

MY [RH] LINE x CHANCE
LE MÉDIA DES RESSOURCES HUMAINES

OFFBOARDING : OÙ EN SONT LES ENTREPRISES ?

ETUDE RH **2024**

MYRHLINE.COM



Longtemps peu investi par les entreprises, l'offboarding semble connaître un regain d'intérêt de la part des employeurs ces dernières années. La "grande démission" et la "grande fatigue" ont vu le nombre de départs monter en flèche et ont encore amplifié les pénuries de candidats. Ce contexte a certainement servi de terreau à la prise de conscience des entreprises sur l'importance de l'offboarding.

Comme le montre notre étude, moins d'une entreprise sur deux prend en main de façon formelle ce moment qui court de l'expression du souhait de départ au départ effectif sur le poste. Quand ce process existe, il est souvent concentré sur la passation des tâches et cantonné à la réalisation de formalités administratives dans les échanges avec l'équipe RH. Peu de process laissent en effet la place au dialogue, au feedback et au soutien de la projection professionnelle du collaborateur dans cette étape qui est également critique pour lui.

Combien de collaborateurs ont eu l'impression d'être ignorés après la remise d'une lettre de démission ou après une négociation de rupture conventionnelle ?

Combien d'entreprises sont passées à côté d'apprentissages et de pistes d'amélioration en prenant simplement le temps de poser certaines questions lors du départ ?

Combien ont essayé de proposer un nouvel horizon en interne à leur collaborateur après une discussion ouverte ?

Tout le monde sortirait gagnant d'un process d'offboarding structuré et soigné... Seulement voilà, les équipes RH manquent cruellement de temps et de ressources pour arriver à accompagner chaque cas individuel comme il se doit. Dès lors, Chance essaye de leur rendre la tâche plus facile et tente de comprendre comment enrichir les pratiques des entreprises, c'est tout l'objet de l'étude que nous avons menée avec MyRHLine.

Sophie COHENDET

VP Chance Entreprises



Savez-vous dire au revoir ?

L'offboarding, un processus largement discuté sur les réseaux sociaux, reste cependant peu abordé au sein des entreprises. Nous avons tous en tête une histoire de départ douloureux. Bien que les entreprises investissent massivement dans l'attraction des talents, elles négligent souvent les départs de leurs collaborateurs.

Le moment est venu de faire le point ...

Pourtant, le phénomène des salariés boomerang – ceux qui quittent pour explorer d'autres opportunités puis reviennent – est de plus en plus courant.

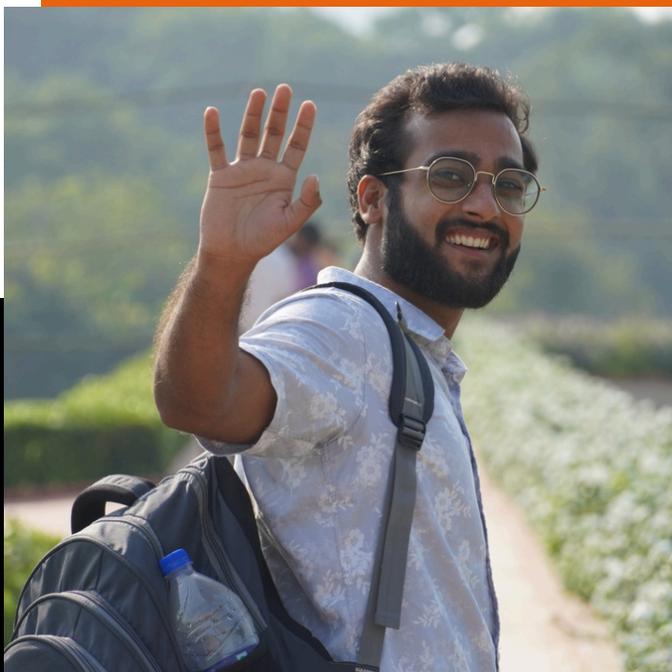
Il y a une vingtaine d'années, un collaborateur qui quittait son entreprise la quittait pour de bon. Aujourd'hui, la tendance a changé. Les salariés boomerang sont plus fréquents, revenant souvent après avoir constaté que l'herbe n'est pas toujours plus verte ailleurs. Dans ce contexte, il est crucial pour les entreprises de savoir bien se séparer de leurs collaborateurs. Un bon processus d'offboarding peut non seulement faciliter le retour des salariés boomerang, mais aussi renforcer la marque employeur et améliorer les processus internes.

Cette étude se penche sur ce que les entreprises font réellement en matière d'offboarding et ce qu'elles souhaitent mettre en place. Il est temps de faire le point et peut-être de repenser nos choix en matière de gestion des départs.

... et peut-être de nouveaux choix

Christophe PATTE
CEO myRHline.com

Sommaire



Panel de l'étude (Page 5)

Les chiffres du turnover (Page 6)

Combien d'entreprises ont mis en place l'offboarding
(Page 8)

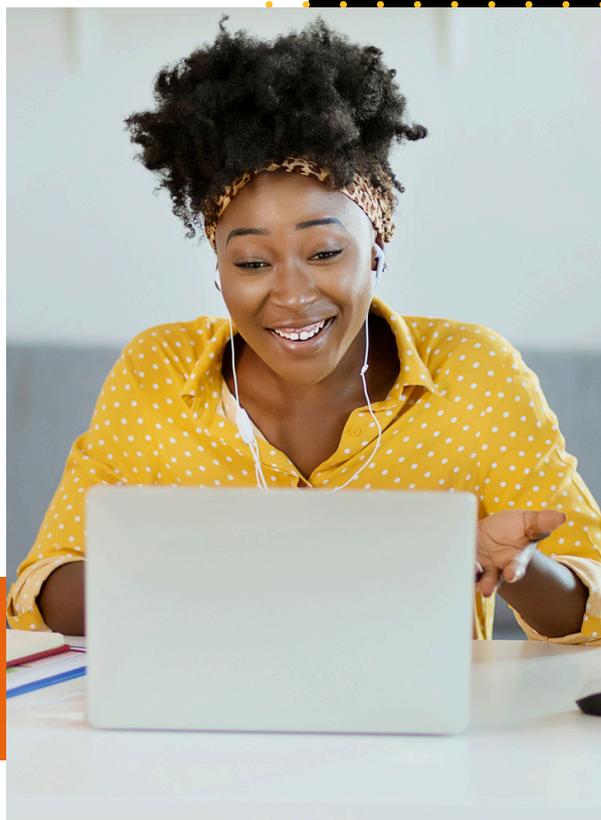
**Zoom sur les entreprises qui ont un processus
d'offboarding** (Page 9)

**Zoom sur les entreprises qui n'ont pas de processus
d'offboarding** (Page 21)

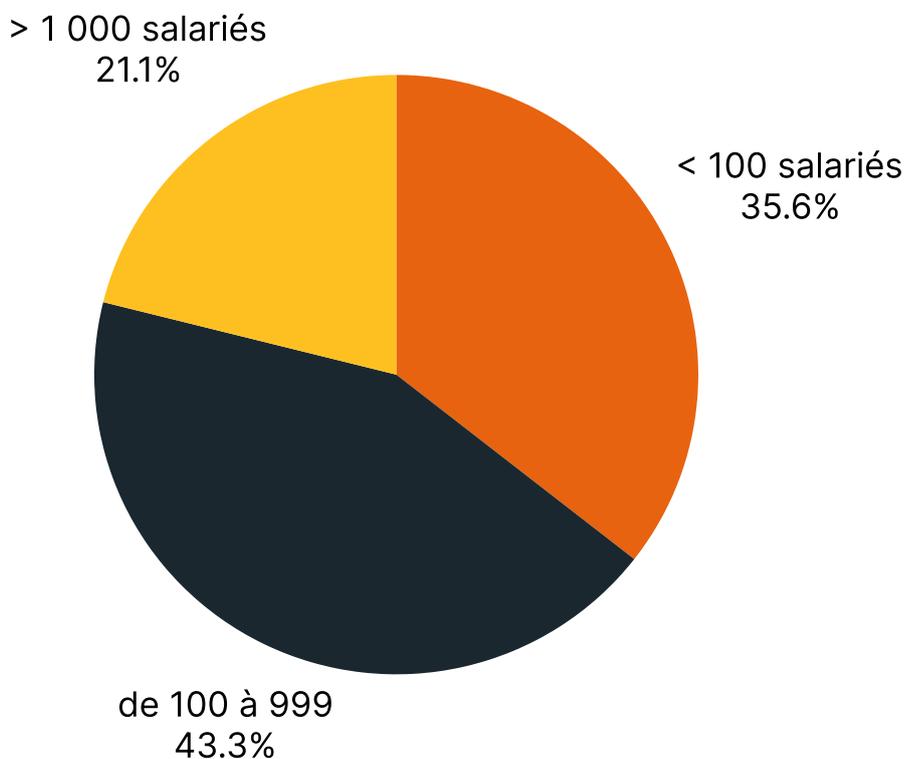
Conclusion (page 26)

Le panel

Étude réalisée par le média myRHline.com entre **avril 2024 et mai 2024** à partir d'un questionnaire en ligne auprès de **181 professionnels RH**. Les répondants sont tous des professionnels des ressources humaines.



Répartition des répondants par taille d'entreprise



Un taux de turnover moyen élevé



21%

de turnover en
moyenne pour les
entreprises ayant
participé à cette
étude

Départ en entreprise quels sont les chiffres ?

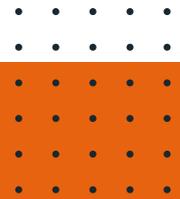
Au 4e trimestre 2023, on dénombre 493 600 démissions de CDI en France métropolitaine dans le secteur privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

En tenant compte des ruptures anticipées autorisées de CDD, ce chiffre s'élève à 544 900 démissions (source : Dares).

Les entreprises, confrontées à ce volume de démissions, doivent nécessairement se pencher sur leurs processus d'offboarding.

L'offboarding, souvent négligé par rapport à l'onboarding, est pourtant crucial pour gérer les transitions de départ et maintenir une bonne image de marque employeur.

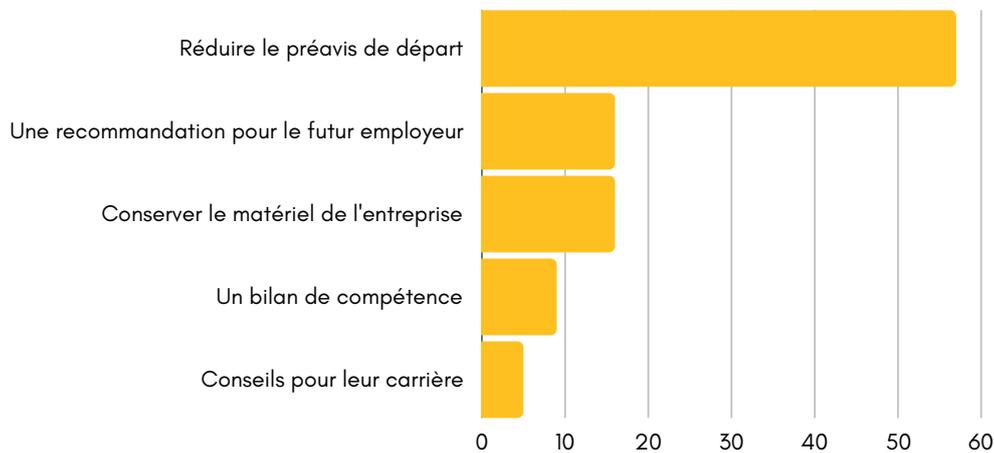
Quelles sont les demandes des salariés quand ils quittent l'entreprise ?



Lorsqu'un salarié décide de quitter une entreprise, plusieurs attentes et demandes émergent généralement.

Comprendre ces besoins est crucial pour les entreprises souhaitant améliorer leur processus d'offboarding et maintenir de bonnes relations avec leurs anciens collaborateurs.

Liste des demandes des salariés qui quittent l'entreprise



La principale demande des salariés concerne la réduction de la durée du préavis, selon 70 % des professionnels RH. De plus, 11 % des RH indiquent que certains salariés demandent occasionnellement à conserver le matériel de l'entreprise et à obtenir une lettre de recommandation pour leur futur employeur. Ce faible nombre de demandes pourrait simplement refléter un manque de communication, suggérant que le fossé entre l'employeur et l'employé est déjà creusé bien avant le jour du départ.

Processus d'offboarding : combien d'entreprises l'ont mis en place ?

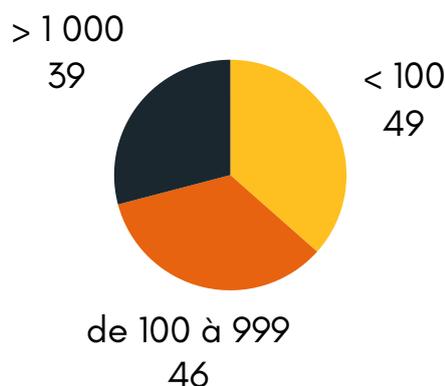


46%

des entreprises
déclarent avoir
mis en place un
processus
d'offboarding

On constate que les petites entreprises sont les plus en avance, près d'une sur deux ayant mis en place un processus d'offboarding. Cependant, il faut relativiser, car pour le moment, nous ne savons pas encore ce que ces processus comprennent exactement.

Toutefois, on peut considérer que cela est assez logique. Une petite entreprise a souvent plus de problèmes d'attractivité et de continuité opérationnelle en cas de départ d'un salarié. Elles sont donc plus enclines à formaliser des procédures pour gérer efficacement les transitions de personnel, minimiser les perturbations et préserver leur image de marque.



% d'entreprises qui déclarent avoir mis en place un processus d'offboarding par taille

Zoom sur les entreprises qui déclarent avoir un processus d'offboarding

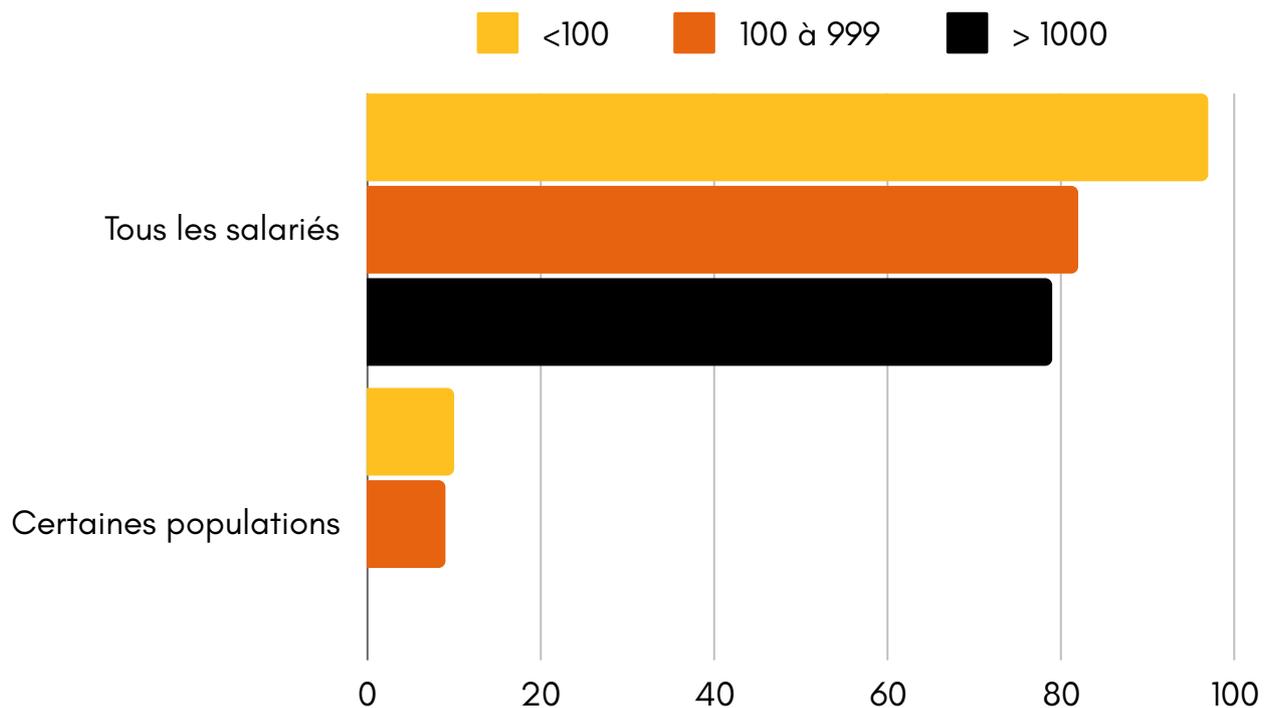
toute taille d'entreprise

Qui est concerné par ce processus d'offboarding ?

Les entreprises indiquent à 85,6 % en moyenne que le processus d'offboarding est appliqué pour tous les salariés de l'entreprise.

Une adaptation du processus est cependant faite en fonction du type de contrat pour 28,5 %.

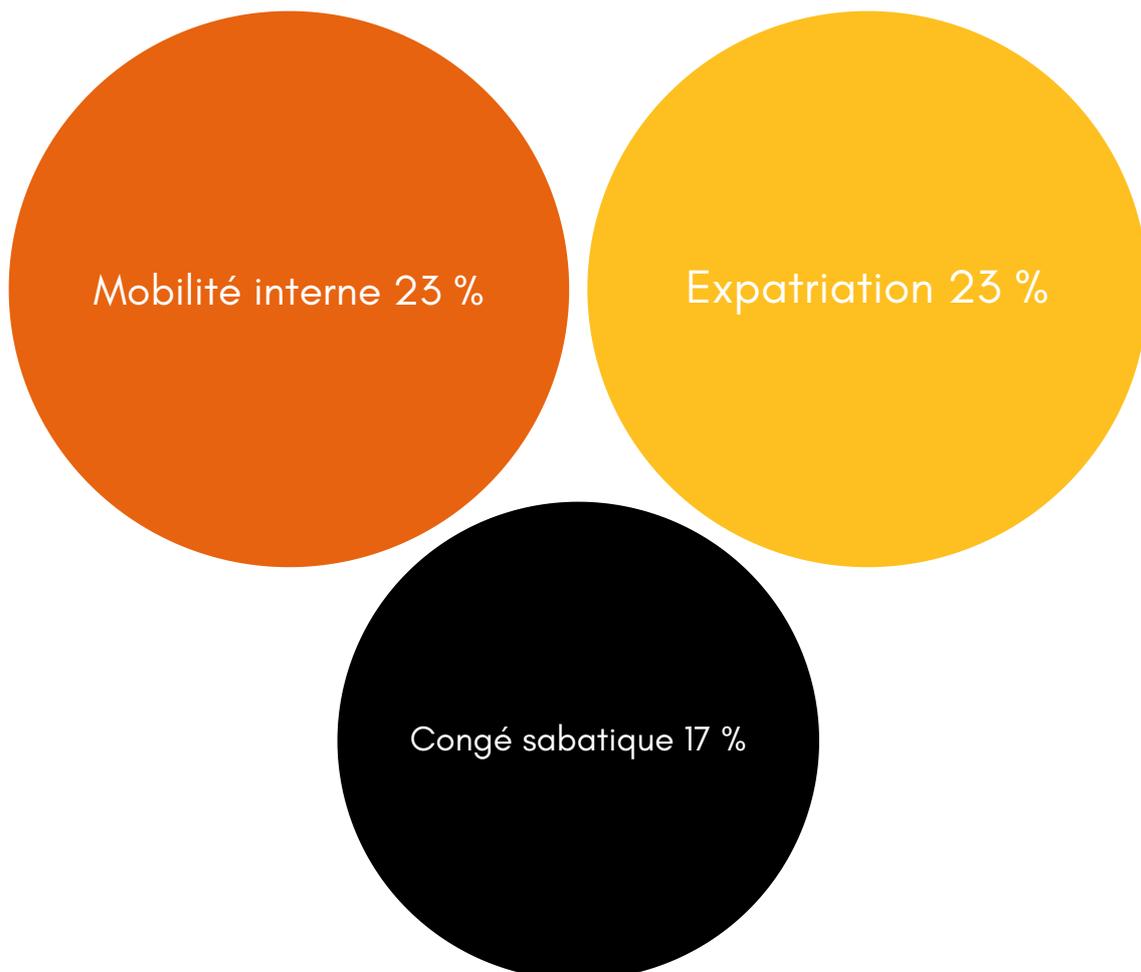
Les entreprises ont donc plus ou moins standardisé le processus d'offboarding sans réellement l'adapter en fonction des métiers, de l'ancienneté ou de la situation de carrière de leurs collaborateurs.



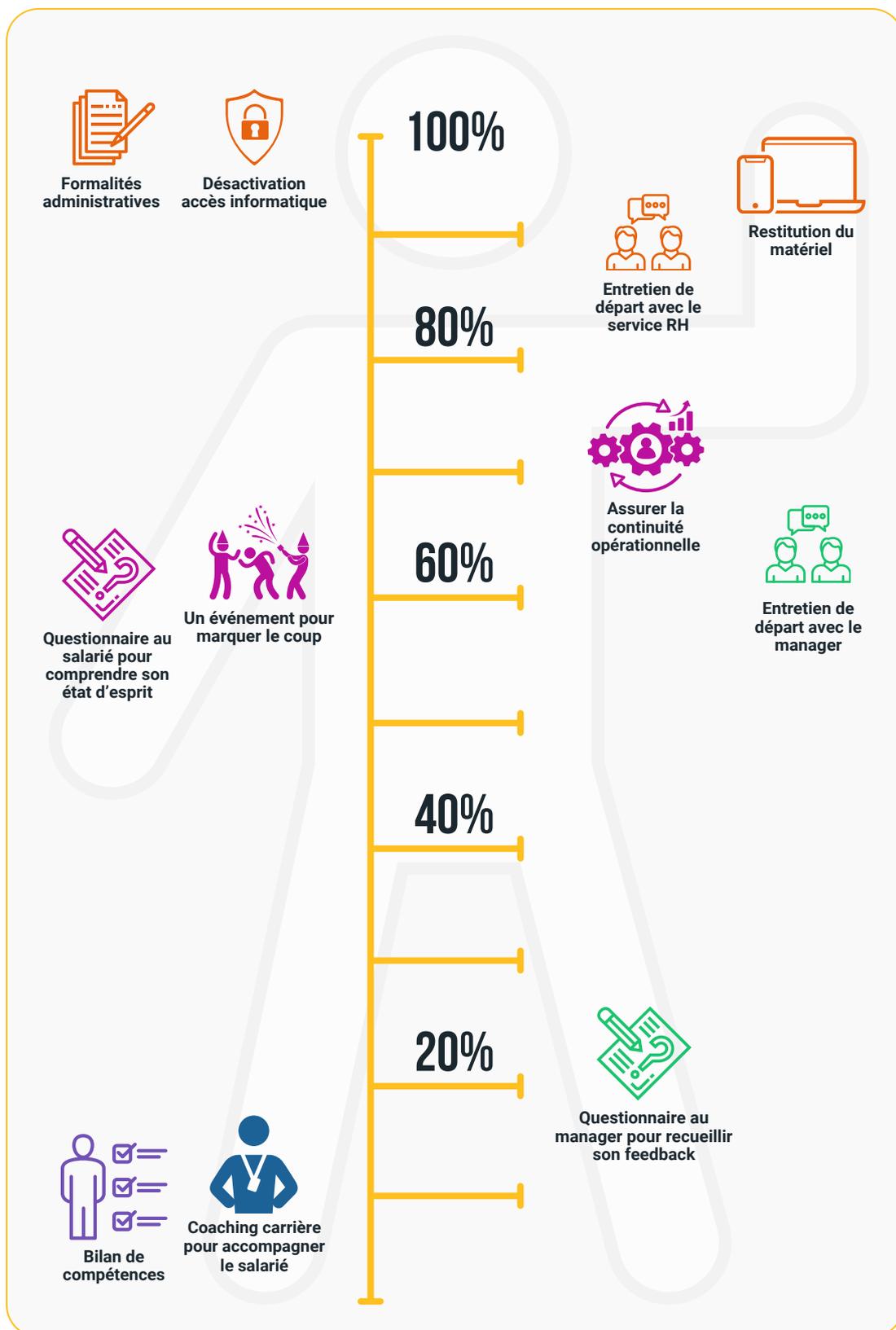
Le processus d'offboarding est-il appliqué uniquement en cas de départ de l'entreprise ?

- L'offboarding devrait idéalement être un processus qui marque la fin d'une activité dans un
- métier ou un service au sein de l'entreprise, et pas seulement un départ définitif. À ce titre,
- la question se pose et nous constatons que :
- 23 % des RH l'utilisent dans le cadre de la mobilité interne
- 23 % en cas d'expatriation
- 17 % lors d'un congé sabbatique

Il est essentiel de considérer l'offboarding non seulement comme une étape de départ, mais aussi comme une transition importante dans la carrière des collaborateurs au sein de l'entreprise.



Et qu'y a-t-il dans ce processus d'offboarding ?



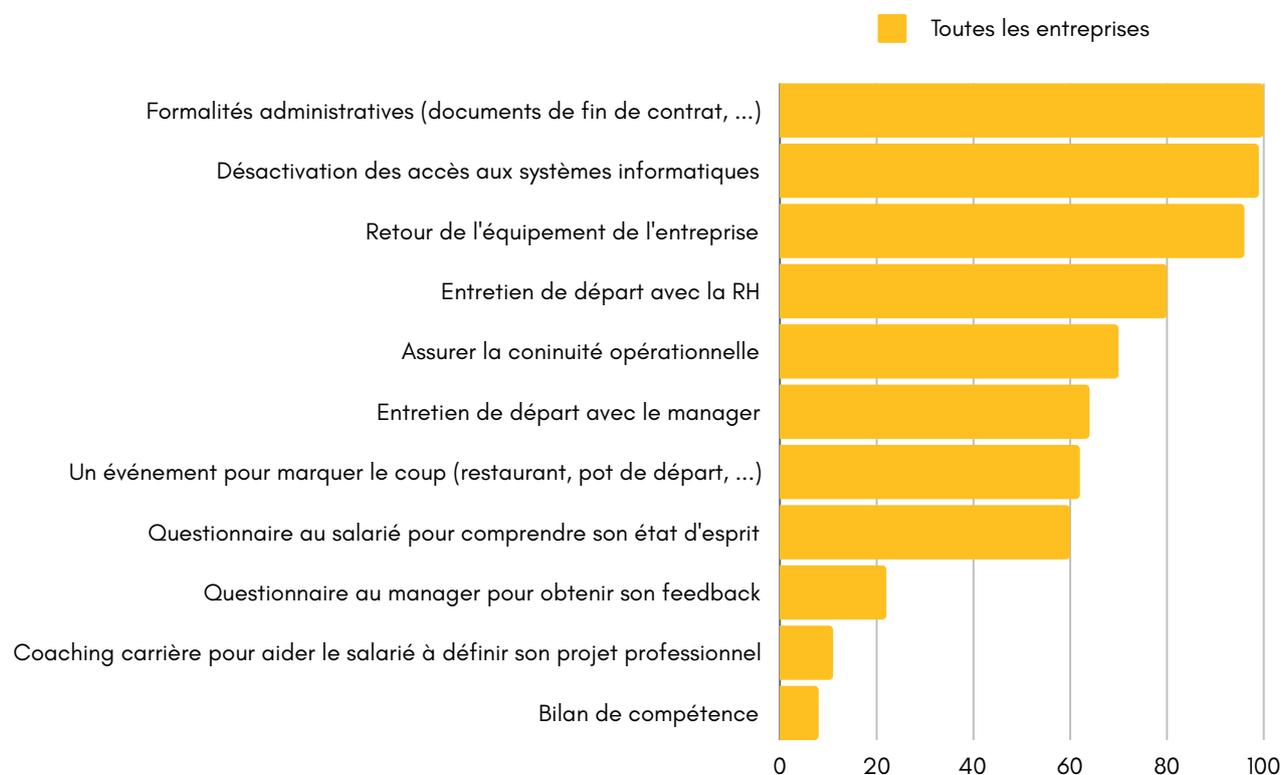
Et qu'y a-t-il dans ce processus d'offboarding ?

Les entreprises ont, pour la grande majorité, réduit le processus d'offboarding aux formalités administratives de fin de contrat, telles que la désactivation des accès informatiques et le retour du matériel confié aux salariés. Ces processus sont appliqués par quasiment 100 % des entreprises.

Voici quelques statistiques supplémentaires :

- 80 % déclarent qu'un entretien avec les RH est prévu.
- 70 % indiquent assurer la continuité opérationnelle.
- 64 % proposent un entretien avec le manager.
- 62 % prévoient un événement pour célébrer le salarié qui quitte l'entreprise.
- 60 % utilisent un questionnaire pour sonder l'état d'esprit du salarié partant.

Ces chiffres montrent que, bien que des efforts soient faits pour humaniser le processus, il reste souvent limité à des aspects administratifs et opérationnels. Pour maximiser les bénéfices de l'offboarding, il serait bénéfique d'inclure des éléments de soutien et de reconnaissance plus personnalisés, adaptés aux besoins et aux contributions des collaborateurs.

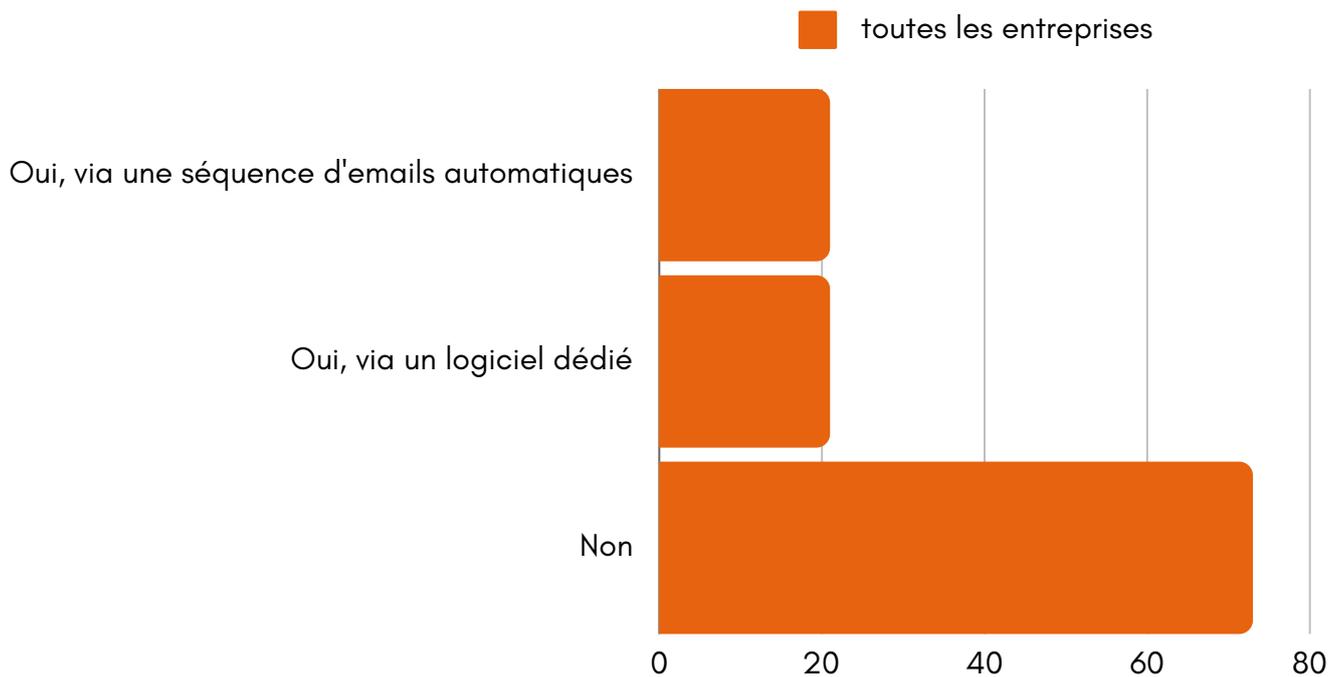


Un processus manuel.

Le processus d'offboarding semble encore très manuel dans de nombreuses entreprises, qui ont rarement automatisé les actions nécessaires. Voici quelques statistiques :

- 21 % ont mis en place une séquence de mails automatiques.
- 21 % disposent d'un logiciel dédié pour automatiser certaines actions liées au départ.

On peut donc se demander si ce processus est véritablement fiable, car les actions manuelles nécessitent un suivi rigoureux, ce qui peut s'avérer très complexe et chronophage, surtout dans un contexte où le taux de turnover est relativement élevé. Automatiser davantage le processus d'offboarding pourrait non seulement améliorer son efficacité, mais aussi réduire les risques d'erreurs et de retards, tout en libérant du temps pour les équipes RH.



Y-a t-il réellement un entretien de départ ?

Revenons en arrière :

- 80 % des entreprises déclarent qu'un entretien avec les RH est prévu.
- 64 % proposent un entretien avec le manager.

Cette question nous permet de mieux comprendre ce qui a été déclaré. Nous avons demandé si l'entretien était systématique et les réponses sont les suivantes :

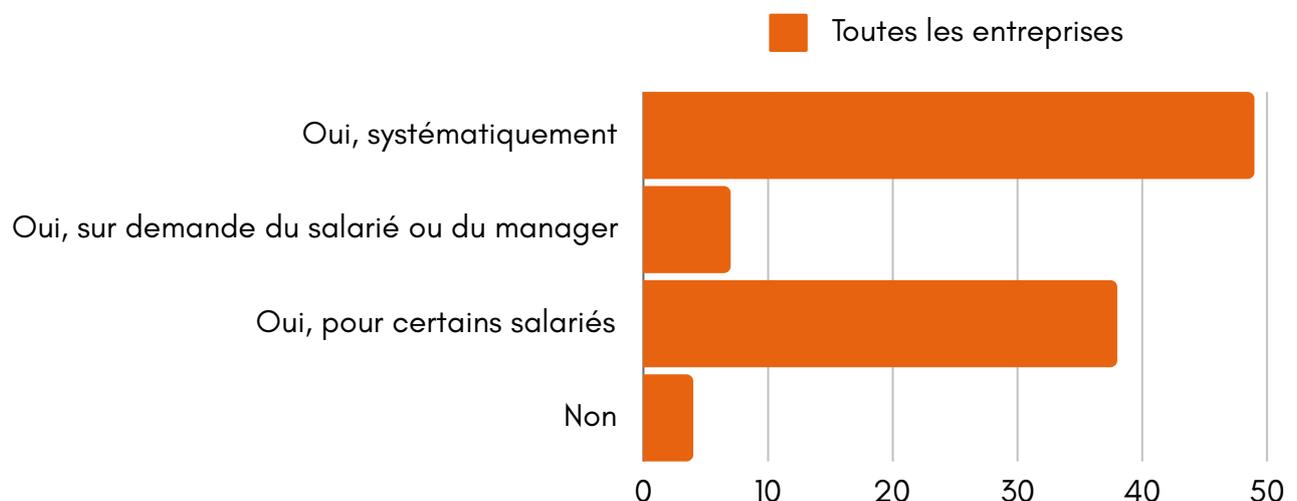
- 49 % oui, systématiquement
- 7 % sur demande du salarié ou du manager
- 38 % oui, pour certains salariés

Les entretiens avec les RH ne sont souvent pas de véritables entretiens de départ, mais plutôt des actes administratifs, se résumant à la remise du solde de tout compte et aux informations sur les droits et devoirs du salarié partant.

Bien que 64 % des entreprises indiquent prévoir un entretien avec le manager, il semble que, dans la réalité, ces entretiens ne soient pas souvent réalisés.

En conclusion, bien que des efforts soient faits pour structurer le processus d'offboarding, il reste majoritairement manuel et peu personnalisé. Pour améliorer l'efficacité et la fiabilité de ce processus, il serait bénéfique pour les entreprises d'investir dans l'automatisation et de veiller à ce que les entretiens, tant avec les RH qu'avec les managers, soient systématiquement réalisés et véritablement utiles pour les salariés partants.

Cela permettrait de garantir une meilleure transition, d'améliorer l'expérience des collaborateurs et de renforcer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur attentif et professionnel.



Top 3 des objectifs poursuivis à travers ce processus d'offboarding

Le top 3 des objectifs semble loin de la réalité des processus décrits par les entreprises. Nous avons constaté que les entretiens de départ ne sont probablement pas souvent réalisés et que les questionnaires auprès des salariés sont utilisés par seulement 60 % des entreprises, tandis que les questionnaires de feedback des managers ne sont présents que dans 20 % des entreprises.

Les objectifs sont louables, mais les processus décrits semblent impossibles à atteindre au regard de ce qui est mis en place actuellement. Par exemple, les coachings de carrière ou les bilans de compétence sont très rarement proposés lors des départs. Pourtant, sans ces outils, il est difficile de comprendre pourquoi les salariés quittent l'entreprise.

Pour améliorer l'efficacité de l'offboarding, les entreprises devraient :

1. Standardiser les entretiens de départ : S'assurer que tous les salariés partants bénéficient systématiquement d'un entretien avec les RH et leur manager.
2. Utiliser des outils d'analyse : Mettre en place des coachings de carrière et des bilans de compétences pour mieux comprendre les raisons des départs et adapter les stratégies de rétention.
3. Automatiser les processus administratifs : Utiliser des logiciels dédiés pour automatiser les actions administratives et ainsi libérer du temps pour les interactions humaines essentielles.

**RECUEILLIR DES RETOURS
D'EXPÉRIENCE DU SALARIÉ
QUI NOUS QUITTE**

100%

**PRÉSERVER
UNE RELATION
POSITIVE AVEC
LES ANCIENS
EMPLOYÉS**

70%

**ENRICHIR LA MARQUE
EMPLOYEUR ET AVOIR UNE
STRATÉGIE
DIFFÉRENCIANTE**

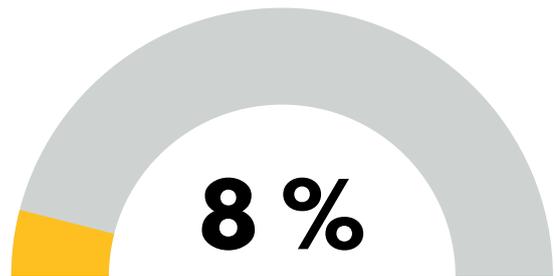
77%

Le contact est-il rompu après le départ ?

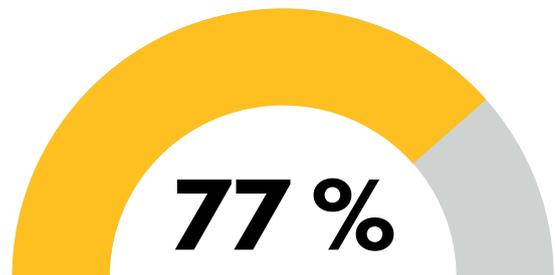


• • • • Les données montrent que peu d'entreprises (8 %) conservent systématiquement le contact avec tous leurs anciens salariés, ce qui suggère une opportunité manquée de maintenir des relations précieuses et de renforcer le réseau professionnel. Cependant, une majorité significative (77 %) garde le contact avec certains anciens employés, probablement ceux qui ont été identifiés comme ayant un fort potentiel ou une grande valeur pour l'entreprise.

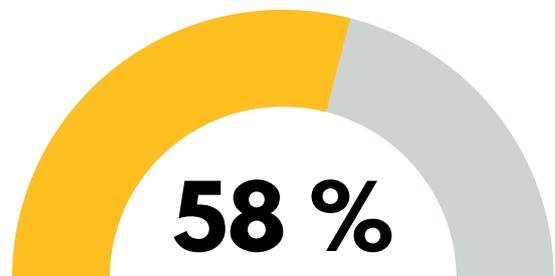
Le fait que 58 % des entreprises le fassent dans l'objectif de constituer un vivier de futurs salariés boomerang indique une reconnaissance croissante de l'importance des relations à long terme avec les anciens employés. Ces relations peuvent non seulement faciliter les réembauches, mais aussi promouvoir une culture d'entreprise positive et renforcer la marque employeur. Les salariés boomerang, ayant déjà une connaissance de l'entreprise et de ses processus, peuvent réintégrer plus facilement et rapidement, apportant une valeur ajoutée immédiate.



Conservent des relations systématiquement avec les anciens salariés

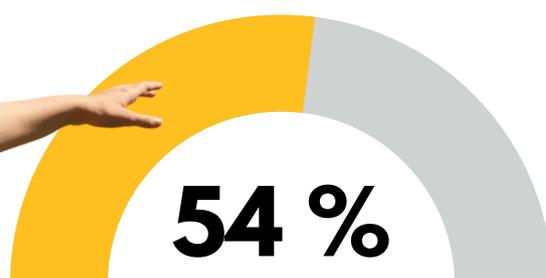
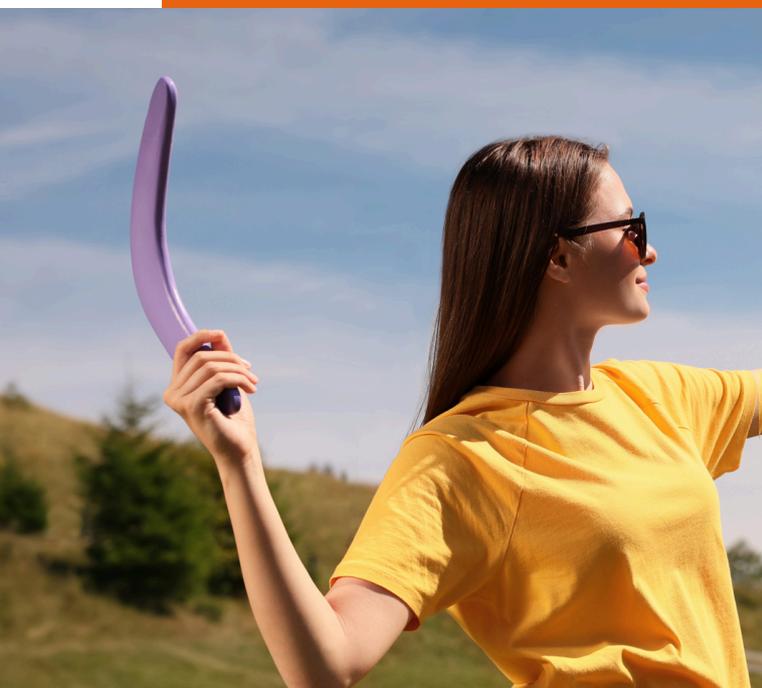


Conservent parfois des relations avec les anciens salariés



Conservent des relations en vue de constituer un vivier de candidats

L'effet boomerang ?

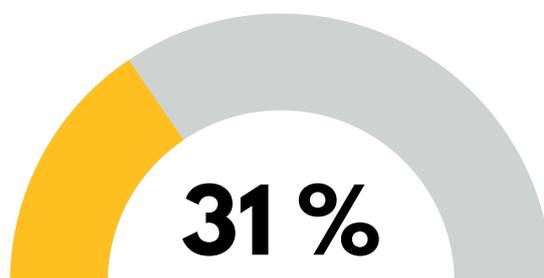


Indiquent avoir déjà eu des salariés boomerang dans leur entreprise

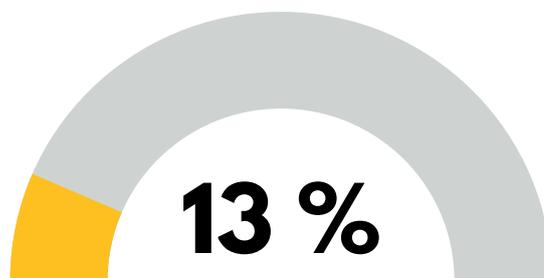
- Ces chiffres montrent que le phénomène des salariés boomerang est relativement courant. Plus de la moitié des entreprises (54 %) ont déjà réembauché un ancien salarié, ce qui souligne l'importance de maintenir de bonnes relations avec les anciens employés.

Le fait que 31 % des entreprises aient des salariés boomerang de temps en temps indique que cette pratique est intermittente mais présente, tandis que 13 % seulement déclarent que cela arrive très rarement.

Cette tendance montre que de nombreuses entreprises reconnaissent la valeur des salariés boomerang, qui peuvent réintégrer l'organisation avec une courbe d'apprentissage réduite, apportant rapidement leurs compétences et leur expérience. Pour les entreprises, cela peut représenter une stratégie efficace de gestion des talents et de réduction des coûts liés au recrutement et à la formation.



de temps en temps



Très rarement ou jamais

Processus d'offboarding : quel niveau de satisfaction ?



Les professionnels RH évaluent leur propre processus d'offboarding avec une note moyenne de 5,9 sur 10, ce qui indique une satisfaction modérée mais révèle également des domaines nécessitant des améliorations.

Cette auto-évaluation relativement basse suggère que les RH sont conscients des lacunes et des inefficacités dans leur processus actuel.

En revanche, ils estiment que les salariés accordent une note légèrement supérieure de 6,8 sur 10 au processus d'offboarding.

En conclusion, bien que le processus d'offboarding actuel ne soit pas jugé excellent, il est perçu comme relativement acceptable par les salariés.

Cela montre une base sur laquelle les entreprises peuvent travailler pour améliorer l'expérience de départ, en alignant davantage les perceptions internes et externes et en adressant les points faibles identifiés.

5,9 / 10



Les professionnels RH notent leur processus d'offboarding sur 10

6,8 / 10



Les professionnels RH estiment le niveau de satisfaction des salariés vis à vis du processus d'offboarding

Amélioration du processus d'offboarding



Les priorités identifiées par les professionnels RH révèlent une forte volonté d'améliorer la continuité opérationnelle et la qualité des entretiens de départ. Assurer la continuité opérationnelle à 55 % indique que les RH voient cette étape comme cruciale pour minimiser les perturbations lors du départ d'un salarié et maintenir le fonctionnement sans heurts de l'entreprise.

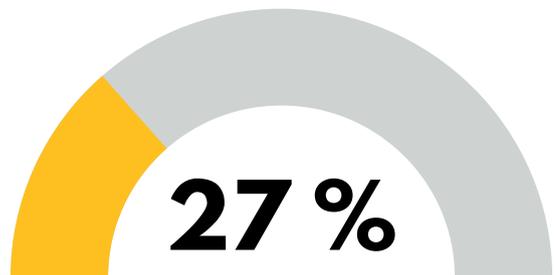
Les entretiens avec le service RH (51 %) et avec le manager (46 %) sont également des priorités, soulignant l'importance de ces discussions pour obtenir des retours constructifs et offrir un soutien adéquat aux salariés partants.

L'initiative de mettre en place des questionnaires au manager pour recueillir du feedback (44 %) et d'instaurer des entretiens avec le manager (34 %) pour ceux qui ne l'ont pas encore fait montre une reconnaissance croissante de l'importance des perspectives des managers dans le processus d'offboarding.

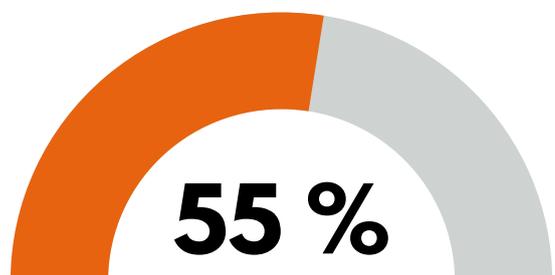
Cependant, il est notable que les outils de développement de carrière, comme le coaching ou le bilan de compétences, ne sont sollicités qu'à 11 %. Cela peut indiquer un manque de focus sur le soutien à long terme et le développement professionnel des salariés partants. Pourtant, ces outils peuvent fournir des insights précieux sur les raisons des départs et aider à améliorer la rétention future en adressant les préoccupations et aspirations des employés de manière proactive.



Ont un projet cette année



Ont un projet pour 2025



n'ont pas de projets à venir

Ceux qui n'ont pas de processus d'offboarding

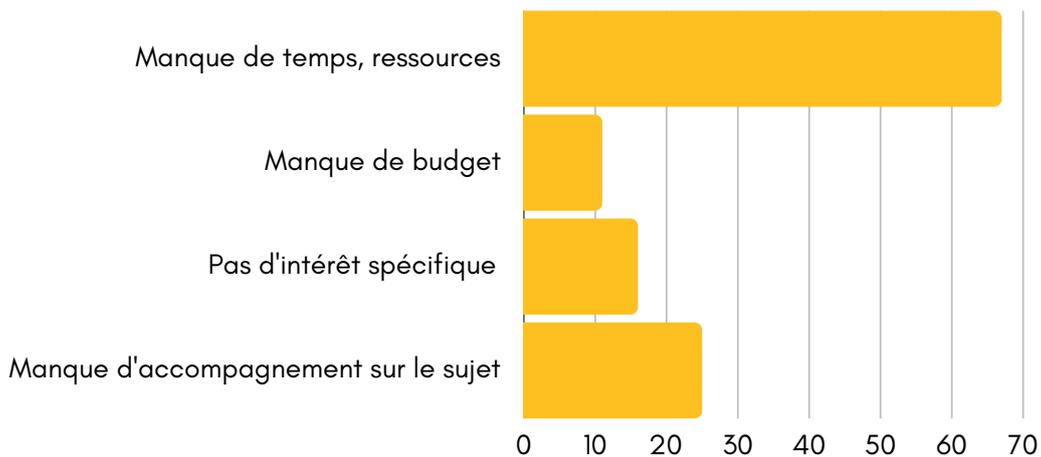
Pourquoi les entreprises n'ont pas mis en place de processus d'offboarding ?



La fonction RH est, comme on le sait, extrêmement occupée. Elle est confrontée à une multitude de tâches souvent chronophages.

Ainsi, la raison principale pour laquelle un processus dédié à l'offboarding n'a pas été mis en place est le manque de temps et de ressources pour 67 % des équipes RH.

Les raisons principales



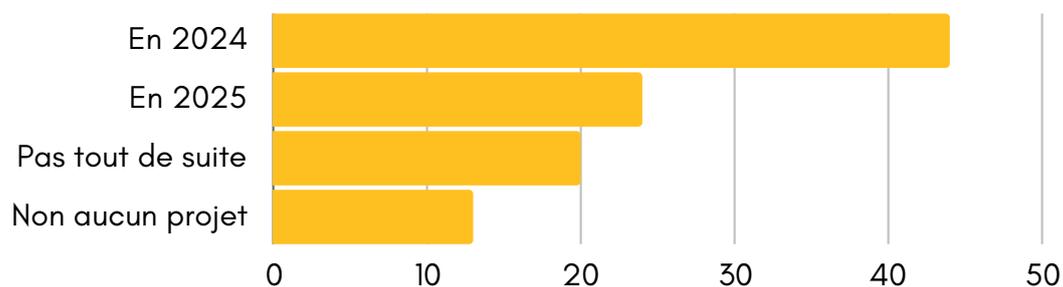
Processus d'offboarding : Des projets de mise en place à venir ?



44%

des entreprises
déclarent
souhaiter mettre
en place ce
processus dès
cette année

Quand les RH vont-ils mettre en place leur processus d'offboarding ?



Les entreprises ont pris conscience de l'importance du offboarding. Ainsi, 68 % d'entre elles prévoient de mettre en place un processus dédié d'ici la fin 2025.

De plus, 59 % considèrent le offboarding comme un enjeu stratégique, et pour 32,5 %, c'est une priorité.

Que trouvera-t-on dans ce processus d'offboarding ?

Si l'on compare les processus d'offboarding déjà en place dans les entreprises aux projets de celles qui ne l'ont pas encore mis en œuvre, on peut souligner les points suivants :

- Entretiens de départ avec les managers (+14 % de volonté de mise en place par rapport aux processus existants) et avec la RH (+11 %) : Ces écarts montrent une intention significative de renforcer la communication et le feedback lors des départs, bien que la mise en œuvre pratique doive encore progresser.
- Continuité opérationnelle (2 %) : Bien que cet écart soit faible, il indique qu'il reste des efforts à faire pour que toutes les entreprises assurent une transition fluide lors des départs d'employés.

Ce processus s'appliquera pour 67 % des RH à l'ensemble des salariés.



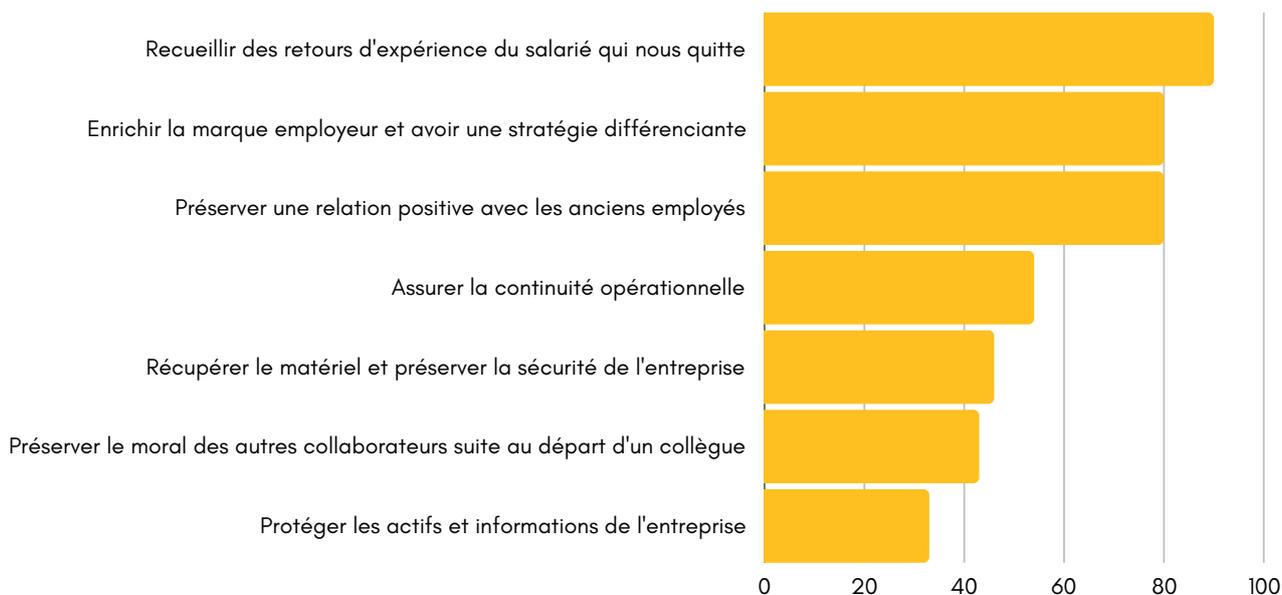
Les objectifs poursuivis par les entreprises



Les objectifs prioritaires pour la mise en place d'un processus d'offboarding se concentrent principalement sur l'amélioration des pratiques internes, le renforcement de la marque employeur, la gestion des relations avec les anciens employés, et la continuité opérationnelle.

Ces aspects sont jugés essentiels par les entreprises pour maintenir une performance optimale et une image positive, tout en recueillant des informations précieuses pour des améliorations continues.

Principaux objectifs quant à la mise en place du processus d'offboarding



L'étude menée par myRHline.com et Chance sur les processus d'offboarding dans les entreprises révèle plusieurs tendances et priorités des départements RH face aux départs de leurs collaborateurs.

Importance croissante de l'Offboarding.

Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance de l'offboarding. Près de 68 % d'entre elles prévoient de mettre en place un processus dédié d'ici la fin 2025, soulignant une prise de conscience accrue de la nécessité de bien gérer les transitions de départ.

Objectifs Principaux

Les principaux objectifs des entreprises pour la mise en place d'un processus d'offboarding se concentrent sur :

- Recueillir des retours d'expérience des salariés partants (90 %) : Cette pratique permet d'améliorer les processus internes et de réduire le taux de rotation en comprenant mieux les raisons des départs.
- Enrichir la marque employeur et avoir une stratégie différenciante (80 %) : Un offboarding soigné contribue à améliorer l'image de l'entreprise et à attirer de nouveaux talents.
- Préserver une relation positive avec les anciens employés (80 %) : Maintenir des relations positives facilite les réembauches futures et renforce les réseaux professionnels.

Processus d'offboarding en Place vs. Projets

Les entreprises qui ont déjà mis en place des processus d'offboarding se concentrent principalement sur les formalités administratives, la désactivation des accès informatiques, et le retour de l'équipement.

Les écarts les plus significatifs entre les entreprises ayant des projets de mise en place et celles qui ont déjà instauré ces processus sont

- Entretiens de départ avec le manager : 14 % de plus de projets en cours par rapport aux processus existants.
- Entretiens de départ avec la RH : 11 % de plus de projets en cours par rapport aux processus existants.

Défis et Priorités

Les principaux défis mentionnés pour la mise en place de l'offboarding incluent le manque de temps et de ressources pour 67 % des équipes RH. Cependant, les entreprises voient également des opportunités dans l'optimisation de ce processus :

- Automatisation des processus administratifs : Seulement 21 % des entreprises utilisent des séquences d'emails automatiques ou des logiciels dédiés, indiquant un potentiel d'amélioration significatif pour réduire les tâches manuelles et chronophages.
- Standardisation des entretiens de départ : Bien que 80 % des entreprises déclarent prévoir un entretien avec les RH et 64 % avec le manager, ces entretiens ne sont pas systématiquement réalisés, soulignant un domaine clé pour des améliorations futures.

Impact sur le Moral et la Sécurité

Les entreprises reconnaissent également l'importance de préserver le moral des autres collaborateurs suite au départ d'un collègue (43 %) et de protéger les actifs et informations de l'entreprise (33 %). Cependant, ces objectifs restent secondaires par rapport aux principaux enjeux stratégiques.

Conclusion Finale

En conclusion, l'étude montre une reconnaissance croissante de l'importance du processus d'offboarding, avec une forte intention des entreprises de formaliser et d'améliorer ces pratiques. Les principaux objectifs sont de recueillir des feedbacks utiles, d'enrichir la marque employeur et de maintenir des relations positives avec les anciens employés. Pour maximiser les bénéfices de l'offboarding, les entreprises devront surmonter les défis liés au temps et aux ressources, automatiser davantage les processus administratifs, et garantir des entretiens de départ systématiques et significatifs.

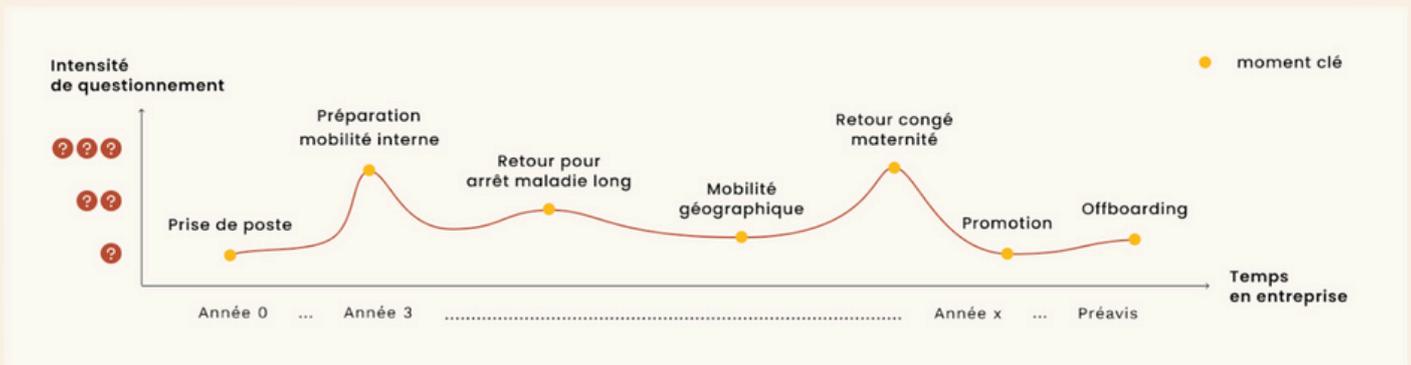
LIBÉREZ DU TEMPS POUR CE QUI COMPTE !

Une solution clé en main pour chaque questionnement de carrière

Vous êtes souvent sollicité.e par vos managers ou leurs collaborateurs pour apporter un accompagnement de carrière personnalisé mais vous manquez de temps et de ressources?

Chance vous offre une solution clé en main pour répondre à chaque demande individuelle et chaque moment clé du parcours collaborateur durant lequel émerge des questionnements forts.

Depuis plus de 9 ans, Chance accompagne les moments clés vécus dans les carrières qu'ils soient liés à des étapes naturelles d'un parcours collaborateur ou à des événements de vie personnels



Une gamme de produits dédiés à chaque besoin spécifique

Coaching Carrière

Faire le point

sur sa carrière, mieux se connaître pour faire les bons choix professionnels dans le futur.

6 semaines

4 séances

de coaching individuel

30 activités et outils

en ligne (dont test de personnalité et outils de feedback)

Ateliers de coaching illimité, sur 1 an

Bilan de compétences

STANDARD

Construire

sa prochaine étape de carrière motivante, faisable et réaliste, avec le plan d'action associé.

12 semaines

9 séances

de coaching individuel

50 activités et outils

en ligne (dont test de personnalité et outils de feedback)

Ateliers de coaching illimité, sur 1 an

ENTREPRISE

Préparer

son évolution en explorant les opportunités internes et en s'appuyant sur l'offre d'accompagnement RH.

12 semaines

9 séances

de coaching individuel

50 activités et outils

en ligne (dont test de personnalité et outils de feedback)

Ateliers de coaching illimité, sur 1 an

+1 mise en avant

des spécificités d'entreprise et des accompagnements RH existants

+1 préparation

à l'échange avec son équipe RH et managériale

CHANCE

MY [RH] LINE x CHANCE
LE MÉDIA DES RESSOURCES HUMAINES

MYRHLINE.COM
