

Web Matinale BFC Apec

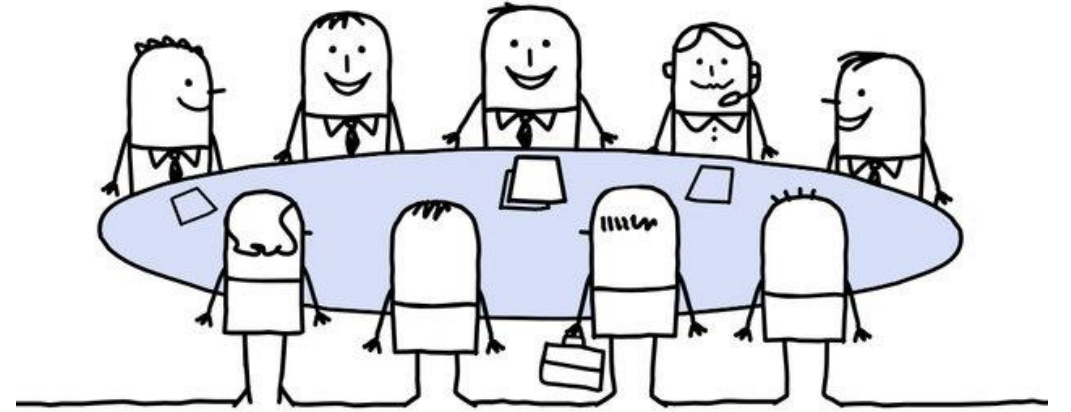
La fidélisation des salariés
en entreprise,
un enjeu RH majeur

Focus sur la QVCT,
puissant levier de fidélisation



Votre Consultante Relations Entreprises
fanny.ratheau@apec.fr
0661848026

Tour de **visio** : présentons-nous !



❖ **En quelques mots** : Nom, entreprise, fonction, localisation

L'Apec au service des cadres... et des recruteurs !

Occupant une place unique dans l'écosystème de l'emploi, l'Apec :

1# Accompagne l'évolution professionnelle des cadres et jeunes diplômés

**MON CONSEIL
EN ÉVOLUTION
PROFESSIONNELLE**

2# Accompagne les entreprises dans leurs recrutements et leur gestion des compétences + Jobboard

3# Eclaire l'action des acteurs de l'emploi cadre

Un accompagnement de proximité partout en France

1100 collaborateurs et collaboratrices (CDI et CDD) > **70%** de femmes
30% d'hommes

12 délégations régionales
4 implantations dans les territoires ultramarins

1 observatoire de l'emploi spécialiste des compétences des cadres, de leurs trajectoires et recrutements

971 000 visiteurs uniques sur apec.fr chaque mois en moyenne

112 000 consultations de Data Cadres
2,5 M d'offres d'emploi publiées sur le site apec.fr

410 000 profils de cadres et de jeunes diplômés dans la [profiltheque.Candidapec](https://profiltheque.candidapec.com)
37 000 recruteurs consultent la [profiltheque](https://profiltheque.candidapec.com) chaque mois

162 898

clients cadres et jeunes diplômé-es accompagnés en 2023 par les consultant-es de l'Apec

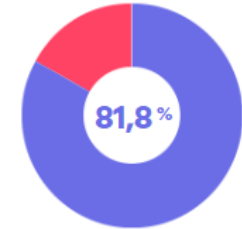
95 946

clients ayant achevé leur parcours CEP

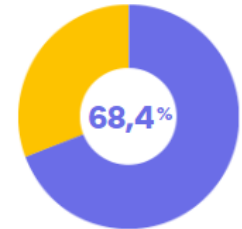
Une contribution majeure aux recrutements de cadres en France, surtout pour les TPE-PME

22 655

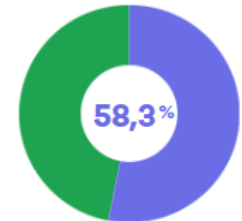
entreprises* accompagnées par les consultant-es de l'Apec



des entreprises conseillées sont des TPE-PME



des services d'aide directe au recrutement de l'Apec ont donné lieu à des embauches sur les postes à pourvoir



d'offres qualifiées** Apec parmi les offres cadres publiées sur le site apec.fr (hors offres agrégées)

Des outils RH dédiés

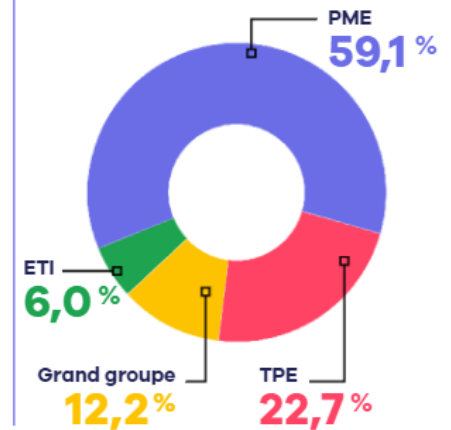
1 496 ateliers Pratiques RH

11 766 participant-es aux ateliers Pratiques RH

314 matinales RH

4 628 nombre de participant-es aux matinales RH

RÉPARTITION DES CLIENTS ENTREPRISES PAR TRANCHE D'EFFECTIFS



Les objectifs de cette Matinale Apec

- **Mieux comprendre la fidélisation des collaborateurs et ses enjeux**
- **Mieux appréhender les phénomènes de turn-over et de désengagement des salariés**
- **Voir les étapes de construction d'un programme de fidélisation efficient**
- **Identifier les leviers de fidélisation efficaces**



Sommaire

Introduction : La fidélisation dans le monde du travail, c'est quoi ?

□ **Partie 1 : Désengagement et turn-over : comprendre ces phénomènes pour mieux fidéliser ses collaborateurs**

❖ **Partie 2 : Agir sur les leviers les plus efficaces pour fidéliser ses collaborateurs et valoriser son image employeur**

Conclusion : Que retenir ?

<https://corporate.apec.fr/toutes-nos-etudes>

« Fidéliser ses cadres », Octobre 2023
« QVCT », Janvier 2024
« Conciliation vie personnelle – vie professionnelle », Février 2023
« Baromètre de l'emploi cadre - 1^{er} trimestre 2024 »
« Télétravail des cadres », Mars 2024
« Les pratiques managériales », Nov 2023



Echangeons ensemble ...

Le scénario du pire



**Selon vous, comment feriez-vous pour ne pas
retenir vos collaborateurs?**



Pour commencer

La fidélisation dans le monde du travail, De quoi parle-t-on ?



THE ACTORS
L'ACTEURS

**Fidéliser ses cadres
Des stratégies encore
peu développées
alors que des leviers
existent**

- **Des actions de fidélisation peu fréquentes et rarement anticipées, en particulier dans les PME**
 - La France reste un pays particulièrement peu fidèle des entreprises quand il s'agit de cadres et de talents clés, alors qu'un nombre de facteurs favorisent le recrutement.
 - Pour attirer le haut-cadre, les entreprises agissent plus et rarement plus anticipativement.
 - Les grandes entreprises sont les plus touchées mais il existe plus de places dans les autres entreprises.
- **Mettre en place une démarche structurée, premier pas d'une stratégie de fidélisation**
 - Prendre le bon appui sur les axes de départ.
 - Définir et valider les actions en fonction des profils.
 - Gérer de façon différenciée les actions de fidélisation.
 - Définir tout au long du parcours, avec une attention particulière à des moments clés.
- **10 grands leviers à mobiliser pour construire sa stratégie de fidélisation**
 - Favoriser l'évolution des rémunérations.
 - Encourager l'évolution professionnelle.
 - Offrir à l'employé un renouvellement des missions.
 - Être présent à la charge de travail et la polyvalence de vie.
 - Mettre en place une culture d'entreprise qui reconnaît et valorise l'employé.
 - Favoriser le bien-être dans le travail.
 - Développer la possibilité de contribuer aux décisions.
 - Favoriser le bien-être de l'employé.
 - Favoriser le lien social et les outils de travail.
 - Développer le partage de RSE.

Octobre 2020



Fidélisation et démarche de rétention des talents : Définition & sens

Source: Supermood, 2019

Définir la fidélisation des collaborateurs

- La fidélisation des collaborateurs ou rétention des talents est **l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même**
- Cette relation d'attachement, durable et constante, est basée sur des **valeurs communes et la réponse aux exigences des salariés, dans un échange renforçant le lien affectif**



Donner du sens à sa démarche de fidélisation

- Mettre **durablement l'homme et ses exigences (attentes et besoins) au centre des préoccupations de l'entreprise, afin d'assurer la satisfaction professionnelle du salarié et d'instaurer une relation partagée de confiance**

Fidéliser ses collaborateurs, est-ce vraiment utile ?



Réfléchir à une stratégie peut être très positif et permet de :

Réduire le turn-over

- Retenir les talents, à savoir les collaborateurs qui ont des compétences rares/ stratégiques/ innovantes/ difficiles à trouver.
- Se prémunir de la perte de compétences à la suite d'un manque de transmission des informations.
- Éviter la fatigue des équipes qui doivent absorber la charge et former les nouvelles recrues.

Protéger l'activité globale et le chiffre d'affaires

- Éviter la baisse de la productivité dans les différentes équipes ainsi que les retards sur certains projets et pertes de contrat.
- Éviter une augmentation des coûts de recrutement (coût des indemnités de départ), de formation, des charges ...

Maintenir la motivation des collaborateurs et leur engagement

- créer un environnement de travail favorable, qui respecte la promesse employeur, qui offre des perspectives d'évolution, qui reconnaît les efforts et les résultats, qui favorise le bien-être et la cohésion des équipes.
- Susciter une meilleure qualité de travail, une plus grande satisfaction clients, une meilleure performance.



Impacts sur la Marque employeur

Partie 1

Désengagement et turn-over :
comprendre pour mieux fidéliser
ses collaborateurs



**Engagement/
désengagement :**
*repérer les signaux dans
votre entreprise*



Désengagement, une vague invisible & toxique

En France, seuls 11% des collaborateurs se sentent engagés au travail.

Source: Etude Gallup, Novembre 2023

3 typologies de collaborateurs ➔



Infographie McKinsey, 2023



Source: Talentprogram & L'optimisme pro, 2023-2024

Le désengagement se traduit par la **diminution de l'implication de l'individu vis à vis de son entreprise, de son travail mais également au niveau de ses relations professionnelles**

Son implication va baisser au fur et à mesure, et il peut même refuser de prendre de nouvelles responsabilités

Les effets néfastes d'un faible engagement en entreprise

+ d'1 cadre sur 3 adhère plus ou moins à la définition de « démission silencieuse » qui est l'une des manifestations les plus répandues du désengagement

Enquête IFOP pour lesmakers.fr, 2023



9 mois avant son départ effectif de l'entreprise, le collaborateur montre les 1ers signes de désengagement

Etude Workday Peakon Employee Voice, 2023



37 % des collaborateurs se conforment stricto sensu à leur contrat de travail, et sont prêts à refuser les heures supplémentaires ou d'éventuelles nouvelles tâches

Enquête IFOP pour lesmakers.fr, 2023



Le coût de remplacement d'un salarié ayant quitté l'entreprise est estimé entre **6 et 9 mois de salaire**

Etude Cabinet Mozart consulting, 2023

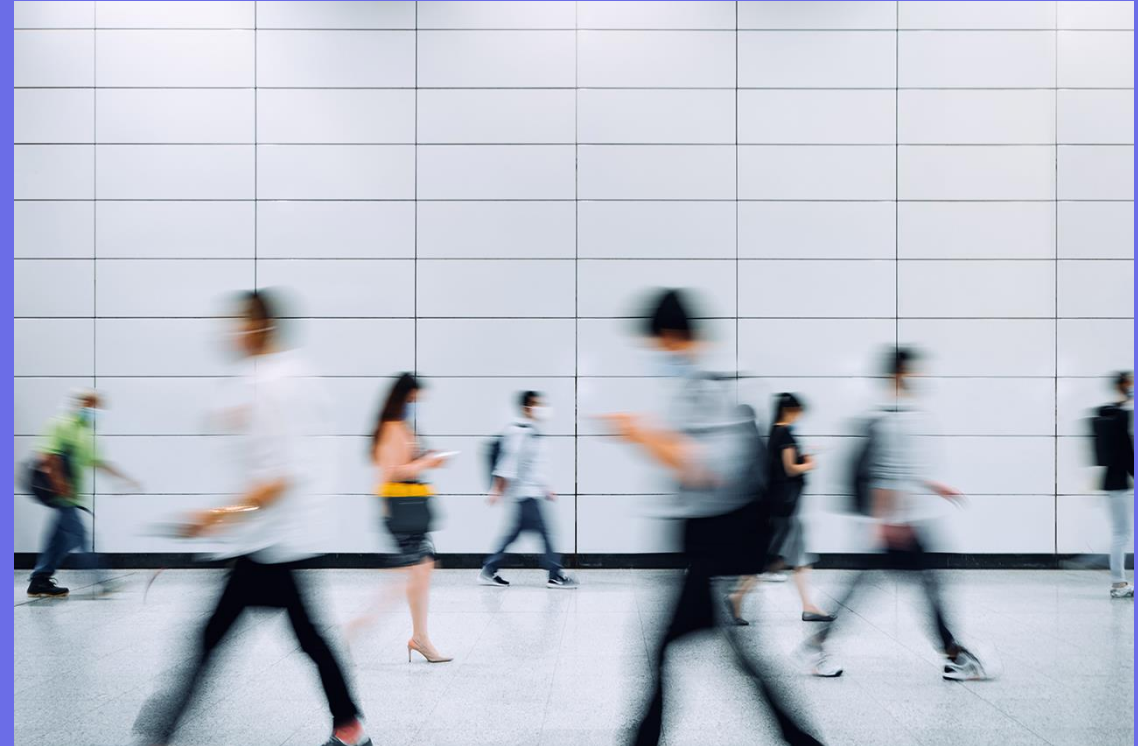


Le coût du désengagement coûterait précisément **14310 euros par an et par salarié**

Etude du Groupe APICIL, 2023



Turn-over, comprendre quand il devient problématique



Le turn-over : un indicateur RH à suivre de près

Pourquoi suivre le turn-over de son entreprise ?

Il s'agit du **ratio** qui désigne **le renouvellement du personnel** dans une entreprise, la rotation entre le total des effectifs qui entrent dans l'entreprise et le total de ceux qui en sortent, incluant les départs volontaires et involontaires.

C'est un indicateur RH qui permet :

- D'évaluer globalement la performance de l'entreprise
- De refléter l'efficacité de la gestion RH
- De traduire la satisfaction des employés au sein de l'entreprise
- De comprendre les tendances de la masse salariale

Source: INSEE



Calculer son taux de turn-over

Diviser le nombre total de départs (volontaires et involontaires) au cours d'une période déterminée (généralement sur une année civile), par le nombre total d'employés de l'entreprise, puis de multiplier le résultat par 100

>> Ce nombre inclut les départs volontaires ou non, tels que les démissions et les licenciements, les départs à la retraite, survenus durant la période donnée

Ne sont pas inclus les salariés en congé temporaire : congé parental, congé médical, année sabbatique, etc., ni les promotions et les mutations des collaborateurs



Bon ou mauvais signe, décrypter son turn-over

Selon chaque culture d'entreprise et secteur d'activité, il y a un seuil de turnover qui est considéré comme « normal »*

➤ **Turn-over trop faible** : Il est d'usage de dire qu'un taux de rotation inférieur à 5% est témoin d'une bonne ambiance, il peut aussi signifier que l'effectif s'essouffle.

L'organisation est privée de talents extérieurs, de source de créativité et cela maintenir ses salariés dans un confort délétère à long terme. Il est donc normal que les effectifs tournent un minimum : turnover « sain » ou « frictionnel ».

➤ **Turn-over trop élevé** : reflète souvent une mauvaise santé de l'entreprise expliquée par plusieurs hypothèses : organisation inefficace, management inadapté, manque de communication, gestion approximative insuffisante des compétences, etc.

Turn-over, des niveaux élevés rarement atteints en France

Le turnover a été **x5** en 30 ans

Source INSEE, 2021

24 % des salariés français envisageraient de quitter leur emploi dans les mois prochains

Sondage YouGov 2023

+20% de démissions de salariés cadres et non cadres entre 2021 et 2022

Source : Dares 2023

9% de turn-over chez les cadres

13% dans les activités informatiques

11% dans les Etudes et R&D

Etude Apec, Octobre 2023



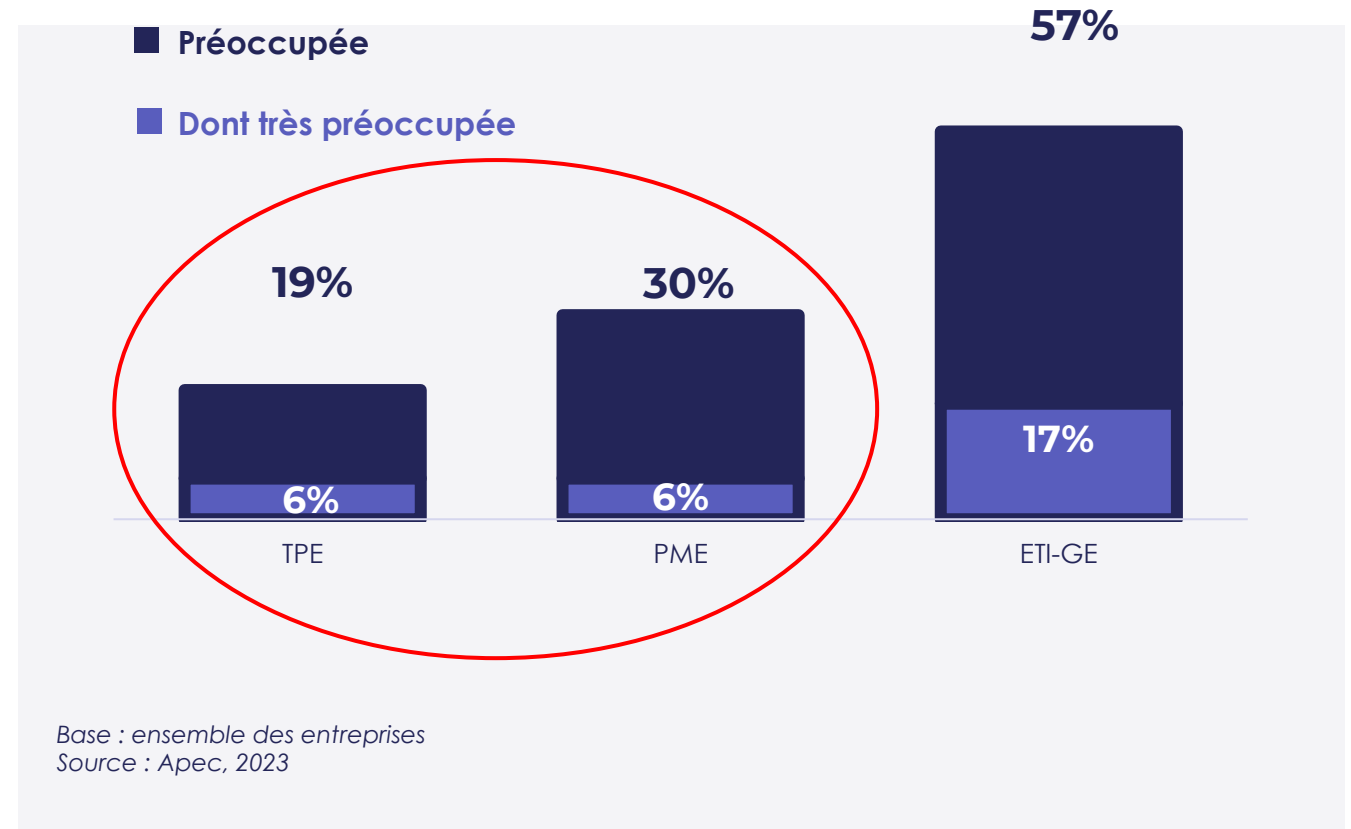
Une tendance mondiale

En 2023, sur 13000 salariés interrogés dans le cadre d'une étude internationale, McKinsey révèle que **45 %** des sondés avaient démissionné ou prévoyaient de le faire au cours de l'année

Source : McKinsey 2023

Le turn-over, une inquiétude partagée par la plupart des entreprises

Près de 50%
des TPE-PME
s'inquiètent du
turn-over



Construire sa propre stratégie de fidélisation

Opter pour une véritable démarche d'expérience collaborateur de qualité



4 clés pour mettre en place votre démarche de fidélisation



I- Cibler et adapter les actions en fonction des profils



II- Coordonner les différents acteurs de la fidélisation



III- Fidéliser tout au long du parcours avec une attention soutenue à des moments-clés



IV- Poser le bon diagnostic sur les causes de départ

1^{ère} clé : Cibler et adapter les actions en fonction des profils

➡ Les profils rares

Les ressources avec des compétences spécifiques, **difficiles à trouver sur le Marché** et encore plus difficiles à remplacer en cas de départ (ex : les métiers de la Tech, les métiers créatifs, artistes, animateurs 3D)

➡ Les profils-clés

Les ressources ayant **des compétences particulières**, sur lesquelles les équipes peuvent vraiment compter et que les managers ne veulent surtout pas voir perdre

➡ Les talents de demain

Les ressources identifiées comme ayant **un véritable potentiel d'évolution pour l'avenir de votre entreprise**, avec un savoir-être et un savoir-faire



En 2022, les entreprises ont tenté de retenir **42%** des cadres démissionnaires



Point d'attention sur l'effet domino :

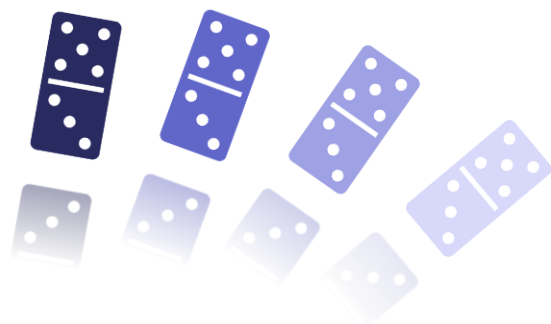
le départ de certains peut influencer le reste de vos salariés

McKinsey, rapport *Great Attrition*,
Great Attraction 2.0, 2022-2023

Désengagement et baisse de motivation



Travailler aux côtés de collègues experts dans leur métier est souvent une source d'inspiration et de motivation pour de nombreux professionnels.
Quand ces collègues stimulants partent, ceux qui restent perdent en motivation.



Réveiller l'envie de trouver mieux ailleurs

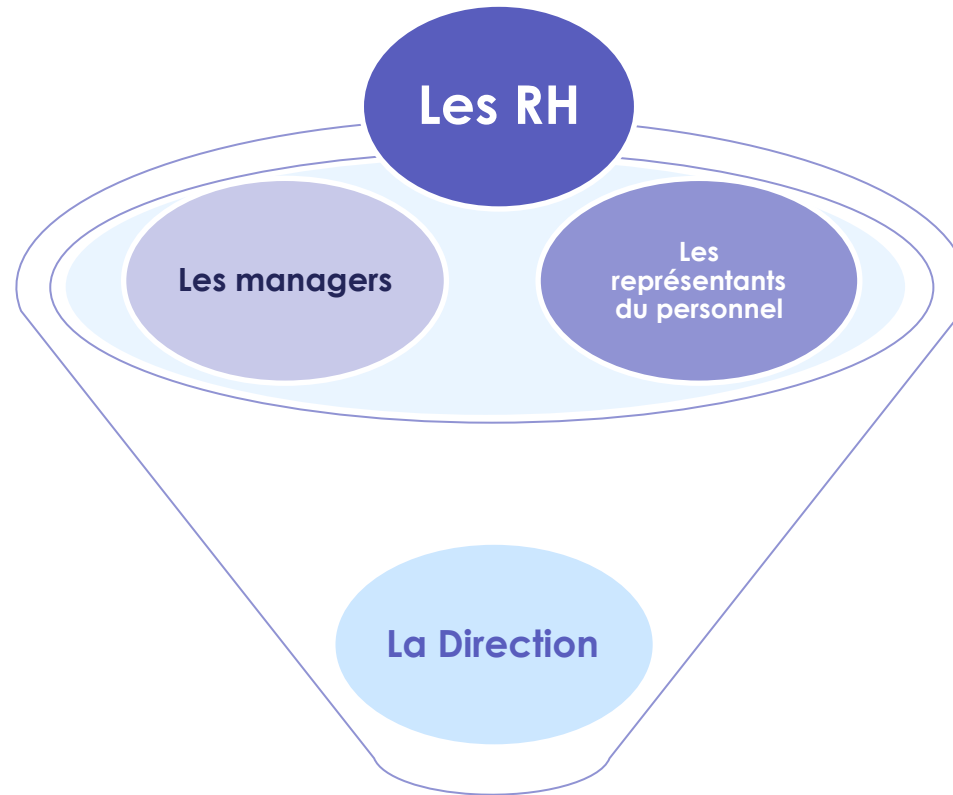


Plusieurs études* ont démontré que le départ d'un collaborateur performant influence la décision d'autres salariés performants de quitter leur emploi, ce qui crée un effet multiplicateur qui peut être dangereux pour l'entreprise.

« Si cette personne part, c'est qu'il existe de meilleures opportunités ailleurs. Peut-être est-ce le moment d'aller voir ailleurs ? ».

Ces salariés vont refaire leur CV, se remettre sur le Marché en veille active « juste pour voir » avec le risque évident qu'ils trouvent effectivement mieux ailleurs ...

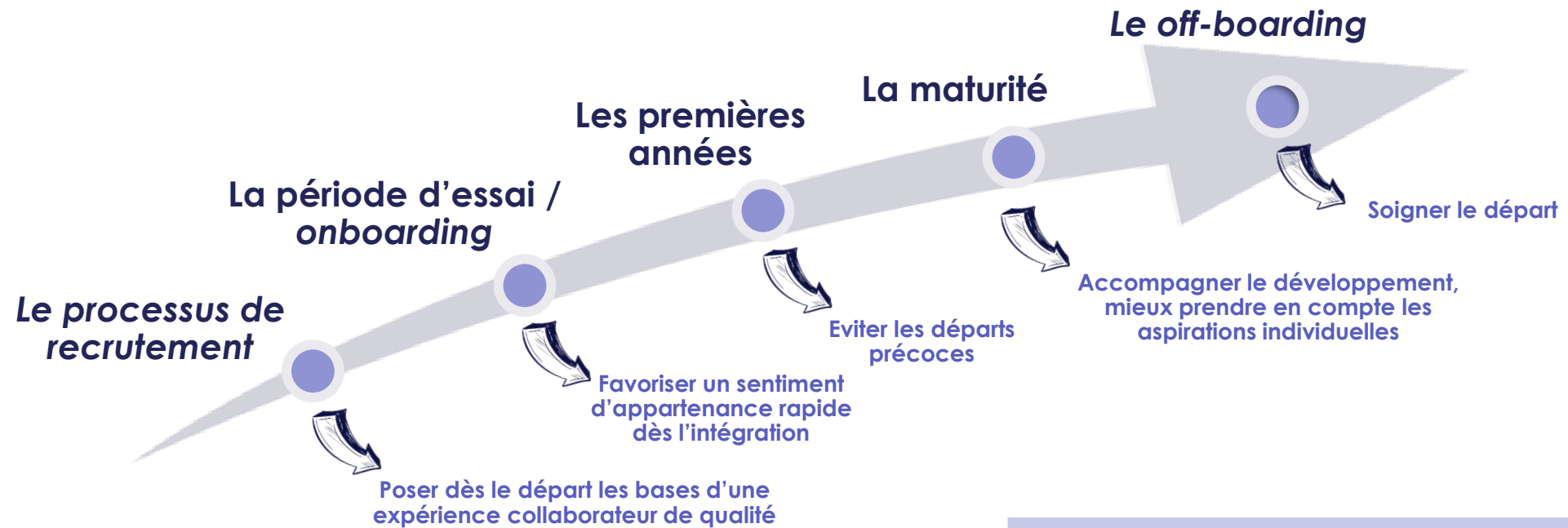
2^{ème} clé : Coordonner les différents acteurs de la fidélisation



Les étapes stratégiques d'une démarche de fidélisation concertée :

- En amont de la démarche de fidélisation
- Au moment de la détection des compétences-clés
- Au moment de la people revue
- Après les comités de carrière

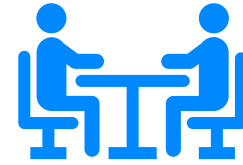
3^{ème} clé : Suivre une méthodologie de fidélisation tout au long du parcours collaborateur ...



Penser à d'autres types de moments-clés, par exemple :

- Demande d'évolution/augmentation
- Réorganisation
- Départs de collègues ou manager
- Période de forte charge
- Evènement de la vie privée

... grâce aux entretiens RH



Les entretiens obligatoires

✓ L'entretien professionnel

Cet entretien n'est pas une évaluation du travail du salarié, il est consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle

✓ L'entretien de suivi de la charge de travail

Les salariés dont le contrat de travail comporte une convention individuelle de forfait annuel en jours
A organiser au moins une fois par an, mais un accord collectif peut prévoir plus d'entretiens



Penser aussi aux autres types d'entretiens libres

L'entretien de probation

Il intervient à la fin de la période d'essai et conclut ou non à une titularisation sur le poste

L'entretien de promotion

Il est souvent très attendu par les salariés car il représente un tournant dans leur carrière

L'entretien de résolution de conflits

Les conflits étant inévitables en milieu professionnel, cet entretien permet de créer un espace d'échange et de résoudre ces conflits de manière constructive

L'entretien d'évaluation annuelle (ou entretien annuel/ de performance)

Cet entretien est tourné sur les activités du salarié sur la période écoulée

L'entretien de gestion de projet

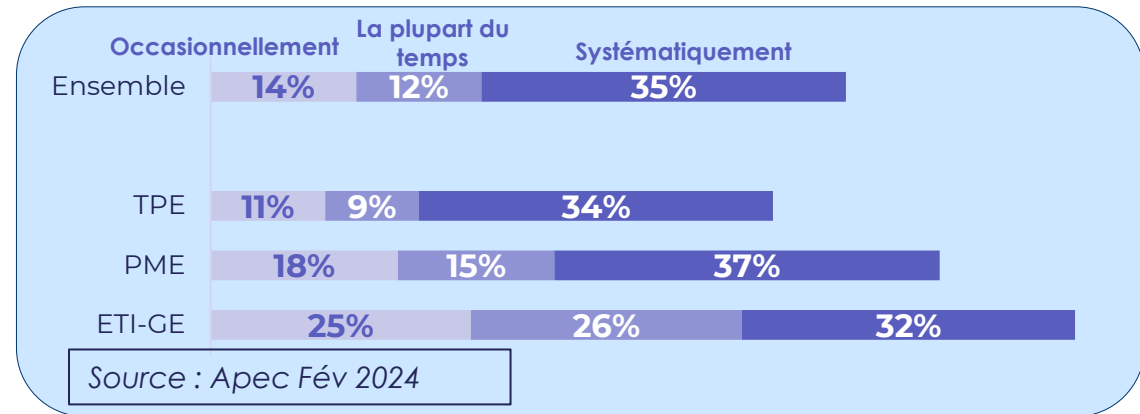
Permet d'assurer le suivi d'un projet stratégique

L'entretien disciplinaire

Cet entretien difficile est nécessaire lorsqu'un salarié enfreint les règles de l'entreprise

4^{ème} clé : poser le bon diagnostic sur les causes de départ

Part des entreprises qui réalisent des entretiens de départ = Off-boarding



Planifier les étapes-clés d'un plan d'offboarding efficace

Etape 1 : faire un état des lieux complet du poste et de ses enjeux

Etape 2 : annoncer le départ du collaborateur

Etape 3 : assurer le transfert de compétences du salarié sortant à l'entreprise / son remplaçant

Etape 4 : faire des derniers jours du salarié des moments plaisants, par exemple en lui organisant un pot de départ, en réduisant sa période d'essai...

53% Des entreprises seraient prêtes à ré-embaucher un cadre qui a quitté leur entreprise



62% des cadres ayant quitté leur entreprise à leur initiative en 2022 ont effectué leur préavis en totalité

Un outil à utiliser lors d'un départ : le rapport d'étonnement

Les types de questions à poser pour que le rapport soit pertinent dans la stratégie de fidélisation

Qu'est-ce qui vous a le plus étonné dans notre entreprise ?

Quel est le point fort qui vous a le plus surpris ?

Quel a été pour vous le point faible le plus inattendu ?

Qu'est-ce qui devrait être amélioré, modifié ou abandonné prioritairement selon vous ? Quelles sont les améliorations concrètes que vous suggèreriez ?

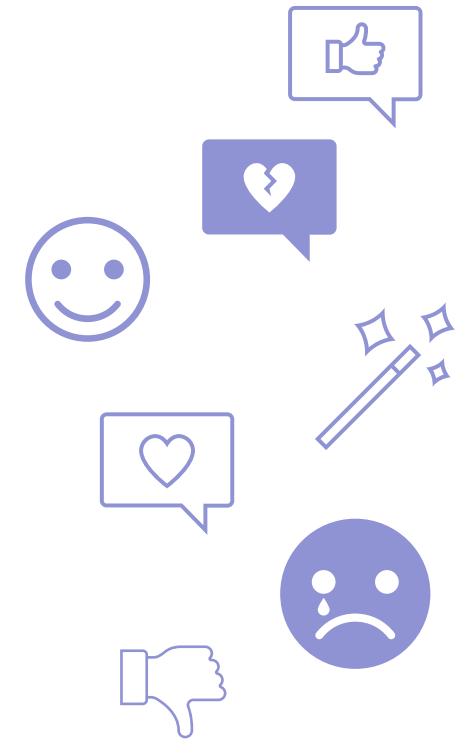
Si vous aviez une baguette magique, quelle est "la" chose que vous changeriez dans notre entreprise ?

Qu'est-ce qui vous a étonné dans la manière dont nous servons nos clients ?

Quelle est la force de nos produits et nos services que vous ne soupçonniez pas avant de travailler dans notre entreprise ?

Quelle est la faiblesse ou le manquement qui vous inquiète le plus dans nos produits et nos services ?

Dans les relations inter-personnelles, qu'est-ce qui vous a étonné ?

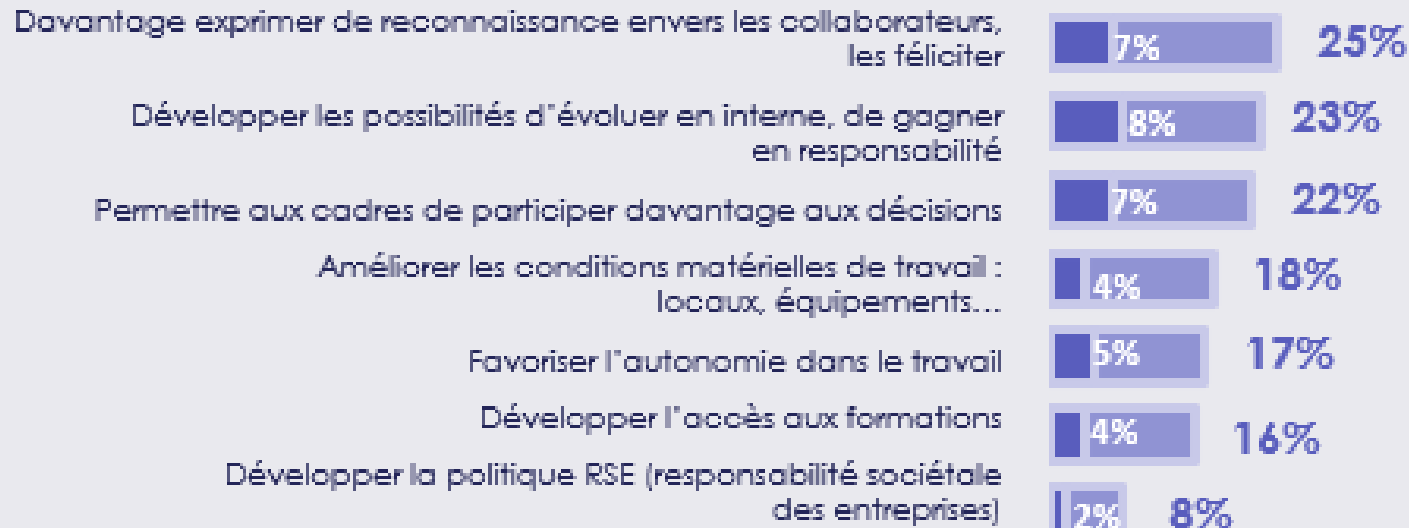
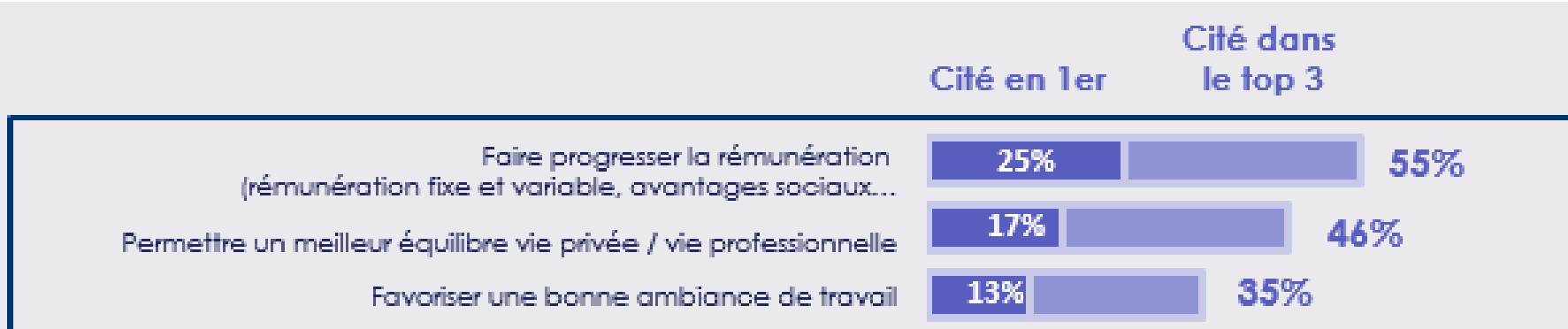


Partie 2

Agir sur les leviers les plus efficaces
pour fidéliser ses collaborateurs
et valoriser son image employeur



Le classement des meilleurs leviers de rétention identifiés par les cadres eux-mêmes



Source : Apec, juin 2023

2 typologies de leviers de fidélisation

Les leviers de rétention liés au poste

Penser à l'évolution des rémunérations

Favoriser l'évolution professionnelle et l'accès à la Formation

Veiller à l'intérêt et au renouvellement des missions

Les leviers de rétention liés à la qualité de vie et des conditions de travail

A l'échelon
individuel

Témoigner de la reconnaissance

Être attentif à la charge de travail et à l'équilibre de vie

Laisser de l'autonomie dans le travail

A l'échelon
collectif

Entretenir une bonne ambiance de travail


Soigner le cadre et les outils de travail

Offrir la possibilité de contribuer aux décisions

Développer la politique RSE

QVCT, définition et rôle dans votre démarche de fidélisation

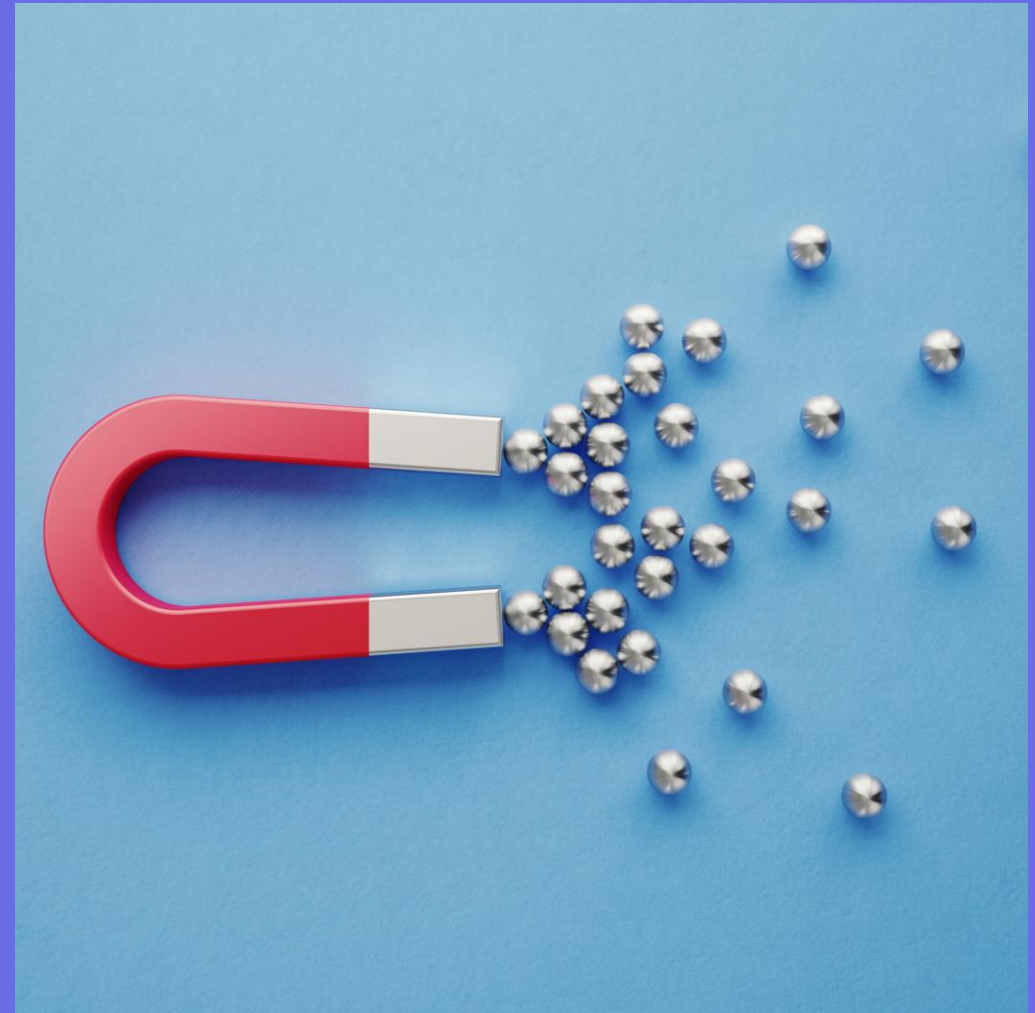

RECRUTEMENT
PROVISIONS & PROCESSUS



Qualité de vie et des conditions de travail Un critère clé pour les cadres, encore difficile à évaluer lors des démarches de recherche d'emploi

- La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) joue un rôle de plus en plus déterminant dans les processus de fidélisation et de mobilité des cadres
 - La QVCT est un facteur majeur de fidélisation : les cadres qui souhaitent rester dans leur entreprise sont nombreux à expliquer leur décision par leur satisfaction en matière de conditions de travail.
 - Elle est aussi un levier puissant d'attractivité : 45 % des cadres jugent que les conditions de travail sont un critère essentiel pour décider de rejoindre une entreprise (43 pts en un an), juste derrière la rémunération et le contenu du poste.
- Les cadres évaluent la QVCT à l'aune de 4 piliers : les relations de travail, l'autonomie, la reconnaissance et la charge de travail
 - Lorsqu'un de ces piliers fait défaut, les cadres peuvent être amenés à démissionner ; près de la moitié des cadres indiquent par exemple avoir déjà quitté une entreprise en raison d'un manque de reconnaissance.
 - Chaque cadre vit, en fonction de ses expériences passées et de ses priorités actuelles, même un intérêt plus prononcé sur l'un ou l'autre de ces 4 piliers.
- Les cadres peinent à se faire une idée juste de la QVCT lors des démarches de recherche d'emploi
 - Pour prendre les décisions les plus éclairées possibles, les cadres cherchent avant tout à obtenir des informations sur l'autonomie et sur la conciliation vie professionnelle / vie personnelle, mais aussi sur le style de management et les possibilités d'évolution.
 - Les cadres jugent souvent difficile d'obtenir ces informations lors des processus de recrutement, et cherchent à se renseigner par d'autres moyens (plateformes d'avis de salariés, contacts d'actuels ou d'anciens collaborateurs, etc.).

Janvier 2024



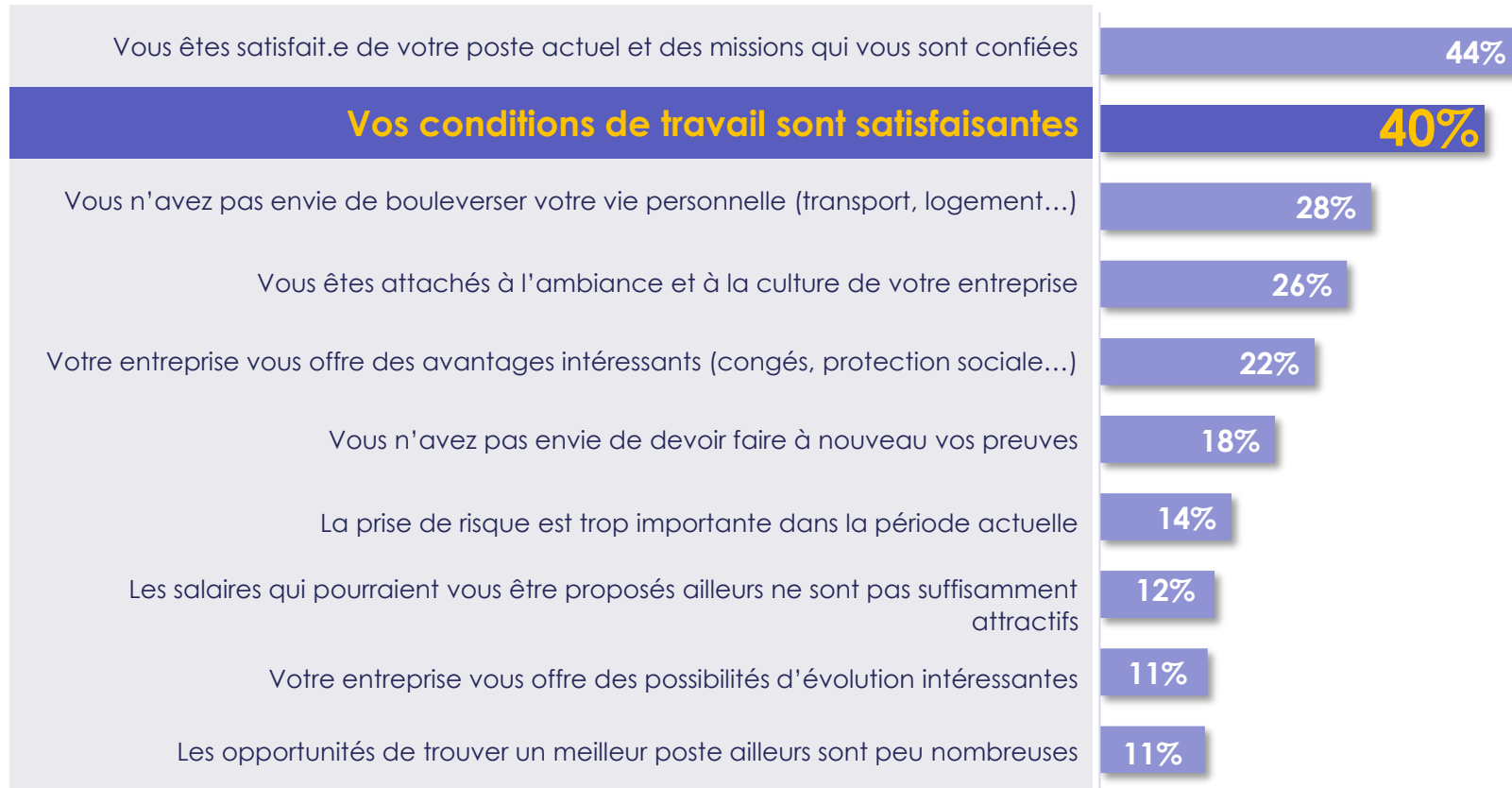
Les 6 dimensions de la qualité de vie au travail



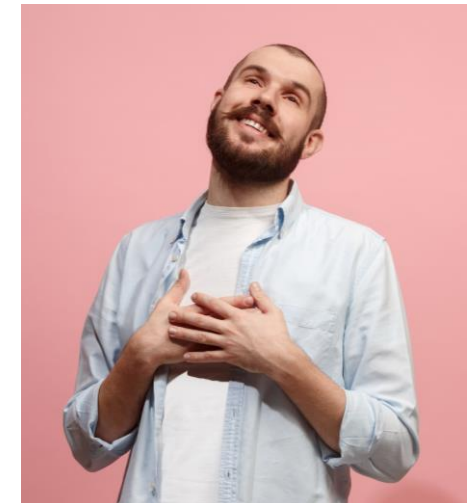
Source de l'infographie
ARACT 2023



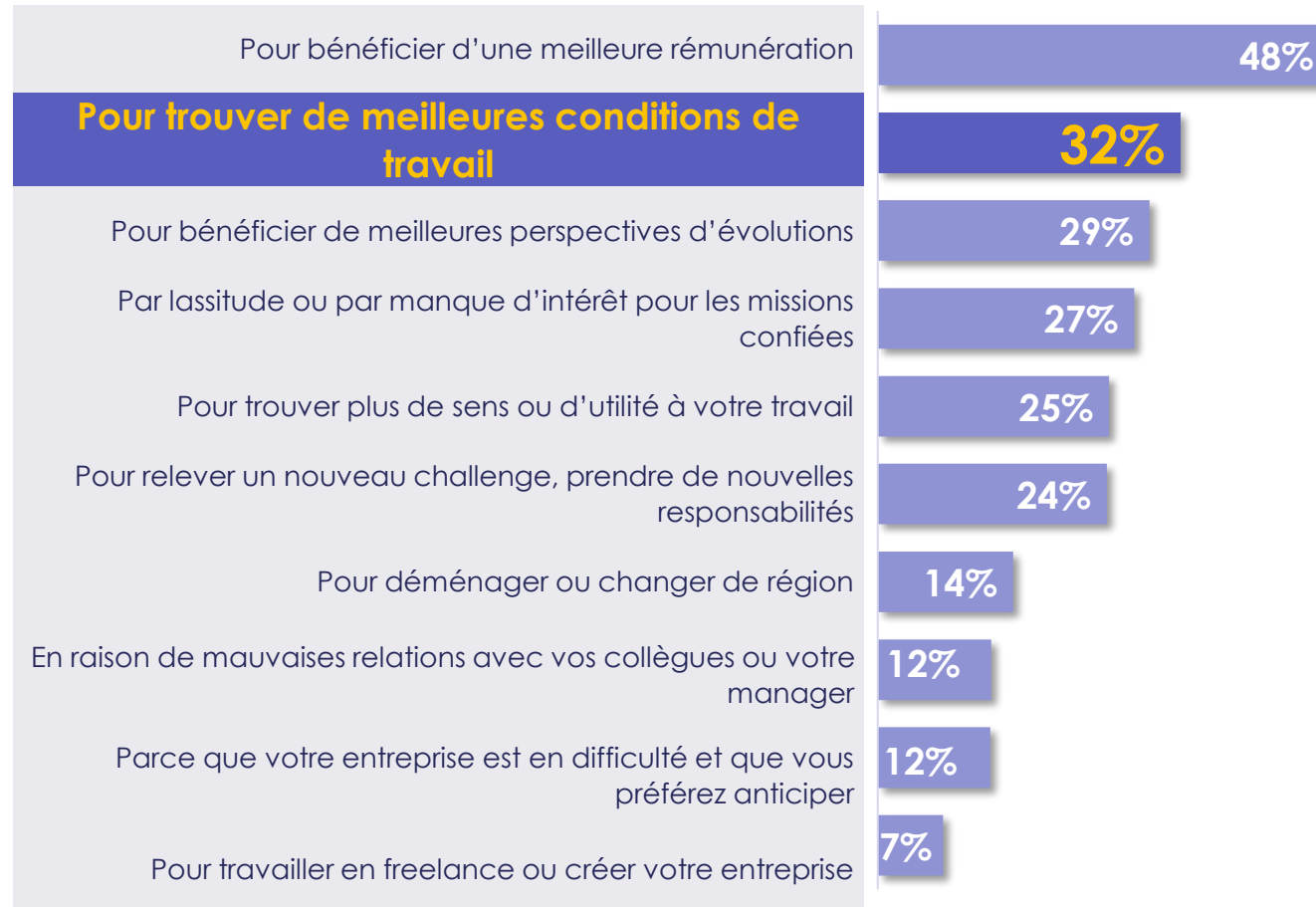
« Collaborateurs cadres, pour quelles raisons restez-vous dans votre entreprise actuelle ? »



Source : Apec, 2023



« Pour quelles raisons pourriez-vous quitter votre entreprise ? »

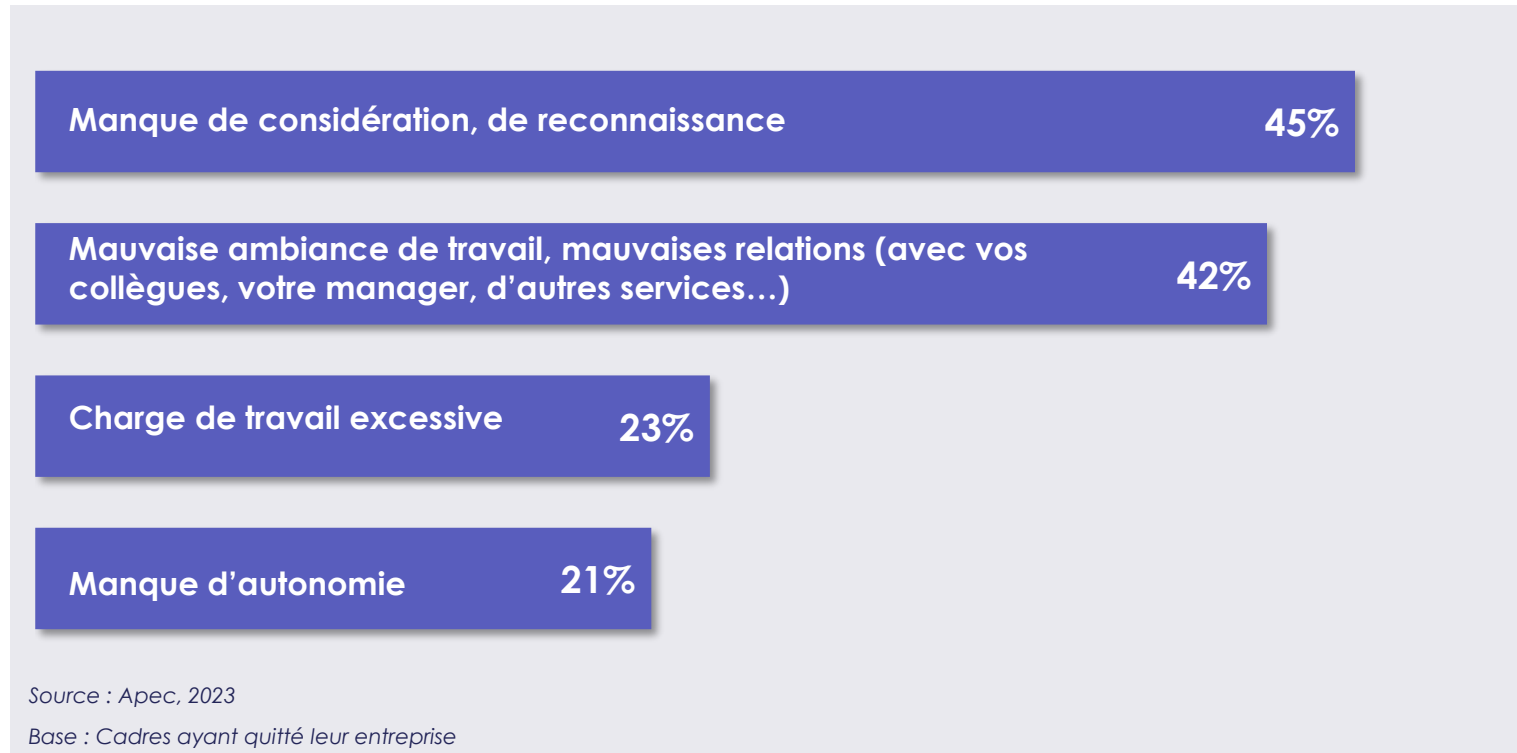


Source : Apec, 2023

Base : Cadres souhaitant quitter leur entreprise



«Concrètement, pour quelles raisons avez-vous quitté votre entreprise ?»



Aujourd'hui, des manquements sur une de ces 4 dimensions peuvent conduire à des démissions

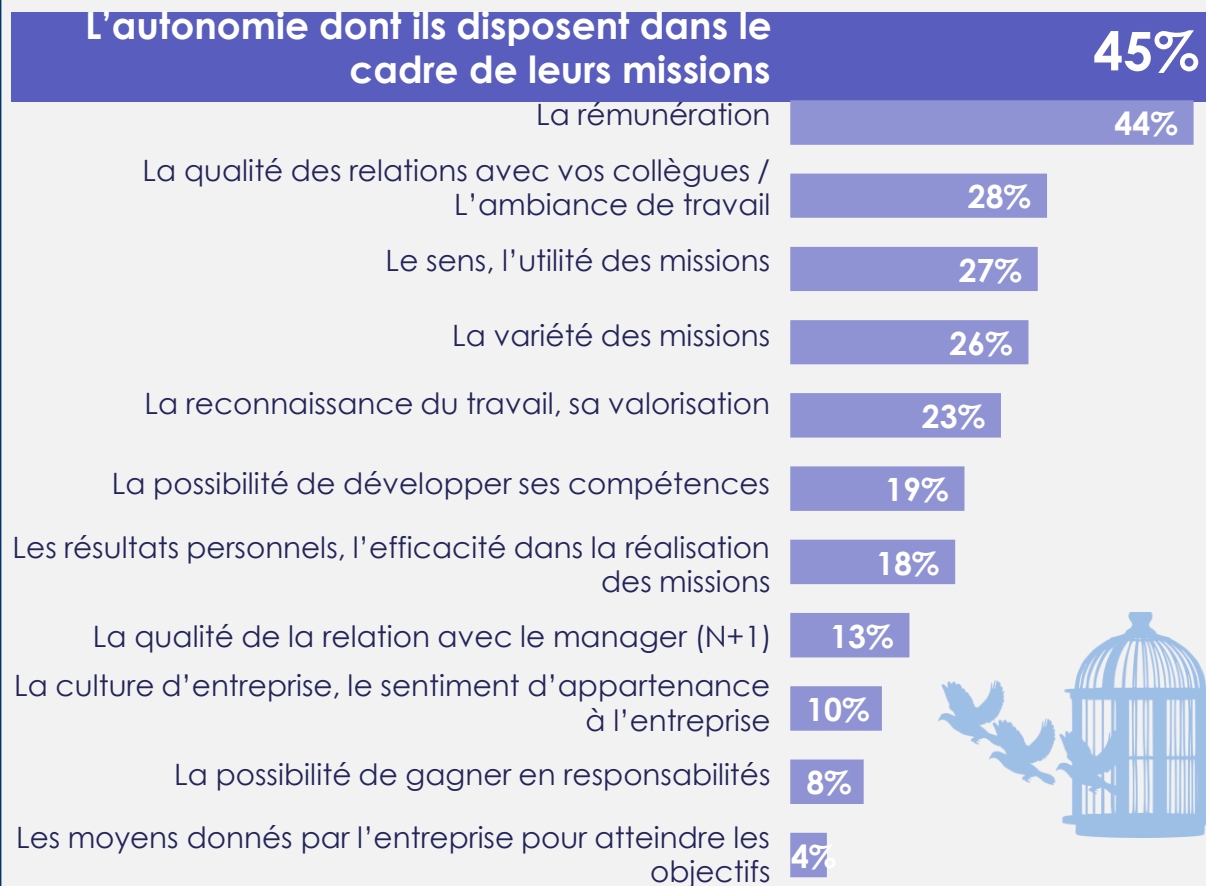
Ambiance, charge de travail, autonomie & reconnaissance

Les 4 leviers QVCT gagnants pour les cadres



I- Disposer d'autonomie dans les missions, 1^{er} moteur de motivation pour les cadres

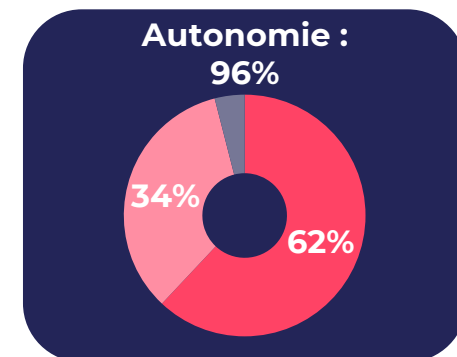
Ce qui motive le plus les cadres dans leur travail



Source : Etude Apec, juin 2023

Part des cadres estimant que cette dimension influe sur leur bien-être

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt



II- Travailler dans une bonne ambiance, facteur prépondérant de fidélisation

Principales raisons de rester dans son entreprise

L'ambiance et la culture de l'entreprise

26%

Principales attentes envers son manager

Instaurer une bonne ambiance de travail

26%

(et même 33% chez les jeunes)

Axes pour consolider la relation des cadres à leur entreprise

Améliorer les relations humaines et la convivialité

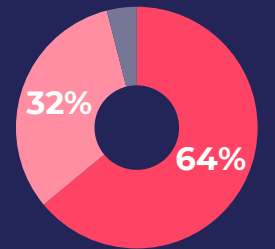
41%



Part des cadres estimant que cette dimension influe sur leur bien-être

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt

Ambiance de travail : 96%



Source : Apec, juin 2023



III- La reconnaissance, véritable attente envers le manager

Les missions principales que devrait exercer votre manager selon les cadres

Reconnaitre et valoriser le travail **46%**

Permettre de développer le potentiel et les compétences **33%**

Résoudre les difficultés auxquelles les cadres sont confrontés dans leur activité **28%**

Favoriser le dialogue et le partage de l'information **26%**

Instaurer une bonne ambiance de travail **26%**

Contribuer au bien-être / la qualité de vie au travail **25%**

Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun **25%**

Donner du sens à ce que font les salariés **21%**

Garantir l'équité au sein de l'équipe **20%**

Développer votre autonomie et vos marges de manœuvre **15%**

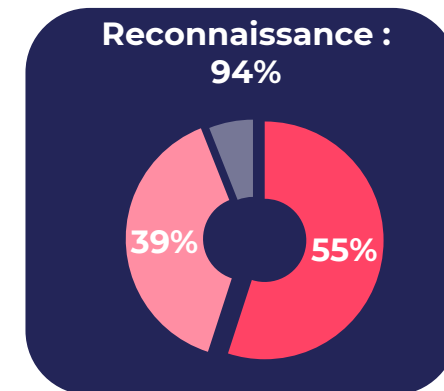
Contribuer à la qualité de ce qui est produit / du service rendu **12%**

Répondre à vos questions administratives / RH **6%**



Part des cadres estimant que cette dimension influe sur leur bien-être

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt



IV- Avoir une charge de travail raisonnable, indicateur central de qualité de vie



Dans le cadre pro, vous arrive-t-il de ressentir ...

48%

Une impossibilité à décrocher de votre travail le soir et/ou le week-end

51%

Un sentiment d'épuisement professionnel

52%

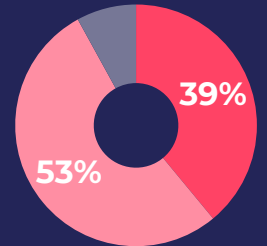
La sensation d'avoir une charge de travail insurmontable

Base : cadres en poste Source : Apec, mai 2023

Part des cadres estimant que cette dimension influe sur leur bien-être

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt

Charge de travail : 92%



Fo
QVCT

cus sur la dimension
la plus recherchée
par les cadres :

l'équilibre vie perso-vie pro

TRAJECTOIRES
PARCOURS ET INEGALITES



**Conciliation
vie personnelle –
vie professionnelle**

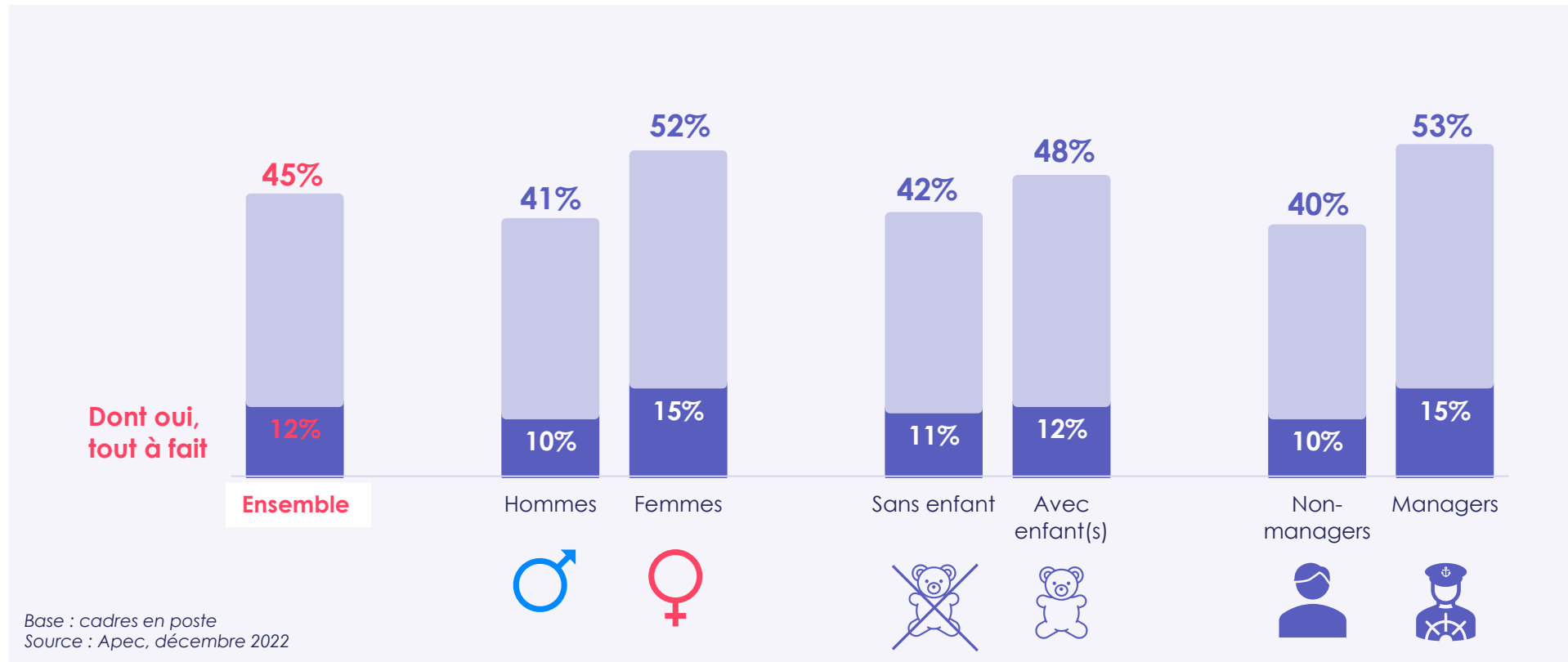
Un enjeu pour réduire les inégalités
femmes-hommes et encourager
l'évolution professionnelle de tous
les cadres

Février 2023



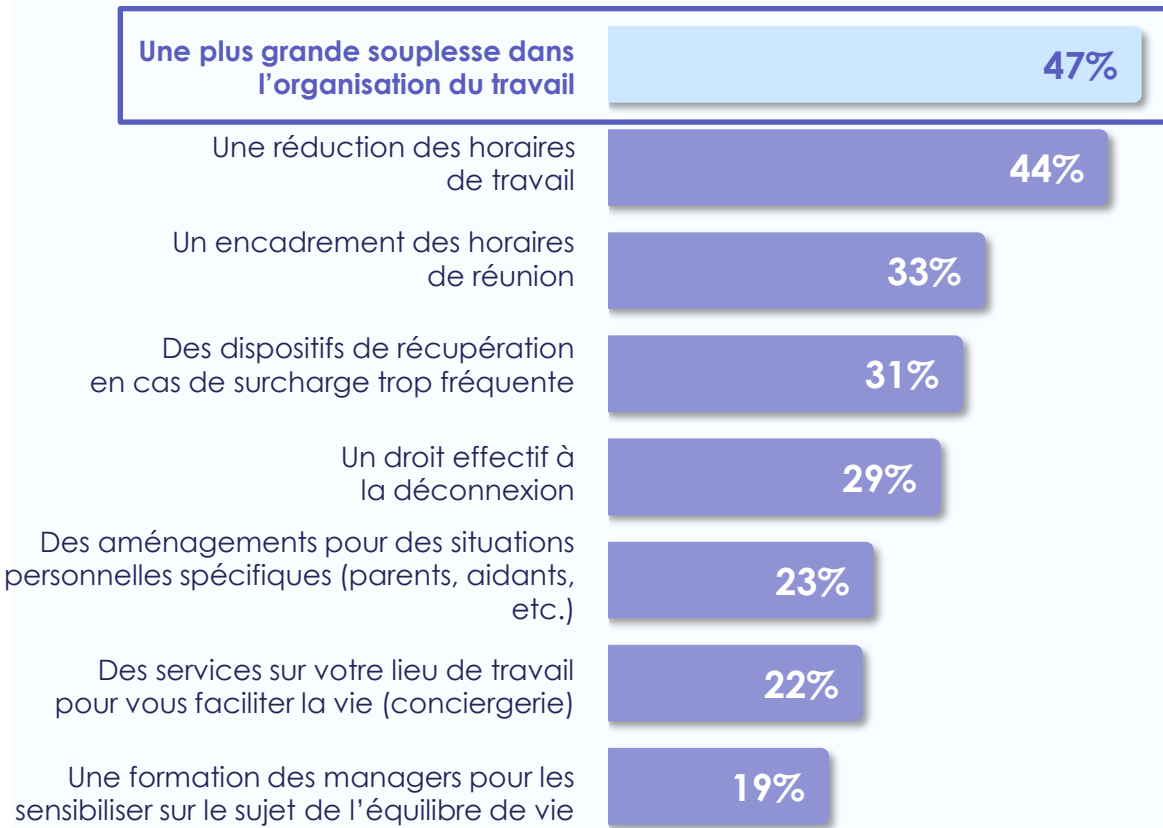
Concilier vie pro – vie perso, principale difficulté partagée par les cadres

Part des cadres qui déclarent rencontrer des difficultés pour concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle



Pour encourager cette conciliation, des propositions d'action très concrètes

Selon les cadres en poste, quelles sont les mesures que pourrait prendre une entreprise, qui aideraient vraiment à concilier vie pro et vie perso ?



Base : cadres en poste
Source : Apec, décembre 2022



Le télétravail est le levier de fidélisation préféré des cadres

75% des cadres estiment que la mise en place du télétravail a modifié leur conciliation vie personnelle - vie professionnelle

49% des cadres souhaitent plus télétravailler

Télétravail des cadres

Pas de retour en arrière envisageable pour les cadres, mais des points de vigilance



Mars 2024



Etude Apec, Mars 2024

Pour conclure

Que retenir ?



Les 10 grands leviers à mobiliser pour une bonne stratégie de fidélisation



Etude Apec – Fidéliser ses cadres – Oct 2023



Réfléchissons ensemble

Quel levier de fidélisation souhaitez-vous mettre en place dans votre entreprise ?

Merci de votre participation !



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études