

**Robert—
—Walters**



**Intégration et
rétention des talents :
les clés d'un
recrutement réussi**





Sommaire :

01 La pérennisation des embauches : nouveau défi des managers

- Le prix d'un important turnover
- Départs précipités : la remise en question inévitable des entreprises
- Quand le management engendre les départs

02 L'intégration des nouvelles recrues : enjeu majeur dans la rétention des talents

- Le pré-boarding ou l'opération séduction
- Onboarding : comment soigner le premier jour ?
- Processus d'intégration : existe-t-il un idéal ?

03 La rétention des talents : problématique au cœur des entreprises

- Développer un sentiment de fierté pour fidéliser les collaborateurs
- Bien-être au travail : facteur de rétention des collaborateurs

04 5 chiffres à retenir

05 Nos recommandations



Introduction

49%

C'est la part de cadres qui considèrent que le processus d'intégration de l'entreprise pour laquelle ils travaillent est décevant, voire inexistant. Plutôt éloquent lorsqu'on sait que plus de 85% des entreprises le trouvent suffisant, voire excellent.

Alors que la guerre des talents fait rage sur le marché de l'emploi, les entreprises doivent sans cesse innover pour bien intégrer leurs nouvelles recrues, et les fidéliser sur le long terme.

Après un processus de recrutement parfois long et fastidieux pour dénicher les meilleurs talents, le risque de voir partir un collaborateur dans les 18 mois est inconcevable pour les entreprises. Afin d'éviter les départs prématurés, il est nécessaire de soigner le processus d'intégration et de tout mettre en œuvre pour fidéliser les collaborateurs.

Comment les cadres considèrent-ils le processus d'intégration dans leur entreprise ?



Ce livre-blanc vous permettra de mieux comprendre les attentes des candidats et les pratiques des recruteurs en termes de processus d'intégration et de fidélisation des talents, afin d'éviter les « erreurs de casting » du côté des employeurs comme des candidats.



A woman with long, straight brown hair is seen from the back, looking out a window. The background shows a modern building with many windows. The image is slightly blurred, focusing on the woman's hair and the view through the window.

La pérennisation des embauches : nouveau défi des managers

Dans un contexte de guerre des talents, la rétention des collaborateurs relève désormais du défi pour les entreprises. Coûts exorbitants, désorganisation de l'entreprise et détérioration de son image : les conséquences du départ prématuré d'un collaborateur sont nombreuses, plaçant la fidélisation des talents au cœur des problématiques des entreprises.

Le prix d'un important turnover

Phénomène de plus en plus observé le renouvellement fréquent des effectifs peut se transformer en véritable fléau s'il est subi par les entreprises.

Le coût financier

Un départ a des conséquences financières non négligeables sur l'entreprise. Les dépenses très coûteuses peuvent inclure les indemnités de départ volontaire, de rupture conventionnelle mais aussi celles nécessaires aux nouvelles embauches telles que les dépenses liées à la recherche de talents ou encore la formation.

En moyenne, on considère qu'une **erreur de recrutement coûte entre 100% et 150%** de la rémunération annuelle du collaborateur.

L'impact sur l'image de l'entreprise

Outre l'aspect financier, le turnover coûte aussi très cher en termes d'image à l'entreprise. Que ce soit en interne ou en externe, les départs réguliers suscitent de la méfiance. Les finances se portent-elles bien ? Les dirigeants sont-ils à la hauteur ? Autant de questions que collaborateurs et intervenants extérieurs peuvent se poser lorsque le turnover est notable. En outre, dans le secteur BtoB, la multitude d'interlocuteurs peut effrayer ou agacer les clients, pouvant entraîner des conséquences sur les résultats de l'entreprise.





« Si votre entreprise s'est battue pour recruter le meilleur talent, d'autres se battront pour le débaucher »

Aude Boudaud,
Director



« Les talents sont sans cesse chassés et tentés par des offres parfois très attractives. Les entreprises n'ont plus le choix : elles doivent continuer de séduire même après l'embauche »

Olivia Jacob,
Senior Manager

Démission des cadres : la remise en question inévitabile des entreprises

Parmi les 41% de cadres ayant déjà pris l'initiative de rompre une période d'essai, seuls 20% déclarent être partis pour une meilleure opportunité professionnelle.

Quels motifs poussent les cadres à la démission ?

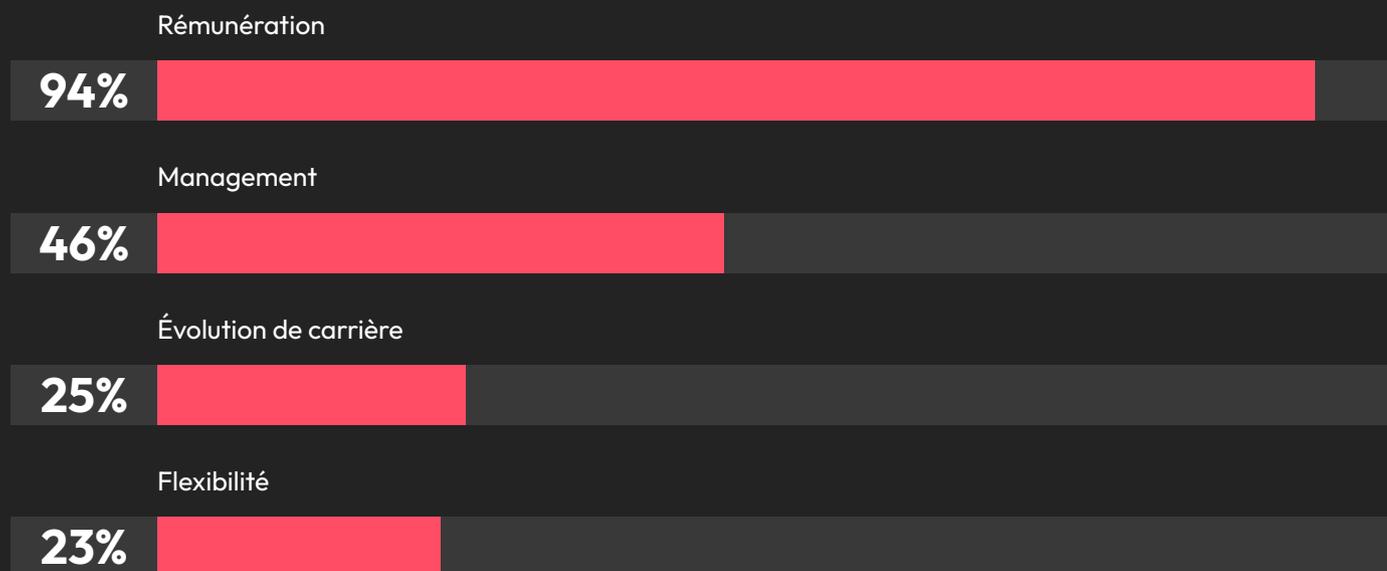
D'après notre dernière Étude de rémunération **55% des cadres souhaitent changer d'emploi d'ici les 12 prochains mois.**

Parmi les raisons évoquées par ces cadres, la **rémunération** se trouve en tête, à **94%**. Le **management** semble également avoir un rôle important à jouer dans la rétention des talents : **46%** des cadres envisageraient de démissionner pour cette raison.

Enfin, la question de **l'évolution de carrière**, ainsi que la **flexibilité** sont évoquées par les cadres, à **25% et 23%**. En 2024, il sera donc essentiel pour les entreprises de penser aux perspectives d'évolution de leurs collaborateurs, en plus des sujets de rémunération et de management.



Raisons pour lesquelles les cadres envisagent la démission :



Quand le management engendre les départs

73% des managers interrogés affirment qu'un de leurs collaborateurs a déjà quitté l'entreprise dans les 18 mois après son embauche alors qu'ils étaient satisfaits de son travail. Parmi eux, 69% pensent que l'une des raisons principales est la proposition d'une meilleure opportunité professionnelle.

Qu'en disent les collaborateurs ?

61% des cadres interrogés ont déjà pris l'initiative de **quitter une entreprise dans les 18 mois** après leur embauche. Toutefois, certains envisageraient de rester si une **contre-offre** leur était proposée. C'est le cas pour 39% des professionnels interrogés dans le cadre de cette enquête. La première raison pour laquelle ces cadres considéreraient une contre-offre est la rémunération.

Pour quelles raisons 61% collaborateurs ne restent pas plus de 18 mois ?

Au-delà du sujet de la rémunération, c'est le **management** qui est cité par la majorité des cadres interrogés : 32% d'entre eux affirment en effet que les techniques managériales ne leur convenaient pas, les poussant ainsi à prendre la décision de partir. De leur côté, seulement 16% des entreprises pensent que le management explique ces départs prématurés.

Les entreprises doivent donc porter une attention particulière au management des équipes. Elles ne doivent pas hésiter à proposer des formations à leurs managers, afin qu'ils apprennent des techniques répondant aux nouvelles attentes des collaborateurs.



73%

Des entreprises affirment qu'un collaborateur a déjà pris l'initiative de quitter l'entreprise dans les 18 mois après son embauche alors qu'elles étaient satisfaites de son travail.

32%

Des cadres ont déjà pris l'initiative de quitter une entreprise 18 mois après leur embauche en raison de leur désaccord avec les techniques de management.





L'intégration des nouvelles recrues : enjeu majeur dans la rétention des talents

L'intégration est une phase essentielle : c'est la dernière étape du processus de recrutement et la première étape de la relation entreprise / collaborateur. Elle est déterminante dans le choix du collaborateur de rester ou non dans l'entreprise, et doit être particulièrement soignée pour éviter les départs précipités, après des processus de recrutement parfois fastidieux.

Le pré-boarding, ou l'opération séduction

L'intégration, c'est bien, la pré-intégration, c'est mieux.

En quoi consiste le pré-boarding ?

Le pré-boarding, c'est l'ensemble des actions menées entre l'acceptation de l'offre d'emploi par un candidat et son premier jour effectif dans l'entreprise.

Procédé encore trop peu mis en œuvre par les entreprises, il **devient indispensable dans un contexte où le marché de l'emploi est orienté candidats**. En effet, ceux-ci sont de plus en plus nombreux à faire faux bond à leur nouvel employeur entre l'acceptation de l'offre et le premier jour. Sur l'ensemble des entreprises interrogées, **61% affirment qu'il est déjà arrivé qu'un collaborateur ne se présente pas le premier jour** dans l'entreprise.

Quel est l'intérêt du pré-boarding ?

Alors que le recrutement est de plus en plus concurrentiel, le risque que les candidats changent d'avis augmente. Il peut arriver que la personne recrutée se voie proposer une offre plus alléchante entre temps, et décide finalement de ne pas rejoindre l'entreprise. C'est le cas pour **50% des répondants** à cette étude. Toutefois, d'autres raisons sont également avancées.

En effet, plus de **29%** des candidats interrogés assurent qu'ils ne se présenteraient pas le premier jour s'ils découvraient des éléments concernant l'entreprise en **désaccord avec leurs valeurs**. Le **manque de communication** entre la promesse d'embauche et la date d'intégration fait partie des principales justifications du refus de se présenter le premier jour pour **12%** des candidats interrogés. Enfin, **8%** d'entre eux affirment qu'ils seraient prêts à ne pas se présenter le premier jour s'ils recevaient une **meilleure offre** de la part de leur employeur actuel.



Quelle est la solution ?

Face à cette problématique grandissante, les entreprises doivent faire preuve d'originalité. Rencontre autour d'un déjeuner, échanges téléphoniques réguliers, visite des locaux : le pré-boarding peut prendre différentes formes. Cette phase résolument axée sur l'émotion permet à l'entreprise de faire davantage connaissance avec la nouvelle recrue. Avec la mise en place d'un processus de pré-intégration, cette dernière se sentira attendue et en confiance.

Néanmoins, parmi les entreprises interrogées, seules **33% utilisent ce type de processus.**



61%

des entreprises affirment qu'il est déjà arrivé qu'un candidat ne se présente pas le 1^{er} jour



12%

des candidats ne se présenteraient pas le 1^{er} jour en l'absence totale de communication entre la promesse d'embauche et l'intégration effective



33%

des entreprises organisent des événements de pré-intégration

Onboarding : Comment soigner le premier jour ?

En quoi consiste l'onboarding ?

Si le pré-boarding consiste essentiellement à créer un lien avec le candidat jusqu'à son 1er jour, la phase d'onboarding consiste quant à elle en une **intégration effective dans l'entreprise** : administrative, logistique et relationnelle. Cette phase doit être particulièrement soignée pour ne pas décourager la nouvelle recrue, et risquer de lui faire regretter son choix.

Quelles sont les méthodes d'onboarding ?

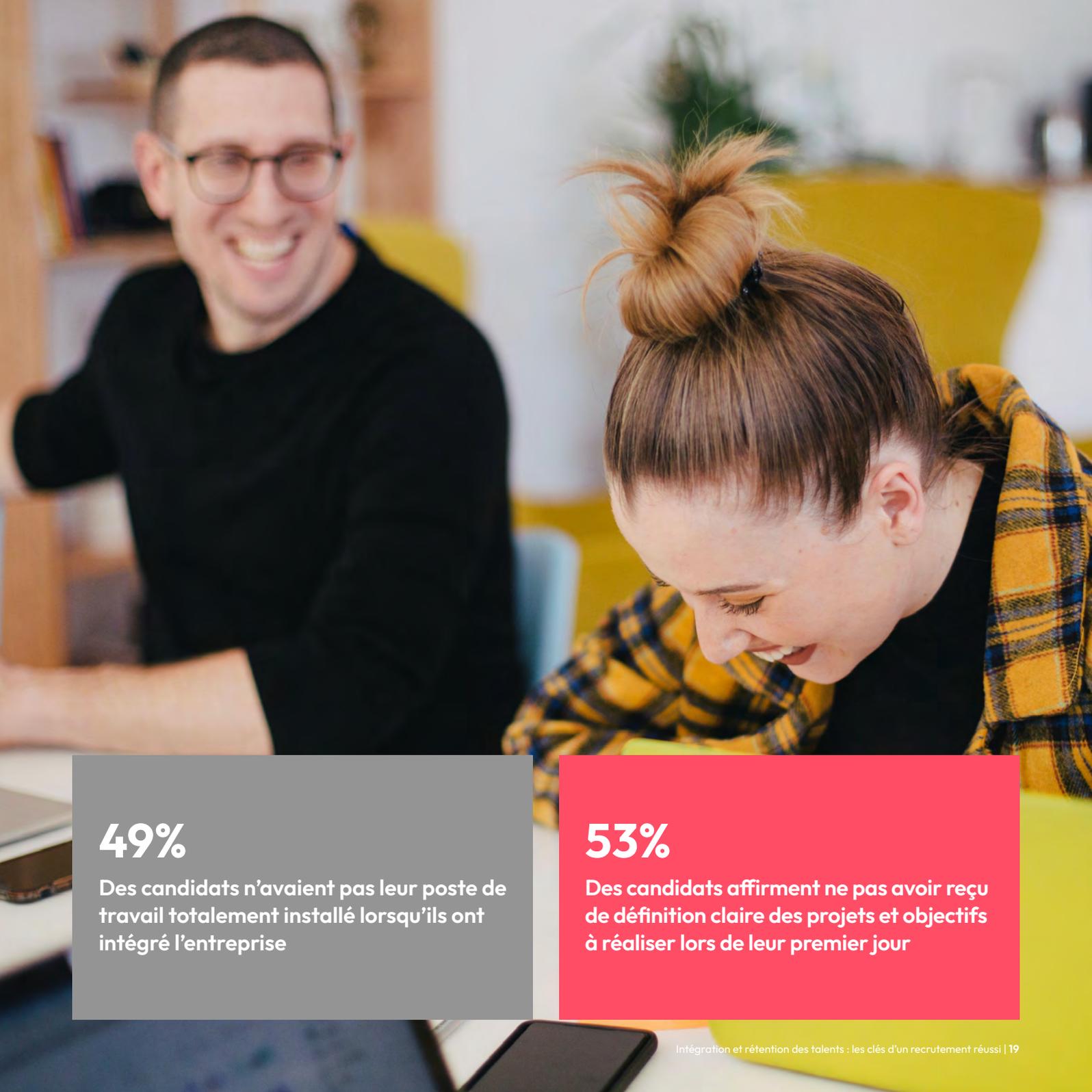
Le premier jour en entreprise est souvent synonyme de stress pour le collaborateur, et de rush pour l'employeur. Afin d'accueillir au mieux le nouveau collaborateur, il est préférable d'organiser son arrivée. Si **93%** des entreprises certifient **installer systématiquement le poste de travail en amont**, **49%** des cadres affirment pourtant qu'il n'était pas totalement installé le jour de leur arrivée. Pourtant, **65%** des sondés répondent que leur venue avait été annoncée par une communication

interne en amont.

En outre, la visite des locaux le premier jour ne fait aucun doute pour les employeurs qui sont **79%** à affirmer la pratiquer systématiquement. De même pour la présentation du nouveau collaborateur à l'ensemble des membres de l'entreprise, qui représente **87%** des sondés.

Si les entreprises sont peu nombreuses à organiser des événements de pré-intégration, **48%** s'accordent à dire qu'elles **organisent systématiquement des événements après la prise de poste** du collaborateur pour favoriser son intégration (déjeuner, afterwork, séminaire, teambuilding etc.). Néanmoins, on note que **41%** des collaborateurs n'ont pas déjeuné avec leur équipe le premier jour.

Enfin, **53%** des cadres affirment ne pas avoir reçu de définition claire des projets et objectifs à réaliser le premier jour dans leur entreprise, alors que plus de **76%** des entreprises affirment le faire systématiquement lors de l'intégration d'un collaborateur.



49%

Des candidats n'avaient pas leur poste de travail totalement installé lorsqu'ils ont intégré l'entreprise

53%

Des candidats affirment ne pas avoir reçu de définition claire des projets et objectifs à réaliser lors de leur premier jour

Processus d'intégration : existe-t-il un idéal ?

Sur l'ensemble des entreprises interrogées dans le cadre de cette étude, ces dernières semblent largement satisfaites de leur processus d'intégration. En effet, **62% d'entre elles le qualifient d'excellent, 23% le trouvent suffisant et seules 15% le considèrent comme décevant.**

À quoi s'attendent les candidats ?

Sur l'ensemble des sondés, **62% s'attendent impérativement à recevoir un guide de présentation** de l'entreprise (histoire, culture, etc.) et **64%** souhaitent recevoir un **programme de formation** ou d'intégration pour les accompagner durant leurs premières semaines dans l'entreprise. Par ailleurs, plus de **52%** aimeraient être mis en relation avec une **personne référente** ou tuteur désigné et **54%** voudraient participer à un **événement d'intégration** après la prise de poste (déjeuner, afterwork, séminaire, team building, etc.).

Quelle est la durée du processus d'intégration ?

Il n'y a pas de règle concernant la durée du processus d'intégration. Cela dépend de plusieurs facteurs, tels que le poste, l'expérience du collaborateur ou encore la taille de l'entreprise.

Néanmoins, 55% des entreprises affirment qu'un processus d'intégration doit durer de 1 à 3 mois, et 33% pensent qu'il peut durer jusqu'à 6 mois. **75%** des cadres interrogés considèrent quant à eux qu'un processus d'intégration **ne doit pas dépasser 3 mois.**

Les entreprises doivent alors capitaliser sur une bonne intégration, dès les premiers jours / mois après l'embauche. En effet, les **cadres** très sollicités sur le marché de l'emploi s'attendent à une intégration rapide et efficace afin de déterminer rapidement si l'entreprise et le poste répondent à leurs attentes. Les entreprises n'ont alors pas plus de 3 mois pour réussir l'intégration de leur nouvelle recrue, si elles ne veulent pas prendre le risque de le voir partir prématurément.

Lorsqu'ils intègrent une entreprise, les cadres s'attendent impérativement à :



64%

Recevoir un programme de formation / intégration pour les premières semaines



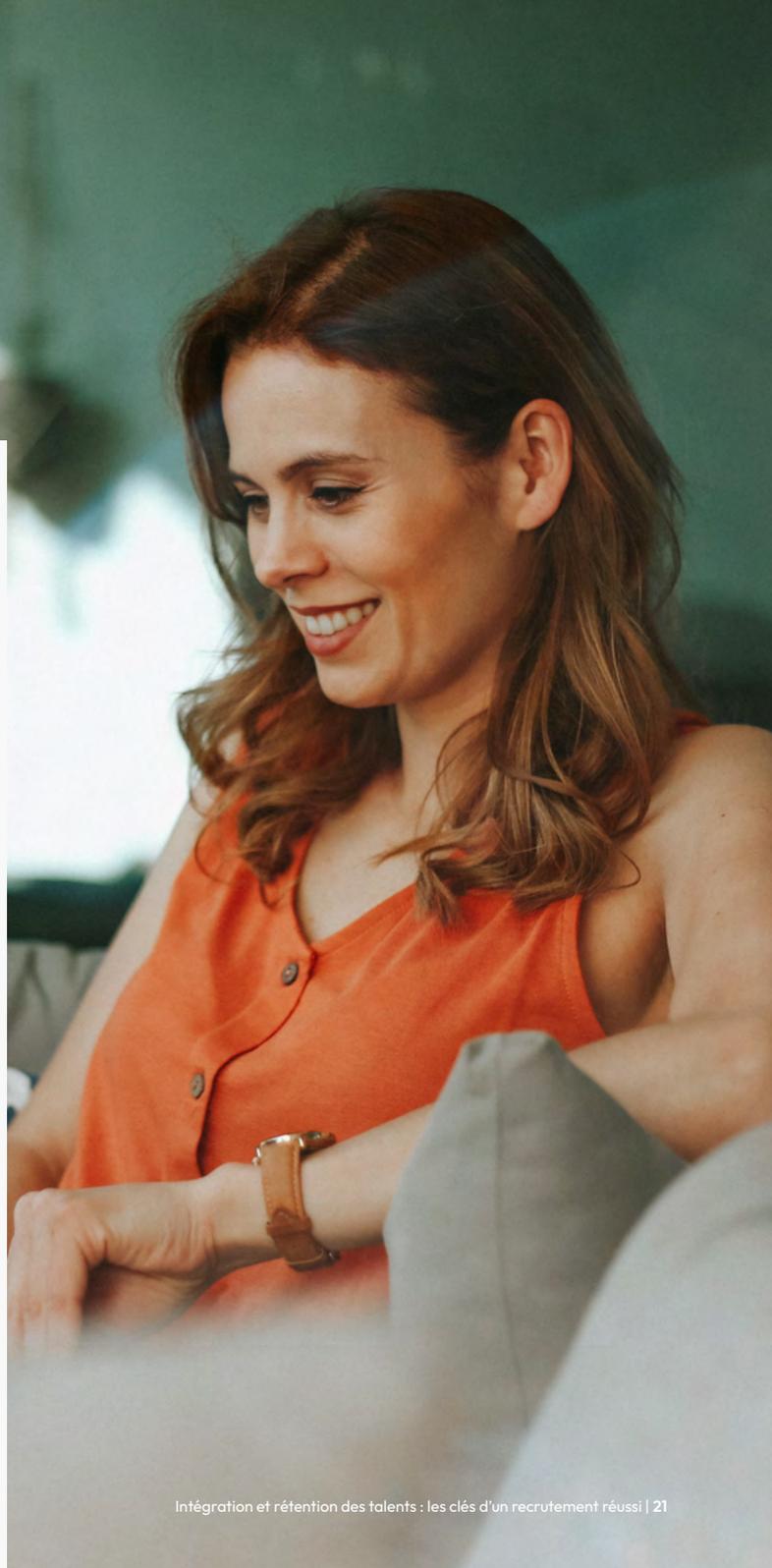
54%

Participer à un événement d'intégration après la prise de poste (déjeuner, afterwork, séminaire, team building, etc.)



52%

Être mis en relation avec une personne référente ou un tuteur







La rétention des talents : problématique au cœur des entreprises

Dans un marché de l'emploi toujours plus tendu, les entreprises doivent plus que jamais mettre le sujet de la rétention au cœur de leurs priorités. Bien-être au travail et développement du sentiment d'appartenance : les organisations doivent nécessairement mettre en œuvre les bonnes pratiques pour limiter les départs, qu'ils soient prématurés ou non.

Développer un sentiment de fierté pour fidéliser les collaborateurs

Pourquoi développer la fierté ?

Les cadres n'ont plus peur de quitter leur poste si un élément concernant l'entreprise pour laquelle ils travaillent les froisse. De plus en plus de talents veulent un métier qui ait du sens, partager des valeurs communes avec l'entreprise ou encore que leur travail soit reconnu par leur manager à sa juste valeur. Développer la fierté personnelle du collaborateur et son sentiment d'appartenance à l'entreprise a de grandes chances de le fidéliser.

Comment développer ce sentiment de fierté ?

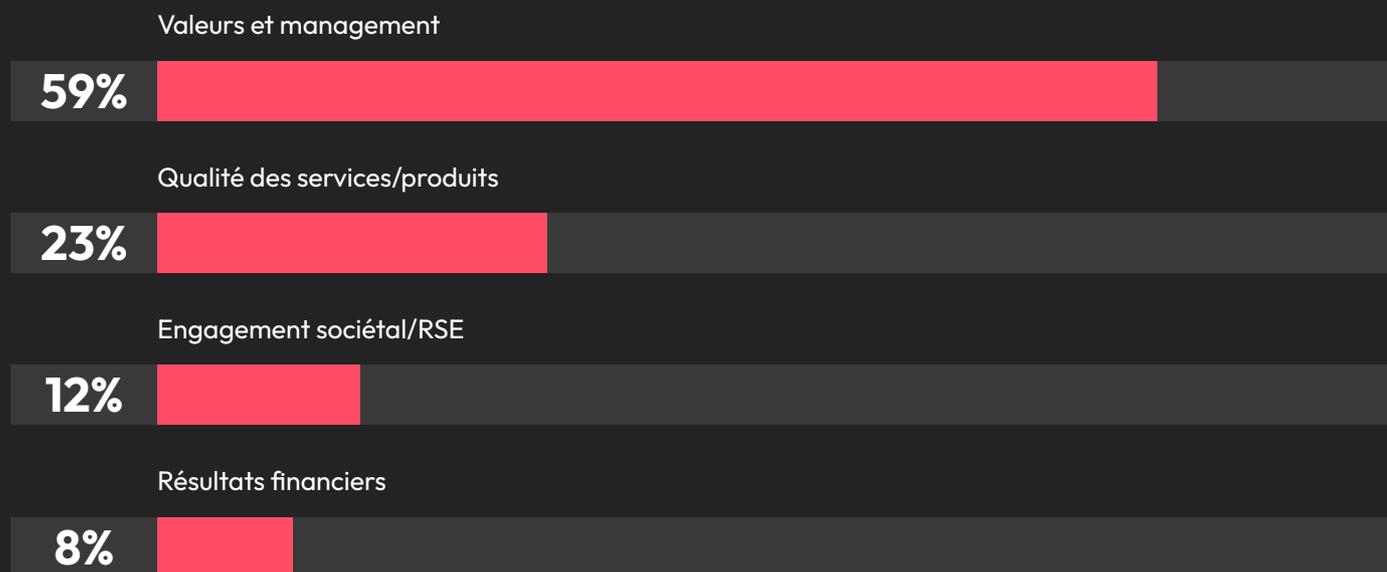
95% des managers interrogés pensent que leurs collaborateurs sont **fiers de travailler pour leur entreprise**, et plus de 3 cadres sur 10 affirment le contraire. Il est donc nécessaire que les entreprises restent vigilantes et ne surévaluent pas l'image que les collaborateurs ont d'elles.

Dans le même sens, seules 30% des entreprises pensent que les **valeurs et le management sont source de fidélité**, tandis que 59% des cadres fiers de travailler pour leur entreprise le sont justement pour cette raison. Ainsi, les organisations n'ont pas encore pris entièrement conscience de l'impact de ces sujets sur la rétention de leurs collaborateurs.

Pour 20% d'entre elles, c'est la **qualité des services et produits** qui permet à un collaborateur d'être fier et de rester fidèle à son entreprise. 23% des cadres sont d'accord avec cela.

Autre critère à ne pas négliger dans le développement de la fierté des collaborateurs : **l'engagement sociétal de l'entreprise** (humanitaire, environnemental etc.). 12% des cadres interrogés affirment être fiers de travailler pour leur entreprise exactement pour cette raison. Les entreprises ont bien compris ce nouvel enjeu, et sont 20% à penser qu'il favorise la fidélité des talents à l'entreprise.

Top des raisons pour lesquelles 67% des collaborateurs affirment être fiers de travailler pour leur entreprise :



Bien-être au travail : facteur de rétention des collaborateurs

À l'heure où l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est au cœur des préoccupations des collaborateurs, les entreprises s'adaptent et mettent en œuvre des actions concrètes.

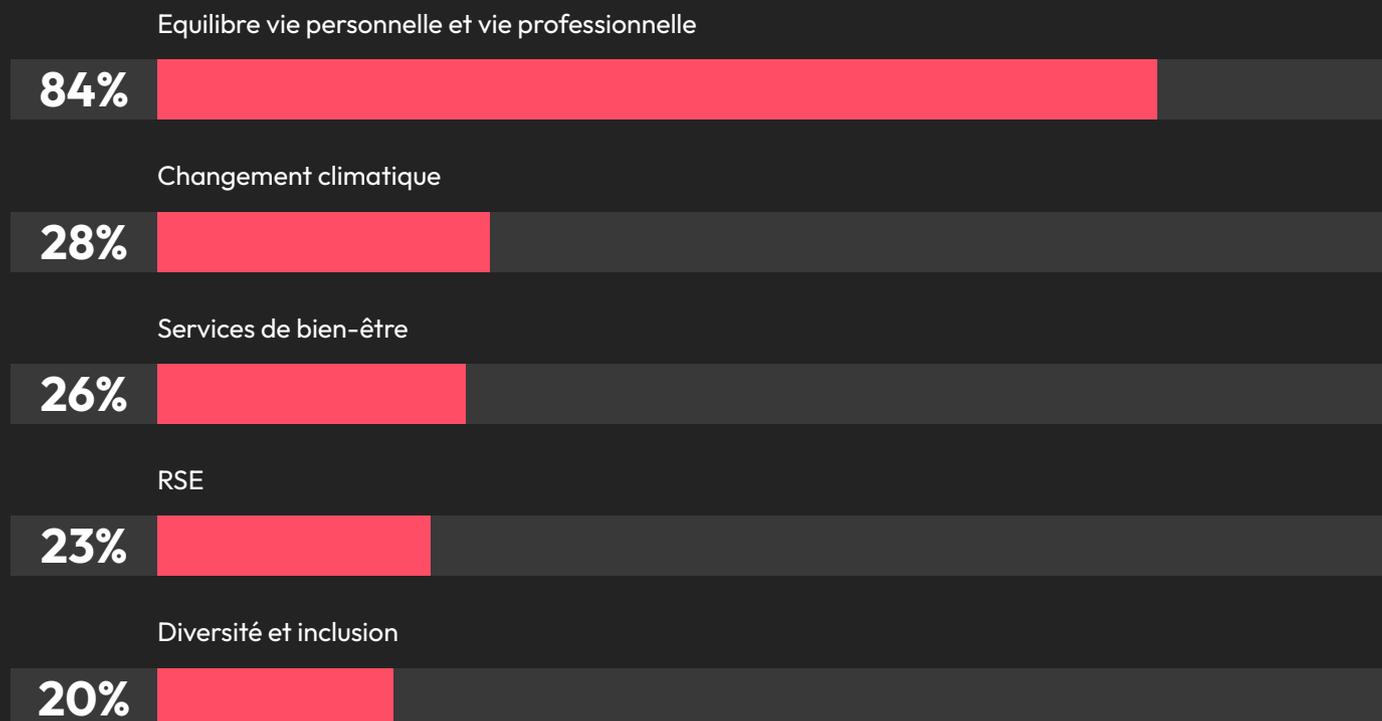
Les entreprises répondent-elles aux attentes des collaborateurs ?

D'après la dernière Étude de rémunération Robert Walters, 90% des cadres prêtent une attention particulière aux **valeurs de l'entreprise** pour laquelle ils postulent. Ils souhaiteraient cependant que leur organisation s'engage davantage, notamment sur le sujet de l'équilibre **entre vie personnelle et vie professionnelle** (84%), le **changement climatique** (28%), ou encore sur les **services de bien-être** (26%).

Déjà inquiètes quant à la rétention de leurs collaborateurs, les entreprises ont bien compris qu'elles devaient se saisir davantage de ces sujets pour conserver leurs talents. Ainsi, parmi les organisations ayant répondu à l'enquête, 38% souhaitent améliorer l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et 27% veulent s'engager davantage sur les sujets RSE.



Sujets sur lesquels les cadres souhaiteraient que les entreprises s'engagent davantage :



5 chiffres à retenir



29%

des candidats ne se présenteraient pas le 1er jour s'ils découvraient des éléments concernant l'entreprise en désaccord avec leurs valeurs



53%

des collaborateurs affirment ne pas avoir reçu de définition claire des projets et objectifs à réaliser le premier jour de leur arrivée



41%

des cadres ont déjà pris l'initiative de rompre leur période d'essai



75%

des collaborateurs interrogés considèrent qu'un processus d'intégration ne doit pas dépasser 3 mois



90%

des cadres prêtent une attention particulière aux valeurs de l'entreprise pour laquelle ils postulent





Nos recommandations

1

Assurez-vous de bien accompagner votre future recrue entre la promesse d'embauche et l'intégration effective dans l'entreprise au risque qu'elle ne change d'avis et décide de ne pas se présenter le jour-J.

2

Soignez l'arrivée de votre nouvelle recrue le premier jour afin qu'elle se sente en confiance dans l'entreprise : répondez à ses interrogations et faites face à ses appréhensions pour qu'elle se sente rapidement un membre à part entière de l'équipe.

3

Capitalisez sur un processus d'intégration de moins de 3 mois : les offres d'emploi attractives ne manquent pas et les talents sont fortement sollicités. Ne perdez pas de temps, au risque de voir partir précipitamment votre nouvelle recrue.

4

Veillez à favoriser le bien-être de vos collaborateurs pour vous différencier des autres entreprises : un salarié épanoui est proactif, productif et se projette davantage sur le long terme au sein de son entreprise.

5

Ne négligez pas l'image de votre marque employeur : de plus en plus de talents recherchent du sens au travail. L'engagement sociétal de l'entreprise, les produits et services proposés seront des atouts majeurs pour développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

6

Formez vos managers aux nouvelles méthodes de management : il est désormais nécessaire d'avoir une adéquation managériale avec le développement des compétences, la responsabilité et l'autonomie de vos talents pour favoriser un bon environnement professionnel.

Si vous avez besoin de conseils sur l'attractivité de votre marque employeur et l'optimisation de vos processus de recrutement et d'onboarding, nos équipes sont à votre écoute.

Nos bureaux

Paris

6/8 rue Pergolèse
75116 Paris
France

Tél : 01 40 67 88 00
paris@robertwalters.com

Lyon

Tour Part-Dieu
129 rue Servient
69003 Lyon
France

Tél : 04 72 44 04 18
lyon@robertwalters.com

Toulouse

13 rue Sainte-Ursule
31000 Toulouse
France

Tél : 04 72 44 67 30
toulouse@robertwalters.com

Nantes

6 rue Voltaire
44000 Nantes
France

Tél : 02 72 25 58 09
nantes@robertwalters.com

Suivez-nous

Robert— —Walters

Africa | Australia | Belgium | Brazil | Canada | Chile | Mainland China | France | Germany | Hong Kong | India | Indonesia | Ireland | Italy | Japan | Malaysia | Mexico | Netherlands | New Zealand | Philippines | Portugal | Singapore | South Korea | Spain | Switzerland | Taiwan | Thailand | United Arab Emirates | United Kingdom | United States | Vietnam.