

La boîte à outils

DU DRH

POUR RECRUTER, ONBOARDER
ET FIDÉLISER LES TALENTS



Préface



Alban GUYOT
Directeur Général
Entreprise DU FUTUR

FAISONS UNE PAUSE !

Créé en 2022 sous l'impulsion d'Implid et de l'Entreprise DU FUTUR, le CERCLE « Attirez & fidélisez les Talents » repose sur une conviction simple : 99% des problématiques de dirigeants peuvent être résolues par d'autres dirigeants.

Les enjeux sont multiples : quelles sont les problématiques à traiter ? Quelles sont les bonnes questions à se poser ? Qu'est-ce qui a déjà été fait et quels sont les bons retours d'expérience ? Qui possède les savoir-faire d'exécution ? ...

Autant de questions qui ont animé la première communauté COMEX de l'Entreprise DU FUTUR en 2022 intégralement dédiée aux Directions des Ressources Humaines.

Après un comité éditorial et 4

demi-journées de collaboration entre pairs et avec le soutien d'experts, c'est un contenu riche de méthodes, tips et bonnes pratiques qui a vu le jour et que nous souhaitons collectivement partager à travers cet ouvrage de restitution.

Plus de 40 DRH des PME et ETI emblématiques du territoire Auvergne Rhône-Alpes ont contribué à ce livrable permettant d'appréhender, d'anticiper et d'agir sur 4 défis majeurs de l'attraction et de la fidélisation des talents dans nos entreprises :

LE SOURCING DES CANDIDATS
LE ONBOARDING
LA FIDELISATION
LE OFF BOARDING

Ce livrable a été pensé comme une véritable boîte à outils alors, je vous invite à **feuilleter, annoter, surligner et partager** ces 52 pages concrètes et pragmatiques, faciles à mettre en place dans votre entreprise.

Enfin, je tiens à remercier très chaleureusement chaque Directrice et Directeur des Ressources Humaines ayant contribué à ces échanges. Je remercie particulièrement Virginie DAVID, Directrice générale du développement d'Implid ainsi que Erell LE BOUEDEC, Maud AIGRAIN et Laurence GOSSE qui ont été au cœur de la mobilisation, de l'animation et de la rédaction du livrable.

Bonne lecture !

Edito

Les différentes crises que nous traversons ont renforcé la nécessité pour les organisations de disposer des bonnes compétences et de les conserver. La chasse aux talents est plus que jamais ouverte, et elle représente la première préoccupation des fonctions RH.

Le marché du travail est plus que jamais tendu avec une difficulté de recrutement. Pour les responsables RH, cette guerre des talents est donc un véritable challenge car la perdre est facile.

De plus, le rapport au travail a considérablement changé au fil des années. Désormais, les collaborateurs cherchent un travail ayant plus de sens. Il s'agit d'un nouveau défi majeur dans la guerre des talents : le salarié moderne veut comprendre ce à quoi il contribue et le ressentir dans son travail.

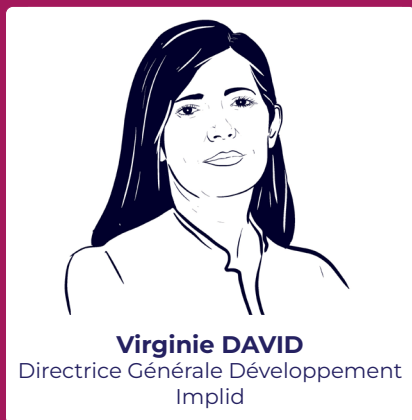
En effet, Le succès d'une entreprise repose avant tout sur l'implication de ses collaborateurs ou de ses salariés. La meilleure des visions ne peut exister que si elle est partagée et portée durablement au sein d'une organisation.

Ainsi, recruter un collaborateur, c'est surtout attirer et séduire quelqu'un qui, à son niveau et dans la durée, sera le garant de la vision de l'entreprise.

Parce que les talents privilégient aujourd'hui les entreprises ayant des

valeurs authentiques et porteuses de sens, nous avons donc réuni au sein de ce cercle, des experts en Capital Humain et des DRH d'organisations différentes mais toutes fortement attachées à des valeurs fondamentales pour échanger sur l'importance qu'il existe, pour une organisation, de bien définir sa stratégie d'attractivité et de fidélisation en considérant les deux aspects comme un duo inséparable.

Entre marché de l'emploi tendu et nouvelles générations qui aspirent à de nouvelles choses, ce guide devrait donc vous aider dans ce contexte spécifique à impacter positivement vos processus de recrutement et de rétention de vos talents !



Sommaire

Recrutement et fidélisation des talents

5 tendances qui modifient la donne _____ **P.06**

Le sourcing des candidats

Opération séduction ! _____ **P.12**

3 questions à Quitterie VANNEAUD -
Global Talent Acquisition Director - VISIATIV
La boîte à idées pour réussir son sourcing
10 bonnes pratiques pour agir

L'onboarding

Faire connaissance avant de s'engager _____ **P.23**

3 questions à Olivier ORJAS -
DRH du groupe AOSTE
La boîte à idées pour réussir son preboarding
et son onboarding
10 bonnes pratiques pour agir

Fidélisation

Entretenir la flamme _____ **P.32**

3 questions à Avrielle FORAS -
DRH adjoint de Keolis Lyon
La boîte à idées pour réussir à fidéliser ses collaborateurs
10 bonnes pratiques pour agir

Offboarding

Savoir gérer la séparation _____ **P.40**

3 questions à Audrey VISSAC -
Directrice de la stratégie talents - Groupe ADECCO
La boîte à idées pour réussir son sourcing
10 bonnes pratiques pour agir

Remerciements _____ **P.48**

RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION DES TALENTS : 5 TENDANCES QUI MODIFIENT LA DONNE

Sur un marché de l'emploi tendu, voire pénurique dans certains secteurs, le recrutement et la rétention des talents sont devenus un véritable défi pour les entreprises.

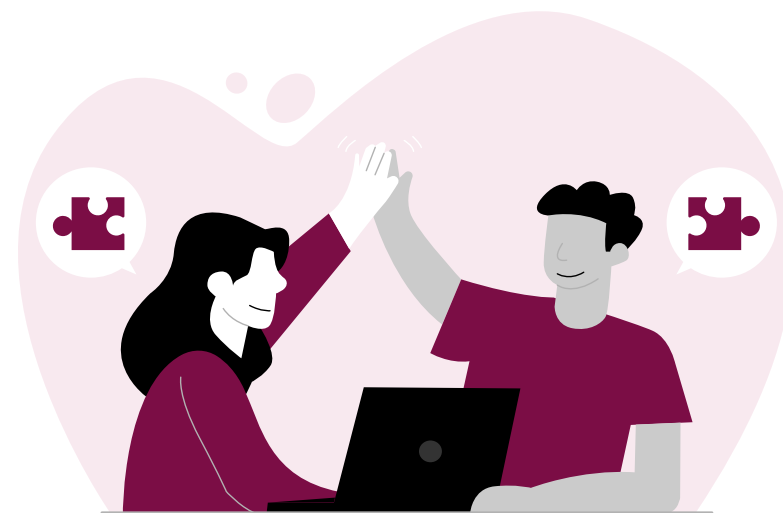
Voici les 5 tendances fortes observées par les membres du Cercle RH d'Entreprise DU FUTUR.



1 FACE À LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE LE RECRUTEMENT ÉVOLUE

Des pratiques plus souples et agiles

La lettre de motivation, autrefois exigée en complément du CV n'est plus indispensable. D'autres méthodes ont fait leur apparition comme les jobs datings. Quelles sont les bonnes pratiques pour trouver la perle rare ?



La personnalité et la motivation du candidat priment sur le CV

L'essentiel est de trouver « **le bon match** » !

2

LA GÉNÉRATION Z DESSINE UN NOUVEAU PROFIL DE CANDIDATS

Le rapport de force entre recruteurs et candidats juniors s'est inversé

Alors que la guerre des talents fait rage, c'est aux entreprises de s'adapter au mindset de la génération Z, pour qui, décrocher un emploi stable et un CDI n'est plus le Saint Graal.

Le « ghosting » se généralise

Très courtisés, certains candidats ne donnent plus signe de vie après l'envoi de leur lettre d'embauche, ou ne se présentent pas le premier jour de travail. Comment maintenir le lien avec le candidat pour éviter le ghosting ?



Repenser les modes de management

Les entreprises doivent repenser leurs méthodes de travail et leur style de management pour répondre aux codes de cette génération digital native : relations professionnelles plus instantanées et moins hiérarchiques, échanges simples et rapides, utilisation d'outils digitaux et collaboratifs ...

3

TÉLÉTRAVAIL ET INDIVIDUALISATION DES HORAIRES : UN CHALLENGE DE TAILLE POUR LES DRH

Le télétravail modifie le rapport au travail

Finis le traditionnel 9h-18h au bureau avec les collègues ! Désormais, les salariés souhaitent travailler « où ils veulent, quand ils veulent ». Ils attendent des horaires de travail individualisés à moduler en fonction de leurs propres contraintes. Mais comment concilier la flexibilité des horaires et les exigences de performance de l'entreprise ?

Maintenir la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance

À l'heure de la digitalisation et des échanges virtuels, préserver la relation humaine et les rencontres physiques est devenu indispensable.

4

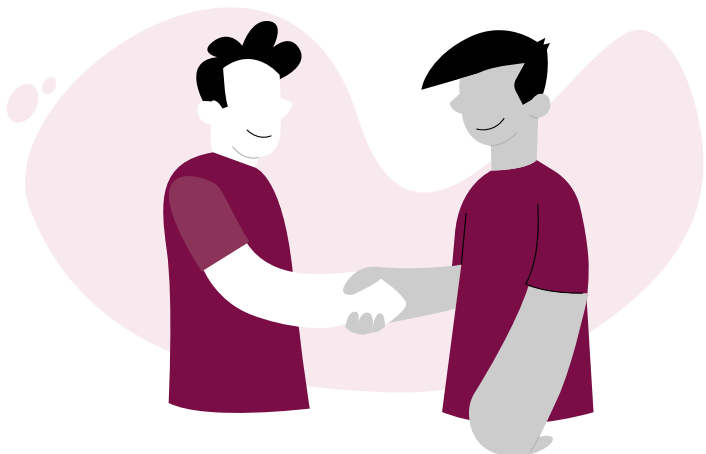
LE TURN OVER EST MIEUX ACCEPTÉ

Le nombre de démissions explose

Le nombre de démissions est en croissance continue depuis 2 ans et a atteint un niveau historiquement haut, avec plus de 553 000 démissions au 3^e trimestre 2022. Le record précédent datait du 1^{er} trimestre 2008, avec 510 000 démissions (Source : La DARES – Ministère du Travail). Avec une durée de présence dans l'entreprise plus courte. Comment les professionnels des RH s'y préparent ?

La démission n'est plus une trahison

Quitter l'entreprise fait partie du parcours professionnel. On ne tient plus rigueur à un salarié qui a décidé de voir si l'herbe est plus verte ailleurs. Mais comment bien gérer la rupture ? Quelles sont les clés d'un offboarding réussi ?



5

L'ÉMERGENCE DES « SALARIÉS BOOMERANG », CES EX-SALARIÉS QUI REVIENNENT CHEZ VOUS

Un atout pour les RH

Les managers accueillent les bras ouverts et sans rancune ces ex-collaborateurs car recruter un ancien salarié coûte moins cher et représente un gain de temps évident sur la période d'onboarding.

Les + du salarié boomerang

Ils reviennent avec de nouvelles compétences qu'ils peuvent mettre au service de l'entreprise. Ils sont aussi opérationnels très rapidement puisqu'ils maîtrisent déjà les process, les outils et les valeurs de l'entreprise. Comment garder le lien avec ses ex-salariés et favoriser leur retour dans l'entreprise ?

LE SOURCING DES CANDIDATS OPÉRATION SÉDUCTION !

Trouver le bon match.

La guerre des talents est déclarée ! Sur un marché de l'emploi tendu, recruter les bons profils est devenu un vrai casse-tête pour les DRH. Où trouver les bons candidats et collecter un maximum de CVs ? Comment se différencier pour attirer leur attention parmi la multitude de postes à pourvoir ?

De la fiche de poste à l'expérience candidat, le Cercle DRH partage ses bonnes pratiques et ses bons plans. L'objectif : séduire les meilleurs talents et être certain de faire « le bon match » !



AVANT TOUTE CHOSE : SOIGNEZ LA FICHE DE POSTE

- ✓ Faites un inventaire précis des missions, des activités et des tâches du poste.
- ✓ Quels sont vos critères d'exigence ? Distinguez bien les compétences indispensables et les compétences « bonus ».
- ✓ Soyez ouverts dans le descriptif du poste, pour ne pas exclure des candidats qui ne rentrent pas dans des cases standards. Ce sera l'occasion de recruter des profils plus atypiques.
- ✓ Réactualisez la fiche de poste avec le manager pendant la période d'offboarding du salarié précédent et mettez à jour les savoir-faire et savoir-être indispensables.
- ✓ Pensez à faire évoluer le poste et la grille de salaire pour les adapter aux profils du marché.
- ✓ Identifiez les perspectives d'évolution du poste, notamment par la voie de la formation.

Le tips à retenir !

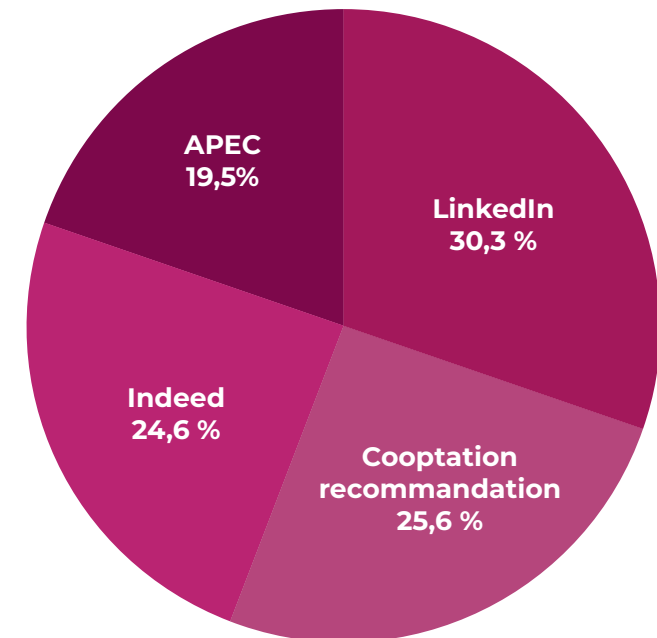
Soyez réaliste et ouvert sur les compétences attendues ! Le candidat parfait qui coche toutes les cases n'existe pas. Par exemple, posez-vous la question si l'anglais fluent est indispensable pour un poste 100% français.



LES ENJEUX DES RESSOURCES HUMAINES



Une stratégie de recrutement devenue multi-sourcing



Source : Baromètre Entreprise DU FUTUR – Mai 2022
Panel : 104 personnes – 82,5% des répondants sont des DRH.
26,2% des répondants représentent des entreprises entre 100 et 249 salariés. 18,8% représentent des entreprises entre 500 et 999 salariés (40% sont des entreprises industrielles, 30% des entreprises de services)

RÉDIGER UNE OFFRE D'EMPLOI

Elle doit être courte et percutante

- 1 La présentation de l'entreprise** (son identité, son histoire) doit apparaître au début de l'annonce.
- 2 Le projet d'entreprise, la raison d'être et le sens de la mission proposée.** Faites vivre la culture d'entreprise pour que le candidat trouve un sens personnel à la mission.
- 3 Présentez l'équipe** avec laquelle le candidat travaillera.
- 4 Détaillez les missions proposées** et présentez-les comme des challenges à relever !
- 5 Préférez les mots clés** utilisés par les moteurs de recherche. Privilégiez l'efficacité à l'originalité.
- 6 Les avantages et le cadre de travail** (télétravail, place en crèche, semaine de 4 jours...) sont indispensables pour vous différencier !
- 7 La fourchette de salaire** à préciser éventuellement

Ça se discute !

Faut-il indiquer une fourchette de salaire sur l'offre d'emploi ? C'est un bon indicateur pour le candidat. Mais elle peut aussi vous priver de certains talents pour lesquels vous auriez pu consentir à une rémunération plus élevée.

Le tips à retenir !

Pensez aux réseaux sociaux et à la lecture sur smartphone ! Vos candidats sont tous connectés ! Votre annonce doit donc être clairement lisible sur un smartphone. Adoptez un format adapté, plus léger et concentré qui permettra de postuler en un clic. Sur les réseaux sociaux, déclinez votre annonce dans un format plus court et percutant !

L'OFFRE D'EMPLOI TYPE

Consultant en formation

- 1** Rejoindre Durand c'est dire oui à une expérience qui a du sens, celle où les rencontres et les missions vous poussent à grandir chaque jour. C'est évoluer dans un environnement de travail fondé sur la confiance, la transmission et l'intelligence collective pour construire l'avenir de nos clients. Un avenir que nous voulons plus responsable, plus durable et respectueux de l'environnement en prenant des initiatives concrètes à notre échelle. Nous rejoindre, c'est aussi dire oui à une entreprise **Great Place to Work**, attachée au bien-être, et à l'inclusion sans distinction de nos collaborateurs.
Et vous, prêts à dire #ISayYes à votre futur chez Durand ?
Durand recrute ses talents de demain, venez prendre part à sa Transformation !
Votre Future Équipe
- 2** Au sein du pôle Capital Humain, l'équipe dédiée à la formation soutient la transformation des **grandes entreprises** (banques, assurances...) et des agents du **secteur public** en concevant et délivrant des parcours de formation, en présentiel et en distanciel, à haute valeur ajoutée.
Pour faire face à son développement, « Durand Formation » souhaite recruter **un-e consultant-e** pour accompagner les entreprises clientes dans la définition et la mise en place de leurs parcours de formation.
- 3** **Missions Types D'un-e Consultant-e Chez Durand Formation**
 - **Analyse** des besoins et formalisation de stratégies de **formation « blended »** (en présentiel et en distanciel) ;
 - Définition de **plans de communication** favorisant l'adhésion aux parcours de formation (teasers vidéo, Motion Design, push mails, communautés...);
 - **Conception des contenus** de formation présentiels ou digitaux dans des formats variés et innovants (e-learning, Mobile Learning, jeux...);
 - **Gestion de projets**, de la conception au déploiement des parcours de formation;
 - **Animation d'ateliers** de travail et/ou de sessions de formation ;
 - **Réponse aux appels d'offres** ;
 - **Veille et rédaction** d'articles.
- 4** **Pourquoi Durand ?**
Durand Conseil c'est...
 - Rejoindre 1 400 collaborateurs en France et un réseau mondial de +60 000 consultants.
 - Collaborer au sein d'un **cabinet multidisciplinaire, leader** sur le marché.
 - Avoir l'opportunité de développer des **expertises métiers**, sectorielles et techniques.
 - Disposer d'un management de proximité dans la réussite de vos missions afin de garantir votre développement aussi bien professionnel que personnel.
 - Bénéficier d'un plan de formation dédié : accéder à un parcours de développement au sein de notre réseau France et international autour des Softskills, du Leadership, des **certifications et formations** sectorielles.
 - S'épanouir au sein d'une équipe dynamique, créative et en pleine croissance.
- 5** **Fourchette de salaire : 39 - 41K€, selon expérience**
- 6** **Parlons-de vous**
 - De formation Bac+5 d'une grande école de commerce, d'ingénieurs ou d'université avec 2 ans d'expérience dans le conseil en formation
 - Vous êtes passionné(e) par les **projets de développement** des hommes et de **transformation digitale** des organisations.
 - Vous aimez travailler en équipe.
 - Vous avez une grande aisance dans la communication orale et écrite alliée à un très bon sens de la formalisation.
 - Vous faites preuve d'adaptabilité et de flexibilité pour répondre au mieux aux besoins des clients.
 - Votre rigueur, votre créativité, votre ouverture et votre détermination contribueront à l'excellence de notre service auprès des clients.
 - La parfaite maîtrise de l'anglais oral et écrit est indispensable.
- 7** Nous accompagnons les **organisations publiques et privées** dans leurs **projets de transformation**, nous nous engageons pour l'éducation, l'innovation durable et nous collaborons avec différentes associations (Fondation Durand), œuvrons pour la diversité et la parité (ALL IN) et accompagnons nos Talents dans leurs projets (D for Future).
Notre engagement: apprendre, se cultiver et grandir tous les jours : innover et transformer ensemble, s'ouvrir aux autres et créer des liens qui comptent.
Vous vous identifiez à nos valeurs, Lead the way, Serve with integrity, Take care of each other, Foster inclusion, Collaborate for measurable impact ... postulez et rencontrons-nous!
Durand Recrute

3 questions à...



Quitterie VANNEAUD

Global Talent Acquisition Director - Visiativ

Quelles sont les clés d'une expérience candidat réussie ?

Le rapport de force entre le candidat et le marché de l'emploi s'est totalement inversé depuis une dizaine d'années. On compare souvent les attentes d'un candidat à celles d'un consommateur dans un acte d'achat. Le candidat recherche une relation authentique et transparente, mais aussi unique et personnalisée. Il aura besoin d'avoir un maximum de visibilité sur la raison d'être de l'entreprise, les prérequis du poste, les conditions de travail, le déroulement du processus de recrutement, et ceci dès le premier contact téléphonique avec le recruteur. Enfin, il sera très sensible à la personnalisation des échanges comme avoir des feedbacks constructifs à la suite de ses entretiens ou lors d'un retour négatif.

Quel est le rôle des managers dans l'expérience candidat ?

Le manager et le recruteur collaborent étroitement dans le processus de recrutement. L'alignement des messages et des attentes est crucial ; cela permet d'être efficace dans la sélection des candidats mais aussi d'être plus convaincants et attractifs auprès d'eux. Les managers sont aussi les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise. En jouant un rôle actif dans les différentes étapes du processus de sélection, ils doivent être garants de l'évaluation objective des compétences du candidat et du partage de la culture de l'entreprise.

L'expérience candidat doit-elle se prolonger après le dernier entretien ?

L'expérience candidat démarre dès le premier contact et finalement elle n'a pas de fin en soi. Elle doit progressivement se transposer sur l'expérience collaborateur. D'où l'importance d'avoir une excellente cohérence des messages et des promesses en amont de l'intégration d'un candidat et en aval lors de l'onboarding du collaborateur. C'est bien tout l'enjeu d'une marque employeur pertinente ; elle doit permettre l'alignement parfait entre l'expérience promise et l'expérience vécue.

« L'expérience candidat démarre dès le premier contact »



LA BOÎTE À IDÉES POUR RÉUSSIR SON SOURCING



Les collaborateurs actuels

Le meilleur candidat est peut-être déjà dans votre entreprise ! La mobilité interne est le premier canal de sourcing à considérer.

Les CVthèques

Elles permettent d'accéder à un vivier de CVs, de repérer les bons profils et de contacter les candidats directement.

Les jobboards

Ils facilitent la diffusion de l'offre d'emploi et la connexion entre le candidat et le recruteur. Des jobboards généralistes aux plus spécialisés, il faut avant tout les tester et comparer leur performance en analysant leur taux de transformation.

Les réseaux sociaux

LinkedIn est devenu incontournable pour entrer en relation et recruter certains profils. Il est moins pertinent pour les personnels non cadres ou peu qualifiés.

Les job datings

Ils sont efficaces pour des postes qui ne nécessitent pas de prérequis techniques et s'ils sont organisés avec des partenaires expérimentés (ex : erhgo, #jenesuispasun Cv).

Les cabinets de recrutement et l'intérim

Plus coûteux et très sollicités, les cabinets de recrutement peuvent être une bonne solution à condition d'entretenir d'excellentes relations avec eux.

La cooptation inter-entreprise

Elle permet à une entreprise qui doit se séparer d'un talent de le placer dans une entreprise partenaire. Ce prêt de main d'œuvre peut se faire dans le cadre d'une convention (chômage partiel, événement inhabituel ...).

La cooptation intra-entreprise

Elle est motivante et valorisante pour les collaborateurs qui

deviennent ambassadeurs de l'entreprise, moyennant rémunération. Attention : l'expérience candidat doit être irréprochable pour inciter les collaborateurs à mobiliser leur réseau.

Les relations écoles

Les partenariats avec les écoles sont souvent chronophages mais peuvent être un bon investissement sur le long terme. Ils peuvent prendre plusieurs formes : offres de stages, jobs à temps partiel sur l'année, challenges et projets étudiants proposés par l'entreprise...

Les associations

Elles sont très utiles pour toucher des publics très éloignés de l'emploi ou des personnes en situation de handicap. Forum Réfugiés, Projet FAIR[e], l'Agefiph ou Cap Emploi peuvent proposer des profils adaptés.

Faire appel à l'armée

L'armée dispose d'un bon vivier de talents qui cherchent une nouvelle voie professionnelle.

Recruter dans des zones géographiques plus éloignées, voire à l'étranger

A l'heure du télétravail, certains profils peuvent parfaitement réaliser leur mission à des centaines de kilomètres.

Diffuser l'annonce sur le lieu de vente

Dans le secteur de la grande distribution, disposer un QR code en magasin permet au candidat de postuler en faisant ses courses.

Faire témoigner les salariés

Les vidéos de salariés qui témoignent de la passion de leur métier et de leur expérience positive dans l'entreprise sont très efficaces. Elles peuvent être relayées sur les réseaux sociaux et utilisées en interne pour le recrutement multi-sites.

10 BONNES PRATIQUES POUR AGIR

... 1 ...

Soigner la fiche de poste, en distinguant les compétences indispensables (must have) des compétences « optionnelles » (nice to have).

... 2 ...

Rédiger une annonce claire et impactante, déclinable sur les réseaux sociaux et adaptée à la lecture sur smartphone.

... 3 ...

Diffuser l'offre sur plusieurs canaux en prenant en compte le profil du candidat recherché et le taux de transformation de la plateforme.

... 4 ...

Inciter ses collaborateurs à devenir des ambassadeurs, en organisant des campagnes de cooptation ou en diffusant leur témoignage en vidéo.

... 5 ...

Explorer de nouvelles pistes de sourcing selon le profil du poste recherché et le budget consacré au recrutement (cf la boîte à idées).

... 6 ...

Former ses managers au recrutement et au vocabulaire actuel des nouvelles technologies afin de rester crédible.

... 7 ...

Soigner l'expérience candidat : de la prise de contact à l'entretien, le candidat doit se sentir attendu et bien accueilli.

... 8 ...

Informers les candidats du déroulé et des étapes du processus de recrutement.

... 9 ...

Maintenir le lien et rapprocher le plus possible le candidat de l'entreprise jusqu'à son arrivée effective.

... 10 ...

Évaluer la qualité de son processus de recrutement en mettant en place une enquête de satisfaction candidat.

L'ONBOARDING FAIRE CONNAISSANCE AVANT DE S'ENGAGER

Tout se joue dans les 100 jours !

Vous avez trouvé le candidat idéal pour le poste ? L'histoire d'amour ne fait que commencer et... elle est encore très fragile ! Comment s'assurer que le candidat se présentera bien le jour J ? Quelles sont les bonnes pratiques pour entretenir le désir du candidat à s'engager durablement ? La période de préboarding et l'onboarding sont déterminantes pour transformer le flirt en histoire d'amour.



AVANT TOUTE CHOSE : PREPAREZ LE PREBOARDING

Créer des liens avec le candidat avant son arrivée

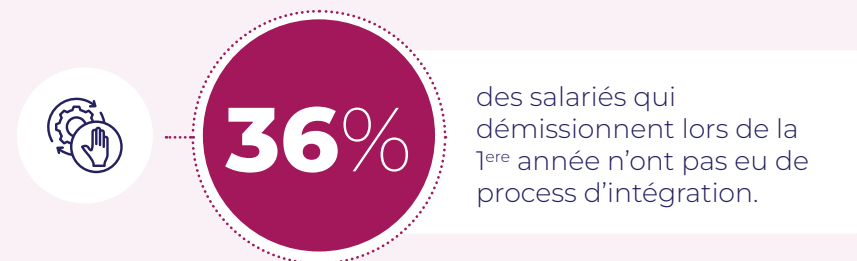
- ✓ Rédigez et envoyez la promesse d'embauche du candidat dans la journée qui suit la confirmation du recrutement.
- ✓ Maintenez le lien avec le candidat jusqu'à son arrivée effective dans l'entreprise.
- ✓ Mettez votre candidat en relation avec des collaborateurs avec lesquels il pourrait avoir des affinités.
- ✓ Traitez rapidement l'aspect administratif : rédaction du contrat, création des accès aux plateformes d'e-learning, envoi du livret d'accueil...
- ✓ Préparez toute la logistique qui permettra au salarié d'être opérationnel dès son arrivée : ordinateur, codes informatiques, téléphone, badge d'accès...

Le tips à retenir !

Attention aux signaux faibles ! Si le temps de réponse du candidat s'allonge, si le ton change ou s'il se fait plus énigmatique, il y a un risque de ghosting !



3 CHIFFRES SUR L'ONBOARDING



Source : Harvard Business Review

4 MOMENTS CLÉS DANS LE PROCESSUS D'ONBOARDING

La 1^{ère} heure

Accueillir le nouveau collaborateur (le Manager et le Responsable RH).

Tout doit être prêt et opérationnel pour son arrivée : badge, bureau, téléphone portable, ordinateur, mots de passe, imprimante configurée, voiture de fonction éventuellement...



Le 1^{er} jour

Organiser un déjeuner avec le manager et l'équipe. A la fin de la 1^{ère} journée, faire un premier bilan avec le collaborateur, son manager et le Responsable RH pour avoir son feedback et répondre à d'éventuelles questions.



La 1^{ère} semaine

Faire un point avec le collaborateur avant son départ en week-end : est-il confiant et rassuré sur son poste et ses missions ?



Le 1^{er} mois

Faire un bilan avec le collaborateur pour s'assurer qu'il est conforté dans son choix : les missions sont-elles satisfaisantes ? A-t-il bien tous les moyens d'agir et créer les conditions de sa réussite ?



Thomas VILCOT - Directeur des partenariats entreprises et diplômés Grenoble École de Management

L'onboarding est un travail d'équipe !

« Un onboarding réussi nécessite de mobiliser 4 types d'acteurs : l'équipe RH qui assure le recrutement et prépare la partie contractuelle. Les équipes managériales (N+1 et N+2) qui doivent être impliquées le plus tôt possible dans l'intégration. Les collègues pour accueillir le nouveau collaborateur. Et un mentor ou un parrain pour faciliter les premiers pas dans l'entreprise. »

3 questions à...



Olivier ORJAS
DRH du groupe AOSTE

cela que le tuteur, le parrain est essentiel : mais le parrain ne doit pas être la seule personne en charge de l'intégration du collaborateur. C'est l'affaire de tous, cela ne doit pas déresponsabiliser les autres membres de l'équipe.

Quand peut-on dire qu'un onboarding est réussi ?

Le processus d'onboarding doit correspondre aux valeurs de l'entreprise mais la relation humaine reste primordiale. C'est le ciment d'un onboarding réussi. Le collaborateur doit se sentir accueilli, il doit être accompagné. Il doit avoir des feed-backs réguliers et doit pouvoir aussi en faire à son manager. Cette période cruciale doit permettre au candidat de vérifier que les mots, les actes, les faits et la promesse que j'ai faits au candidat sont réels.

Quels sont les enjeux actuels de l'onboarding ?

Avec les difficultés de recrutement, les entreprises retiennent leurs collaborateurs sur le départ le plus longtemps possible, donc les périodes de préavis sont longues. Un temps pendant lequel le risque de ghosting est élevé. Le candidat peut être sollicité par d'autres recruteurs et accepter une autre offre.

Quel est le rôle des collaborateurs dans le process d'onboarding ?

Le préboarding et l'onboarding sont des processus d'entreprise, et non des processus RH : il est indispensable de les partager avec tous ceux qui sont impliqués. Il faut transmettre la culture de l'accueil aux collaborateurs. On doit mobiliser les collaborateurs dans l'accueil des nouvelles recrues. Il faut inclure toute l'équipe dans le process et pas seulement le manager et le RH. C'est pour

« La relation humaine est le ciment d'un onboarding réussi. »

LA BOÎTE A IDÉES POUR RÉUSSIR SON PREBOARDING ET SON ONBOARDING



PENDANT LE PRÉBOARDING

Adresser une vidéo du dirigeant

Un dirigeant qui souhaite la bienvenue à son futur collaborateur avant son arrivée est toujours valorisant : le candidat se sent accueilli personnellement.

Un appel du manager

Un coup de fil régulier au candidat permet de maintenir le lien avec lui et de répondre à ses questions. C'est une bonne manière de limiter le risque de ghosting !

Envoyer un quizz sur l'entreprise

Un questionnaire succinct pour approfondir les valeurs et la culture de l'entreprise permet de renforcer le sentiment d'appartenance.

Organiser une visite des locaux

Cette visite est l'occasion de présenter l'organisation de l'entreprise, ses différents services et les personnes avec lesquelles le candidat sera amené à travailler ... c'est aussi un gain de temps sur la période d'onboarding !

Inviter à un déjeuner d'équipe

Un moment de convivialité permet au candidat de créer des liens avec sa future équipe et de vérifier qu'il partage un socle de valeurs communes avec l'entreprise.

PENDANT L'ONBOARDING

Organiser des « welcome sessions » en présence du COMEX

Un moment valorisant pour les nouveaux arrivants qui ont le sentiment d'appartenir à une « promo ».

Impliquer les collaborateurs

Les collaborateurs qui le souhaitent peuvent devenir les ambassadeurs de l'entreprise en répondant aux questions des nouveaux arrivants, via un chat par exemple.

Le tips à retenir !

Le préboarding s'applique aussi en interne ! Un collaborateur qui est promu a aussi besoin d'une période d'adaptation ! Pensez à désigner un tuteur ou un mentor qui l'épaulera dans les premiers jours de sa prise de fonction.

10 BONNES PRATIQUES POUR AGIR

... 1 ...

S'assurer que tous les aspects administratifs et logistiques seront prêts le jour de l'arrivée du collaborateur.

... 2 ...

Maintenir le lien avec le candidat jusqu'au jour de son arrivée effective dans l'entreprise (préboarding) pour limiter le risque de ghosting.

... 3 ...

Pendant le préboarding, organiser des temps de rencontres avec sa future équipe et l'impliquer dans la vie de l'entreprise par une visite des locaux ou un test du poste.

... 4 ...

Mettre en place un processus d'intégration qui correspond à la culture de l'entreprise et le partager avec l'ensemble des collaborateurs.

... 5 ...

Adapter le process d'onboarding dans le cadre d'une mobilité interne ou la promotion d'un collaborateur.

... 6 ...

Désigner un tuteur pour accompagner le nouvel arrivant et impliquer tous les collaborateurs pour faciliter son intégration.

... 7 ...

Pour la première journée du salarié, s'assurer de la disponibilité de l'équipe et organiser un déjeuner d'équipe.

... 8 ...

Dans les 100 premiers jours, organiser un feed-back régulier entre le nouveau collaborateur et son manager.

... 9 ...

Prendre le temps, laisser du temps au temps : l'onboarding ne peut pas se résumer à un café d'accueil !

... 10 ...

Mettre en place des indicateurs de mesure pour évaluer l'impact du processus d'onboarding sur le turn-over.

FIDÉLISATION ENTRETENIR LA FLAMME

Briser la routine et rallumer le désir.

Après quelques années de vie commune, la relation commence à s'essouffler. Certains de vos collaborateurs ne cachent pas leur envie de papillonner ou de prendre un peu de distance vis-à-vis du travail. Quelles solutions envisager pour répondre au désir de liberté et de flexibilité des collaborateurs, notamment des plus jeunes ? Comment entretenir le désir individuel et l'engagement collectif ? La fidélisation est devenue un défi majeur pour les DRH qui doivent en permanence entretenir la flamme pour éviter la rupture.



AVANT TOUTE CHOSE : COMPRENDRE LES FACTEURS D'ENGAGEMENT ET DE DÉSANGAGEMENT

Il faut qu'on parle !

- ✓ Mesurez l'engagement de vos collaborateurs et des nouveaux arrivants en analysant notamment l'évolution de cet engagement. Pourquoi ont-ils rejoint l'entreprise ? Quels sont les points forts et les promesses qui « parlent » aux candidats ?
- ✓ Sachez détecter les signaux faibles du désengagement : le micro-absentéisme ou l'absentéisme prolongé sont de bons indicateurs de l'état d'esprit de vos collaborateurs.
- ✓ Tentez de comprendre les raisons du désengagement, en menant des entretiens lors de la période d'offboarding ou en mettant en place un NPS collaborateur.

Le tips à retenir !

Fidéliser coûte moins cher que recruter ! Des collaborateurs fidélisés sont autant de collaborateurs que l'on n'a pas besoin de recruter ! Fidéliser évite un turnover important, des difficultés et des coûts de recrutement, et une marque employeur écornée.



3 CHIFFRES* SUR LES NOUVELLES ATTENTES DES CANDIDATS :



déclarent que l'emplacement de l'entreprise est le critère le plus important (contre 56% en 2020)



privilégient le contenu des missions (contre 51% en 2020)



privilégient le salaire (contre 49% en 2020)

L'attention portée sur la rémunération accuse donc la plus forte baisse (- 5 points) au profit des conditions de travail dont l'évolution semble largement portée par la démocratisation du télétravail.

Source : CleverConnect 11/01/2022 sur les nouvelles attentes des candidats

Si la rémunération est importante, elle n'est plus suffisante pour fidéliser et engager les collaborateurs.

Il y a 4 leviers d'engagement importants

Le sens (RSE)

50% des Z et millenials refuseraient un emploi dans une entreprise qui ne correspond pas à leurs valeurs en matière de justice sociale, de lutte contre le réchauffement climatique ou de diversité et d'équité (source Randstad, 2022).

96% des collaborateurs (tous âges confondus) attendent de leur employeur qu'il mène un programme de développement durable qui concilie les résultats financiers et les questions

sociales, la diversité/équité et l'impact environnemental. Source : Mercer, 2022.

L'équilibre vie-vie perso (selon étude LinkedIn 2022

Les collaborateurs qui jouissent d'une véritable flexibilité au travail sont 2,6 fois plus heureux de travailler pour leur entreprise). Selon l'étude internationale People at Work 2022 réalisée par ADP publiée fin juillet 2022, 53 % accepteraient une baisse de salaire si celle-ci impliquait un meilleur équilibre travail/vie privée

Employabilité / perspectives d'évolution

Selon une étude IFOP sept 2022 des perspectives claires de mobilité interne (87%) ou de la formation continue tout au long du parcours professionnel (86%) sont les principaux leviers pour convaincre des salariés en poste de rejoindre une autre entreprise.

Ambiance au travail / qualité des liens sociaux

LES 5 PILIERS DE LA FIDÉLISATION

1

Analyser précisément les raisons du départ de ses collaborateurs.

2

Comprendre les motivations et les raisons de leur engagement.

3

Prendre en compte la culture d'entreprise et les enjeux collectifs : les solutions envisagées ne doivent pas détériorer la satisfaction client ni la pérennité de l'entreprise.

4

Innover dans les réponses apportées en les confrontant à la réalité de l'entreprise.

5

Mettre en place des solutions personnalisées, adaptées à chacun et acceptables par tous : une initiative imaginée pour l'un n'est pas la réponse pour tous ! Si certains plébiscitent la semaine de 4 jours, d'autres souhaitent travailler plus pour gagner plus, espérant même de passer de 35h à 39h.

3 questions à...



Avrielle FORAS

DRH adjoint de Keolis
Lyon

Quel dispositif avez-vous mis en place pour comprendre le départ de vos collaborateurs ?

Remplacer le texte par celui-ci :

Nous avons réalisé une enquête auprès de 200 conducteurs qui ont quitté l'entreprise depuis deux ans afin de comprendre les raisons profondes de leur départ. L'objectif était notamment de savoir s'ils avaient seulement quitté l'entreprise ou bien changé de métier. Les résultats de cette enquête nous ont permis de savoir s'ils étaient inactifs ou actifs et quel métier ils exercent aujourd'hui. Les raisons qui ont conduit à leur départ sont souvent liées à l'organisation du travail, à la distance domicile-travail... Cette enquête a été très riche pour travailler un plan de fidélisation des collaborateurs.

Quels sont les critères principaux de l'engagement de vos collaborateurs ?

D'abord, une attention forte sur les temps de vie, c'est-à-dire trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Viennent ensuite l'environnement et les conditions de travail. En 3^e critère, on retrouve les missions et le sens que le salarié donne à son action dans

l'entreprise. Et enfin, le salaire.

Fidéliser est une chose, l'engagement en est une autre. Il ne suffit pas de garder ses collaborateurs, encore faut-il réussir à développer le sentiment d'appartenance et à maintenir l'engagement... Sans quoi, l'entreprise risque bien de se retrouver confrontée à la fameuse problématique du « quiet quitting ».

Quel est le rôle des managers dans le processus de fidélisation des équipes ?

Le rôle des managers est primordial dans la fidélisation des collaborateurs, et d'autant plus dans une période d'incertitude liée au Covid, qui amène les collaborateurs à s'interroger sur leur carrière professionnelle. On a besoin d'accompagner les managers dans leur rôle de proximité vis-à-vis des équipes mais sans les culpabiliser, afin de les sensibiliser sur les nouvelles attentes des salariés et des candidats. On assiste aujourd'hui à un tournant post-covid dans le rapport au travail.

**« Il faut distinguer la
fidélisation et l'engagement
du collaborateur. »**

LA BOÎTE A IDEES POUR RÉUSSIR À FIDÉLISER SES COLLABORATEURS



Adapter les rythmes de travail

Basé sur la flexibilité des horaires, il s'agit de tendre vers un modèle de travail à la carte qui prend en compte les besoins et les aspirations de chaque collaborateur par un management individualisé et sur-mesure.

Proposer un congé respiration

Les salariés ayant au moins 10 ans d'ancienneté, peuvent, après accord d'une commission, bénéficier d'un congé respiration de 7 à 12 mois, avec un salaire défrayé à 70%.

Offrir des jours respiration

Les salariés ayant au moins 3 ans d'ancienneté bénéficient de 3 jours de congés par an pour s'impliquer dans un projet associatif ou lié à leur passion.

Dégager du temps pour des projets associatifs

Les salariés bénéficient de 2 jours par an pour s'impliquer dans les projets d'une Fondation d'entreprise.

Travailler où je veux, quand je veux

Offrir une flexibilité totale dans les horaires et le lieu de travail, qui nécessite une vraie culture du feed-back pour préserver les liens et la performance des équipes.

Instaurer la semaine de 4 jours

Proposer un temps de travail compressé. Ceci implique une collaboration étroite avec les instances syndicales en amont.

Valoriser ses initiatives grâce à des ambassadeurs

Accompagner les salariés qui le souhaitent à prendre la parole afin de valoriser les solutions proposées par l'entreprise. Ces ambassadeurs doivent maîtriser les éléments de langage et suivent une formation sur les réseaux sociaux et sur la prise de parole en public.

10 BONNES PRATIQUES POUR AGIR

... 1 ...

Mesurer et évaluer les raisons de l'engagement et du désengagement des collaborateurs par des enquêtes régulières ou lors des entretiens d'offboarding.

... 2 ...

Prendre en compte le besoin actuel des salariés d'un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle.

... 3 ...

Proposer des solutions en adéquation avec la réalité et la culture de l'entreprise.

... 4 ...

Adopter une approche individualisée : considérer les attentes particulières du collaborateur, adapter les solutions aux besoins de chacun, tout en respectant les engagements collectifs.

... 5 ...

Travailler sur des solutions offrant plus de flexibilité du travail : télétravail, horaires flexibles, semaine de 4 jours, congés supplémentaires...

... 6 ...

Impliquer les managers dans le processus de fidélisation des collaborateurs..

... 7 ...

Favoriser le dialogue social et la co-construction des solutions, notamment dans le cadre d'une réorganisation du travail.

... 8 ...

Communiquer et valoriser les avantages mis en place au sein de l'entreprise, notamment en s'appuyant sur des ambassadeurs choisis.

... 9 ...

Communiquer régulièrement sur les perspectives d'évolution du collaborateur au sein de l'entreprise.

... 10 ...

Évaluer régulièrement la satisfaction collaborateurs vis-à-vis de ces mesures et mettre en place un NPS collaborateur pour détecter les signes du désengagement.

OFFBOARDING

SAVOIR GÉRER LA SÉPARATION

Je t'aime mais je te quitte !

L'annonce d'un départ est toujours un coup dur pour l'entreprise : surcharge de travail, fragilisation des équipes, recrutement à lancer... Pourtant, l'offboarding est encore loin d'être une priorité RH. Comment bien gérer la rupture et préserver les équipes ? Comment préparer et accompagner le départ d'un collaborateur ? Une rupture bien surmontée permet même parfois de mieux se retrouver : c'est le cas des « salariés boomerang » qui reviennent dans leur ex-entreprise quelques années après.



AVANT TOUTE CHOSE : SAVOIR RÉAGIR AU DÉPART D'UN COLLABORATEUR

Un départ, ça se prépare !

- ✓ En amont, accompagnez les managers à faire face à une démission en les invitant à réfléchir sur l'impact de leur réaction.
- ✓ Veillez au timing pour annoncer le départ, c'est-à-dire ni trop tôt, ni trop tard ! Le manager doit être prêt à partager sa vision sur l'évolution de l'équipe (annoncer l'ouverture d'un poste par exemple).
- ✓ Réfléchissez à la répartition de la charge de travail supplémentaire pour l'équipe : faites un point sur les projets en cours pour finaliser des dossiers critiques avant le départ du collaborateur. Préparer un départ, c'est aussi préserver l'équipe qui reste !
- ✓ Anticipez le processus de remplacement du collaborateur et réfléchissez à des solutions pour sécuriser le poste et aménager les priorités.
- ✓ Organisez rapidement un temps de passation des dossiers et impliquez les équipes dans la nouvelle répartition des tâches.
- ✓ Ouvrez rapidement le poste en interne et activez le plan de succession.
- ✓ Analysez les raisons de la démission en faisant un bilan de départ avec le collaborateur : cet entretien permet d'améliorer la fidélisation voire l'intégration des nouveaux arrivants si le départ intervient peu de temps après une embauche.

Ça se discute !

Qui doit annoncer un départ auprès des équipes ? Idéalement, laissez le collaborateur annoncer lui-même son départ à ses collègues mais ayez déjà en tête des solutions de remplacement pour rassurer les équipes.

3 CHIFFRES SUR L'OFFBOARDING



7 ÉTAPES À RESPECTER POUR BIEN GÉRER LA TRANSITION

- 1 Le candidat annonce son départ à son manager.
- 2 Rencontrer le salarié avec le manager et le responsable RH pour connaître les raisons de son départ et éventuellement tenter de le garder dans les équipes.
- 3 Faire le point avec le collaborateur sortant sur ses dossiers en cours et envisager des solutions d'organisation.
- 4 Annoncer le départ aux équipes et réfléchir collectivement à une nouvelle organisation.
- 5 Activer le processus de remplacement plan de succession, mobilité interne).
- 6 Organiser la passation des dossiers avec l'équipe.
- 7 Célébrer le départ du collaborateur et le remercier pour sa contribution.

Passation des dossiers : le timing est essentiel !

Concernant l'encadrement de la passation des missions et procédures, 83% des personnes interrogées considèrent cette passation comme une étape cruciale.

Source : Etude Hays

3 questions à...



Audrey Vissac
Directrice de la stratégie talents
Groupe Adecco

Quel dispositif d'offboarding avez-vous mis en place ?

Nous organisons un entretien en face à face entre le salarié et le responsable RH pour qu'il puisse, au-delà de son manager, aborder les raisons de son départ. Cet entretien permet de mettre sur la table ce qui n'allait pas, voire de lui faire une contre-proposition. C'est aussi un excellent baromètre pour pouvoir anticiper les futurs départs. En parallèle, depuis 2 ans, nous envoyons un questionnaire anonyme à tous les collaborateurs, entre leur démission officielle et leur départ effectif. Cette enquête permet de collecter des verbatims et de libérer encore plus la parole sur les raisons du départ. Elle permet aussi de comparer le contexte de notre propre entreprise avec certaines idées reçues. Par exemple, on dit souvent « qu'on ne quitte pas une entreprise, mais un manager » : les résultats de nos enquêtes révèlent que, chez nous, ce n'est pas du tout le cas.

Vous avez aussi créé un réseau d'alumni Adecco ...

Oui, c'est une association créée en 2014 par des anciens d'Adecco. Calqué sur le modèle des universités améri-

caines, c'est un réseau national, avec un maillage territorial qui compte aujourd'hui 1600 membres. Ce réseau est ouvert à tous les anciens collaborateurs qui ont été en CDI pendant au moins 2 ans, et qui sont partis en bon terme et non chez un concurrent. L'association organise des conférences, des tables rondes qui offrent aux Anciens des moments d'échange et de networking. Pour eux, c'est un véritable réseau professionnel.

Quels sont les avantages de ce réseau d'Alumni pour le Groupe Adecco ?

L'objectif est de maintenir le lien entre nos collaborateurs actuels et les anciens, et de continuer d'entretenir « l'esprit de famille » : la force et le succès de ce réseau d'Alumni tiennent à la culture d'entreprise. Nos anciens collaborateurs sont nos meilleurs ambassadeurs et deviennent aussi nos meilleurs clients. C'est aussi un formidable réseau de recrutement : le lien affectif qui ne s'est pas rompu peut permettre au salarié de revenir dans le groupe quelques années plus tard. L'onboarding en sera d'autant plus facile.

**« Nos anciens collaborateurs
sont nos meilleurs
ambassadeurs »**

LA BOÎTE A IDEES POUR RÉUSSIR SON PROCESS D'OFFBOARDING



Faire appel à l'outplacement

Lors d'un licenciement ou d'une rupture conventionnelle, l'outplacement permet d'accompagner le salarié sortant afin de transformer l'événement subi en opportunité.

Proposer une prime ou conditionner une rupture conventionnelle demandée par le collaborateur à un offboarding réussi.

Favoriser la mobilité professionnelle par les partenariats inter-entreprises

Créer un écosystème d'entreprises qui partagent les mêmes valeurs et exigences pour « replacer » le collaborateur sortant dans une entreprise de ce réseau.

Créer un réseau d'Alumni

Financer une association d'Alumni qui rassemble les anciens collaborateurs de votre entreprise pour maintenir le lien et favoriser le retour de certains « salariés boomerang ».

Solliciter ses anciens collaborateurs

Lancer un sondage ou une campagne d'appels téléphoniques auprès des anciens collaborateurs (partis dans les 12 à 18 derniers mois) pour savoir s'ils regrettent leur départ ou s'ils sont d'accord pour devenir des ambassadeurs externes.

Accompagner l'offboarding de ses alternants

Adhérer à une association qui recense les alternants qui ont donné entière satisfaction mais que l'on ne peut pas recruter immédiatement.

Faire appel au mécénat de compétences

Les salariés proches de la retraite peuvent donner du temps pour transmettre leurs compétences à des associations. Une belle opportunité de donner du sens à la période « après travail » !

10 BONNES PRATIQUES POUR AGIR

... 1 ...

Maîtriser le timing pour annoncer le départ du collaborateur afin de préparer des scénarii de remplacement et des solutions d'organisation.

... 2 ...

Engager le processus de remplacement (interne ou externe) du collaborateur avant d'annoncer le départ du collaborateur.

... 3 ...

Communiquer de façon transparente sur les raisons du départ à ceux qui restent.

... 4 ...

Dédramatiser le départ du collaborateur et rassurer les équipes sur l'organisation qui va être mise en place.

... 5 ...

Mobiliser l'intelligence collective en intégrant les équipes et le collaborateur qui part, dans la réflexion sur l'organisation du travail et la nouvelle répartition de la charge de travail.

... 6 ...

Accompagner le collaborateur qui part pour assurer la passation de ses dossiers prioritaires aux autres membres de l'équipe.

... 7 ...

Soigner le départ du salarié au niveau psychologique et au niveau administratif : solde de tout compte, document pôle emploi...

... 8 ...

Célébrer le départ de manière conviviale et positive (pot de départ), notamment en remerciant le collaborateur qui part pour le travail effectué.

... 9 ...

Maintenir le lien avec le collaborateur sortant pour qu'il devienne l'ambassadeur de l'entreprise (ex : réseau d'Alumni).

... 10 ...

Dans le cas des « salariés boomerang » : prendre le temps d'expliquer pourquoi le collaborateur revient, dans quel contexte et avec quelles nouvelles compétences.

Remerciements



Christine REYNAUD
DRH
SOLUSTIL



Laurent AUDERBERT
DRH
IMPLID



Franck AIGLOZ
CEO
LINK PART



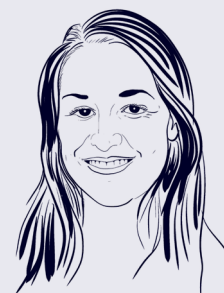
Anais REBOUL
MANAGER RECRUTEMENT
IMPLID



Mathilde Menegault
DRH
INTERFLORA FRANCE



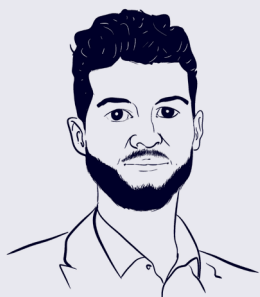
Karine Fournier
DRH
SOCARA E.Leclerc



Elodie NOEL
DRH
CONDUCTIX



Séverine Restelli
DRH
SÉCHÉ ENVIRONNEMENT



Pierre BECK
RESPONSABLE RECRUTEMENT
PRO ARMATURE



Géraldine MOCELLIN
DRH
WINOAGROUP



Carine CARRE
DRH
GROUPE INSTALLUX



Maud AIGRAIN
JOURNALISTE RH
CABINET STIMA

Remerciements



Sylviane PIOT
DRH
DENT WIZARD



Isabelle DURAND
DRH
JOUR DE PRINTEMPS



Léna BASILLE
DRH
BPAURA



Nathalie TURQUET DE BEAUREGARD
SENIOR MANAGER
IMPLID



Valérie VERMOREL
DRH
BIGMAT MATERIAUX



Daphné SURAND
COACH RH
COOPERES



Laurence Gosse
RÉDACTRICE
ENTREPRISE DU FUTUR



Erell Le Bouedec
ANIMATRICE COMMUNAUTÉ DRH
ENTREPRISE DU FUTUR



Sylvain MARTINET
RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT
DU CAPITAL HUMAIN - APICIL



Carole SENIS
MANAGER CAPITAL HUMAINE,
CONSEIL RH - IMPLID

MERCI ÉGALEMENT À...

Virginie DAVID Directrice Générale Développement - Implid
Quitterie VANNEAUD Global Talent Acquisition Director - Visiativ
Thomas VILCOT - Directeur des partenariats entreprises
et diplômés Grenoble École de Management
Olivier ORJAS DRH du groupe AOSTE
Avrile FORAS DRH adjoint de Keolis Lyon
Audrey VISSAC Directrice de la stratégie talents Groupe Adecco



La boîte à outils

DU DRH

POUR RECRUTER, ONBOARDER
ET FIDÉLISER LES TALENTS



impl/id