Ce guide couvre l'ensemble du parcours : intégrer avec intention, maintenir l'élan et la reconnaissance pendant le milieu, et surtout, gérer le départ avec dignité, car c'est cette dernière impression qui reste.

UN PROCESSUS D'INTÉGRATION QUI FONCTIONNE VRAIMENT

Voici la vérité qui pique : seulement 12 % des employés affirment avec conviction que leur entreprise a fait un excellent travail lors de leur intégration. Douze pour cent. Autrement dit, 88 % des personnes commencent un nouveau poste en ayant, d'une manière ou d'une autre, l'impression d'être livrées à elles-mêmes. Ce n'est pas un simple manque : c'est un vrai gouffre. Et ses conséquences se retrouvent dans vos chiffres de rétention six mois plus tard.

88%

des employés jugent leur processus d'intégration comme moyen, médiocre ou raté.

(Gallup)

82%

de rétention en plus pour les employés bénéficiant d'un processus d'intégration solide.

(Brandon Hall Group)

70%

des nouvelles recrues décident si un poste leur convient dès le premier mois.

(Bamboo HR)

1 sur 3

nouvelles recrues quitte l'entreprise dans les 90 premiers jours à cause d'un processus d'intégration insuffisant. *(Jobvite)*

Les 90 premiers jours ne sont pas une formalité

Beaucoup d'entreprises ont une version du processus d'intégration qui ressemble à ceci : un courriel de bienvenue, une demande pour le matériel informatique, une pile de vidéos de conformité, et un agenda rempli d'appels d'introduction avec des personnes que la nouvelle recrue oubliera d'ici le déjeuner. Puis, dès le jour 5, on attend d'elle qu'elle produise. **Ce n'est pas de l'intégration. C'est de l'abandon avec des formalités.**

Un vrai processus d'intégration est un acte de reconnaissance avant même que le travail commence. Il dit : **nous vous avons remarqué. Nous vous avons choisi. Nous allons investir pour que cela fonctionne.** Les données le confirment : les nouvelles recrues qui bénéficient d'une intégration exceptionnelle sont 2,6 fois plus susceptibles d'être extrêmement satisfaites dans leur rôle (Gallup). Et les entreprises avec un programme structuré observent une rétention supérieure de 82 %. C'est ce qui fait la différence entre une équipe qui reste et une qui se vide silencieusement.



À quoi ressemble un vrai processus d'intégration réussie

Tout commence **avant le Jour 1**. La période entre l'acceptation de l'offre et le premier jour est un cadeau trop souvent sous-utilisé : un mot de bienvenue, une présentation de l'équipe, un email « voici à quoi ressemblera votre première semaine » qui montre au nouvel employé que son arrivée a été anticipée. Aberdeen Group montre que les organisations d'excellence interagissent beaucoup plus avec leurs nouvelles recrues avant même le début officiel.

Le message est clair : vous comptez déjà ici. La marque des 90 jours n'est pas une ligne d'arrivée. Près de la moitié des organisations ne fournissent que des lignes directrices générales pour un plan 30-60-90 jours, laissant toute l'exécution à la discrétion du manager (Enboarder, 2025). C'est problématique, car les managers varient énormément dans leur manière d'accueillir les nouveaux membres de l'équipe. Quand ils s'impliquent réellement, les nouvelles recrues sont 3,4 fois plus susceptibles de qualifier l'expérience d'exceptionnelle (Gallup). L'implication du manager doit être le moteur, pas une option.

Le processus d'intégration est un moment de reconnaissance avant même la première tâche : il dit au nouvel employé : vous valiez l'effort d'un accueil réussi.



The employee journey: from welcome to retirement, and every recognition moment in between.

Les plateformes de reconnaissance entre pairs, comme **Enkourage**, peuvent jouer un rôle concret dès le processus d'intégration, pas seulement six mois plus tard. Dès le Jour 1, lorsqu'un collègue envoie un message public « Bienvenue dans l'équipe », la nouvelle recrue comprend immédiatement deux choses : ce qu'est un bon comportement ici, et qu'elle est remarquée. C'est un signal culturel réel, qu'aucun canal Slack seul ne peut remplacer ni simuler.

INTÉGREZ LA RECONNAISSANCE ENTRE PAIRS DÈS LE JOUR 1

Incluez des messages publics et des félicitations sur un fil que les nouvelles recrues peuvent parcourir pour découvrir votre culture avant même de commencer à contribuer.

PARLEZ À UN EXPERT →

Le rôle du manager *n'est pas* accessoire

La recherche montre de façon constante que la relation avec le manager est le facteur le plus déterminant dans l'expérience d'un employé. Pourtant, 28,8 % des responsables RH ont observé un manager d'embauche fournir à un-e nouveau-elle collègue aucune orientation ni formation (Enboarder, 2025). Aucune. Pas « insuffisante », rien du tout. C'est exactement le vide que le **Parcours Orange** vise à combler.

Former les gestionnaires à bien intégrer leurs nouvelles recrues est un investissement structurel, pas un simple ajout à leur liste de tâches. Quand un manager comprend que ses 90 premiers jours avec un-e nouveau-elle collègue déterminent toute sa trajectoire dans l'entreprise, les points de suivi ne sont plus optionnels, les attentes ne sont plus supposées, et la reconnaissance des premières réussites n'est plus oubliée. Les meilleurs managers intègrent avec intention, parce qu'ils savent que c'est là que la confiance se construit... ou se brise.

ARMEZ LES MANAGERS AVEC LES BONS CADRES ET HABITUDES

pour soutenir et accompagner avec intelligence émotionnelle dès le premier jour et tout au long du parcours employé.

PARLEZ À UN EXPERT →

**LE MILIEU :
PROGRÈS, JALONS
ET L'ART D'ÊTRE
RECONNU**



Si l'intégration est le premier chapitre, alors les années suivantes forment le vrai corps de l'histoire. C'est aussi là que la plupart des entreprises se taisent. L'accueil réservé aux nouvelles recrues s'estompe. Les suivis structurés deviennent irréguliers. La reconnaissance passe de « nous sommes ravis que vous soyez là » à « on vous a remarqué... seulement quand quelque chose a mal tourné ».

Et les chiffres sont accablants. En 2024, l'engagement des employés aux États-Unis a atteint son plus bas niveau depuis 11 ans, avec 4,8 millions d'employés de moins engagés que l'année précédente (Gallup, 2024). Seuls 23 % des employés se disent épanouis au travail. Les 77 % restants se contentent de faire le minimum, se déconnectent ou cherchent activement ailleurs. Voilà une défaillance de reconnaissance à grande échelle.

51%

des employés surveillent
ou recherchent activement
un nouvel emploi.
(Gallup)

22%

des employés estiment recevoir
la reconnaissance qu'ils
méritent.
(Gallup)

45%

moins d'employés quittent
l'entreprise lorsqu'ils reçoivent
une reconnaissance de qualité.
(Gallup)

\$8,8T

perdus chaque année dans
le monde à cause du
désengagement.
(Gallup)

La reconnaissance n'est pas un indicateur "secondaire"

Dans beaucoup d'organisations, on considère encore la reconnaissance comme la partie "agréable" des RH : sympa à avoir, difficile à mesurer, et facile à réduire quand le budget se resserre. La **recherche longitudinale Gallup** de 2022 à 2024 infirme clairement cette idée. Les employés qui reçoivent une reconnaissance de qualité sont 45 % moins susceptibles de quitter leur poste sur deux ans. Et ceux qui bénéficient d'une reconnaissance couvrant au moins quatre des cinq piliers stratégiques sont 65 % moins susceptibles de chercher activement un nouvel emploi.

Il ne s'agit pas de cartes d'anniversaire ou de plaques pour les années de service. Il s'agit de la qualité et la fréquence de la reconnaissance pour des contributions spécifiques et significatives, qu'elle vienne des collègues, des managers ou de l'organisation elle-même. La recherche est claire : les trois comptent. La reconnaissance entre pairs renforce la confiance horizontale. La reconnaissance managériale crée un climat de sécurité psychologique. La reconnaissance organisationnelle ancre les employés dans quelque chose de plus grand que leur rôle.

Les jalons comptent plus qu'on ne le pense

On sous-estime à quel point les employés remarquent si leurs jalons sont célébrés. Un premier anniversaire de travail passé sous silence envoie un message : votre temps ici n'est qu'une transaction, pas une relation. À l'inverse, **un cinquième anniversaire fêté avec intention**, un vrai moment, pas un email automatique, transmet exactement le message contraire.

Les recherches de Gallup et du SHRM montrent régulièrement que la reconnaissance des anniversaires, les cadeaux pour jalons et les récompenses basées sur l'expérience génèrent un impact émotionnel disproportionné. Ce ne sont pas des moments de gestion de la performance, mais des moments d'appartenance. L'employé se demande, silencieusement : « Est-ce que cet endroit se souvient de moi ? » La réponse que vous lui apportez façonne le chapitre suivant de son parcours ici.

Le grand détachement et comment y remédier

Gallup a nommé « Le grand détachement » comme tendance marquante de la main-d'œuvre en 2025. Alors que la Grande Démission se voyait par les départs, le détachement est invisible. Les employés restent, mais décrochent. Ils sont présents physiquement, mais pas vraiment. C'est celui qui avait des idées en réunion et qui se contente maintenant d'acquiescer. Celui qui ne répond plus avec urgence sur Slack. Celui qui, si on lui demandait, répondrait « ça va, tout va bien ».



Le rôle de la reconnaissance à toutes les étapes du cycle de vie de l'employé

Apprenez à offrir une reconnaissance significative à chaque étape du parcours employé

Read now

L'antidote au détachement, c'est la spécificité. Pas un email générique « Bravo l'équipe ! ». Pas une enquête trimestrielle sur l'engagement qui finit oubliée dans un rapport. C'est un collègue qui dit : « La manière dont tu as géré l'appel client jeudi était exceptionnelle, tu as transformé une plainte en étude de cas. » C'est un manager qui se souvient de ce qui comptait pour quelqu'un lors de son bilan à six mois et agit en conséquence. C'est une organisation qui célèbre le progrès, pas seulement la performance.

Les gens ne quittent pas un poste. Ils quittent un manager qui a cessé de les voir. Et ils restent pour des entreprises qui ne les ont jamais vraiment vus.

La reconnaissance continue comme infrastructure

Voici comment nous reconsidérerions la reconnaissance au cours des années intermédiaires : ce n'est pas un programme, c'est une infrastructure. Comme votre cycle d'évaluations ou votre système de paie, elle doit être fiable, accessible et intégrée au travail quotidien, et non réservée à des moments annuels. Les plateformes comme Enkourage transforment la reconnaissance entre pairs en comportement, pas en événement. Quand n'importe quel employé peut reconnaître un collègue en 30 secondes, avec précision et visibilité, la gratitude devient un acte quotidien plutôt qu'une cérémonie trimestrielle.

Associez cela à la formation des managers via le **Parcours Orange**, pour qu'ils soient toujours prêts à mener les conversations de reconnaissance qui comptent, et vous aurez construit une culture où les années intermédiaires sont aussi intentionnelles que le jour 1.



**LE DÉPART :
LE CHAPITRE QUE
PERSONNE NE
PLANIFIE**



Soyons honnêtes : la plupart des processus de départ sont un simple après-coup. Un employé qui quitte reçoit une invitation pour un entretien de sortie que les RH complètent à partir d'un modèle. Son manager envoie un message d'au revoir sur Slack. Quelqu'un de l'informatique vient récupérer l'ordinateur. Et puis... rien. La personne part, et l'entreprise passe à autre chose. C'est une erreur coûteuse : l'expérience de sortie est la dernière impression qu'un employé aura de votre organisation. Selon Gallup, seulement 45 % des employés se déclarent satisfaits de la manière dont leur départ a été géré, et seuls 24 % sont vraiment satisfaits. Cette dernière impression voyage le plus loin. La personne va ensuite passer des entretiens, encadrer d'autres collaborateurs, publier sur LinkedIn, recommander, ou ne pas recommander, votre entreprise à de futurs talents. Vous façonnez ce récit dans ces dernières semaines.

45%

des employés déclarent être satisfaits de la manière dont leur organisation a géré leur départ. (Gallup)

2.9x

plus susceptibles de recommander votre organisation après une expérience de départ positive. (Gallup)

71%

des organisations n'ont aucun processus formel de départ des employés. (Zippia)

78%

déclarent qu'une expérience de départ fluide influence leur propension à recommander l'entreprise. (LinkedIn)

Pourquoi le départ est un moment de reconnaissance

En psychologie, il existe un concept appelé la règle du pic et de la fin, introduit par Daniel Kahneman : les gens évaluent une expérience non pas par sa moyenne, mais par le ressenti à ses moments forts et à sa conclusion. Cela s'applique directement à l'emploi. Une personne peut passer trois excellentes années dans votre entreprise, mais si ses deux dernières semaines sont perçues comme expéditives, négligées ou froides, c'est cette histoire qu'elle retiendra. À l'inverse, un départ géré avec attention, reconnaissance et cérémonial peut requalifier même un parcours difficile.

Un départ bien géré est un acte de reconnaissance. Il dit : le temps que vous nous avez consacré compte. Le travail que vous avez accompli compte. Vous comptez. Et cela ouvre la porte à ce que montrent les recherches de PeoplePath et de Cornell : les entreprises disposant de programmes formels pour leurs anciens employés affichent en moyenne des notes Glassdoor 16 % plus élevées que celles qui n'en ont pas. Les anciens collaborateurs qui se sentent valorisés deviennent des ambassadeurs de la marque, des sources de recommandations et, dans un marché où les « retours » sont de plus en plus fréquents, de futurs collègues potentiels.

À quoi ressemble un départ centré sur la reconnaissance

Tout commence par l'annonce. La manière dont un départ est communiqué en interne montre à quel point l'entreprise valorise les contributions de cette personne. Une reconnaissance sincère et précise, par exemple : « Sarah a construit notre processus d'intégration des clients de A à Z, et cette infrastructure est toujours en place », n'est pas seulement gentille : c'est vrai. Et cela montre à tous les collaborateurs restants ce que signifie réellement dire merci dans cette entreprise.

L'entretien de sortie mérite une refonte sérieuse. Seulement 27 % des organisations utilisent réellement les données collectées pour améliorer la culture d'entreprise (Workplace Analytics). La plupart se contentent de les archiver. La discussion devrait ressembler davantage à une rétrospective de carrière qu'à une case de conformité, un dialogue honnête sur ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et ce que l'entreprise pourrait améliorer. Et surtout, selon les employés eux-mêmes, 42 % des départs sont évitables (Gallup, 2024). Les entretiens de sortie ne sont pas des autopsies : ce sont des renseignements stratégiques.

La dernière impression qu'une personne garde de vous devient sa première parole à votre sujet. Le départ n'est pas une clôture : c'est votre héritage.

Le moment des adieux

Lorsqu'un employé de longue date part sans que ce moment soit marqué, l'impact ne touche pas que la personne qui s'en va : il touche aussi tous ceux qui restent et observent. Ils en tirent une leçon : « voilà comment cette entreprise dit au revoir ». Les départs à la retraite, en particulier, restent les cérémonies les plus négligées : vingt-cinq ans de carrière réduits à un appel Zoom et une carte-cadeau.

Un départ pensé selon la reconnaissance signifie qu'il reçoit un moment proportionnel à la contribution, que ce soit pour deux ans ou trente ans de service : rassemblement d'équipe, livre souvenir, cadeau réfléchi, reconnaissance publique par la direction qui dépasse le simple « bonne continuation ». Ces gestes ne sont pas coûteux, mais profonds, et ils créent une mémoire organisationnelle qui façonne la culture bien après le départ.

La relation avec les anciens employés est un atout stratégique

Les organisations les plus avancées ne considèrent plus le départ comme une fin. Elles créent des réseaux d'anciens employés, entretiennent des relations durables et en font un levier pour les recommandations, les retours et la notoriété de la marque. Les employés ayant participé à un entretien de sortie sont 62 % plus susceptibles de rester engagés comme anciens (SHRM). Cette relation a une valeur réelle, et elle commence par ce que vous leur avez fait ressentir au moment de partir.

Pensez aux employés qui ont quitté votre organisation au cours des deux dernières années. Sont-ils des ambassadeurs ? Discrets ? Ou ceux qui racontent à leur réseau ce que c'est vraiment de travailler chez vous ? La réponse dépend en grande partie de ce qui s'est passé durant leurs dernières semaines avec vous.

CONSTRUIRE UNE CULTURE DE RECONNAISSANCE SUR L'ENSEMBLE DU PARCOURS EMPLOYÉ



Le processus d'intégration, les années intermédiaires et le départ ne sont pas trois programmes distincts. C'est un même fil d'attention. Quand la reconnaissance traverse ces trois moments, quand les nouvelles recrues se sentent vues dès le premier jour, que la progression est reconnue en chemin et que les départs sont honorés, vous créez quelque chose de rare : une culture de dignité constante.

Les organisations qui y arrivent n'ont pas la reconnaissance comme fonction. Elles en font une pratique. Elle se reflète dans la façon dont les managers parlent à leurs équipes. Dans une culture entre pairs où l'on valorise publiquement les contributions. Dans les moments marquants qui disent « nous nous souvenons de ce que vous avez apporté ». Et dans la dernière conversation avec un employé qui part, qui dit : « vous avez laissé une trace ici, et nous ne l'oublierons pas. »

Trois questions à vous poser sur votre organisation

Premièrement : quand une nouvelle recrue arrive le jour 1, a-t-elle l'impression que toute l'organisation était prête pour elle, ou que son arrivée est une surprise ? La réponse révèle si votre processus d'intégration est un véritable système... ou un simple espoir.

Deuxièmement : lorsqu'un employé en milieu de carrière accomplit quelque chose de remarquable, résout un problème complexe, soutient un collègue, mène un projet important, est-ce reconnu publiquement et précisément ? Ou est-ce que cela disparaît dans son évaluation annuelle ? La réponse révèle si votre reconnaissance est stratégique... ou simplement symbolique.

Troisièmement : lorsqu'une personne quitte votre organisation après des années de contribution, part-elle en se sentant importante, ou comme un simple rouage du système ? La réponse révèle le type d'entreprise que vous serez dans les mémoires.

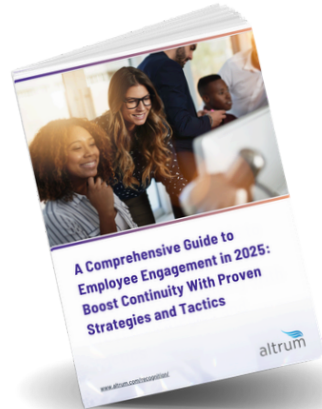
Le parcours complet de l'employé est une opportunité de reconnaissance à chaque étape. La question est de savoir si vous la saisissez.

Ressources & outils pour aller plus loin



Le guide ultime pour comprendre l'importance de la reconnaissance, avec stratégies et plan d'action.

Télécharger



Des stratégies innovantes et efficaces pour stimuler l'engagement des employés dans votre organisation grâce à ce guide gratuit !

Télécharger



Le guide pour obtenir l'adhésion de la direction à un programme de reconnaissance.

Télécharger



Obtenez une vue d'ensemble des tendances RH 2026 grâce aux insights de nos experts en reconnaissance.

Télécharger

CONTACTEZ-NOUS !



<https://www.altrum.com/contact/>



reconnaissance@altrum.com



(418) 382-3930

