

L'intégration : constats, process, dispositifs, outils

Benchmark et témoignages
Sociétés d'assurance

Le décrochage précoce résulte d'un décalage entre attentes et réalité, aggravé par un manque d'accompagnement et des risques liés au télétravail

Décrochage précoce

Le risque principal apparaît rapidement après l'arrivée : certaines personnes réalisent vite que le poste ne leur convient pas et se retirent. Ce n'est pas une usure progressive, mais une décision rapide liée au vécu des premières semaines.

"Certaines personnes arrivent, puis très rapidement (…) réalisent que le poste ne leur convient pas"
AXA

"Le risque se situe souvent dans les premières semaines"
Matmut

Promesse VS - Réalité

Le décrochage vient surtout d'un décalage entre ce que le candidat pensait trouver et la réalité du poste. Le problème est moins l'intégration que l'alignement insuffisant en amont sur le contenu du travail.

"Mauvaise correspondance entre les missions et la perception que le candidat s'en faisait"
MAIF

"Si ce qui a été promis […] n'est pas en phase avec la réalité"
France Assureurs

Facteurs aggravants

Quand le manager est distant (physiquement ou dans l'accompagnement) la progression se fragilise : isolement, montée en compétences plus lente, décrochage important, etc.

"Si le *line manager* n'est pas physiquement présent […] sentiment d'isolement"
Swiss Re

Risques spécifiques

Un hybride mal séquencé peut freiner l'apprentissage et le lien social : le télétravail fonctionne mieux une fois l'autonomie acquise et l'intégration déjà consolidée.

"Le télétravail ne doit être possible qu'une fois que la personne est autonome et intégrée"
AXA

Générations

Les risques ne sont pas attribués à une génération, mais les jeunes peuvent décrocher plus vite si l'authenticité ou la promesse employeur ne suivent pas. Les profils plus âgés sont davantage attentifs à la stabilité et la sécurité.

"Les jeunes sont plus enclins à se désengager si ces attentes ne sont pas satisfaites"
France Assureurs

Décrochage "diffus"

Certaines difficultés s'expriment moins par une démission que par un absentéisme élevé (notamment alternance/reconversion), signalant un engagement fragile dans la durée (génération Z).

"L'absentéisme peut être un enjeu plus marquant que le décrochage pur"
AÉSIO Mutuelle

Les processus d'onboarding se découpent classiquement en 3 phases distinctes

	1	2	3
SMA BTP	**Préparation en amont** L'intégration démarre avant le premier jour par une phase de préparation opérationnelle visant à signifier au collaborateur que son arrivée a bien été anticipée. **"Cette phase établit les bases pour que le premier jour se passe sans heurts"**	**Un premier jour incarné et humain** La présence du manager, la rencontre avec l'équipe et des attentions simples (accueil, déjeuner) permettent de créer un climat de confiance. **"Le jour de l'arrivée est une étape critique car il s'agit de la première impression"**	**Un accompagnement progressif** L'intégration se poursuit via des points réguliers, rendez-vous et feedbacks structurés pour consolider la compréhension des missions, outils et process. **"C'est cette étape qui permet d'évaluer l'intégration réelle du collaborateur"**
CNP assurances	**Pré-intégration digitalisée et ludique** Avant l'arrivée, l'intégration repose sur une plateforme digitale pour les démarches administratives et une application de type gaming pour découvrir l'entreprise. **"Les nouveaux collaborateurs suivent un parcours sur une application"**	**Intégration collective et institutionnelle** L'intégration inclut un **"**Welcome Day**"** permettant de rencontrer des collaborateurs, afin de comprendre rapidement la culture et l'organisation globale.	**Mise en réseau rapide** L'intégration vise à créer rapidement des liens transverses, au-delà de l'équipe immédiate afin de favoriser le sentiment d'appartenance dès les premières semaines.
		Ils participent au "Welcome Day" (journée de bienvenue) pour rencontrer des membres du Comex et d'autres collègues. L'idée est de créer des liens afin de maximiser le sentiment d'appartenance.	
France Assureurs	**Pré-intégration** Les entreprises renforcent communication et acculturation des managers pour mieux "vendre" le poste avant l'arrivée. **"Les entreprises ont renforcé la communication sur les offres et atouts"**	**Intégration initiale plus structurée** Les dispositifs de mentorat ou parrainage se généralisent pour sécuriser les premiers pas. **"Plusieurs organisations ont mis en place des systèmes de mentorat"**	**Suivi et montée en compétences** Des communautés dédiées (notamment pour les alternants) soutiennent l'intégration sociale. **"Les entreprises ont renforcé la communication sur les offres et atouts"**

Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance

Junior ESSEC CONSEIL

Les processus d'intégration se découpent classiquement en 3 phases distinctes

	1	2	3
Swiss Re	**Contact anticipé et première connexion** Dès l'acceptation de l'offre, Swiss Re initie un contact administratif mais aussi humain, via des échanges avec le manager ou des invitations informelles avant l'arrivée. **"Le line manager invite souvent le candidat à déjeuner avec l'équipe avant le jour J"**	**Premier jour structuré et accompagné** Tout est préparé pour permettre une prise de poste fluide. Un parrain est désigné pour accompagner le collaborateur sur les aspects pratiques et faciliter l'intégration. **"Nous désignons un parrain, référent qui peut répondre aux questions pratiques"**	**Journée RH dédiée** Elle est consacrée à la présentation des bénéfices sociaux, des outils RH et du cadre administratif afin de sécuriser la compréhension de l'environnement interne. **"Elle vise à faire comprendre le cadre administratif et les enjeux RH"**
AXA	**Pré-intégration relationnel** AXA accorde une importance stratégique à cette phase, avec des messages personnalisés, des contenus d'accueil et une communication incarnée par la DRH. **"Cette étape est cruciale pour éviter les cas de no-show"**	**Intégration progressive et communautaire** À l'arrivée, le collaborateur est intégré dans une communauté de nouveaux entrants, favorisant l'échange entre pairs et la création rapide d'un réseau interne. **"Nous avons une communauté dédiée, ce qui favorise les interactions entre pairs"**	**Ancrage culturel/sentiment d'appartenance** AXA prolonge l'intégration par des moments collectifs (afterworks, engagement associatif) et des rituels symboliques (célébration de l'anniversaire d'arrivée, etc.). **"Nous célébrons ensemble l'anniversaire d'arrivée des nouveaux collaborateurs"**
matmut	**Accueil managérial et outils d'intégration** L'intégration repose sur un accueil par le manager et l'équipe, complété par un livret d'accueil régulièrement mis à jour. **"Cette étape est cruciale pour éviter les cas de no-show"**	**Accompagnement individualisé** Un tuteur est désigné pour accompagner le collaborateur dans ses premiers pas, facilitant la compréhension (poste et l'environnement). **"Un tuteur est désigné pour accompagner les nouveaux collaborateurs"**	**Suivi et montée en compétences** La période d'essai est rythmée par des feedbacks bilatéraux et un accompagnement via la Matmut Académie. **"Elle est suivie par un feedback bilatéral et un accompagnement par Matmut Académie"**

Chaque génération s'engage différemment : les X valorisent l'expertise, les Y l'autonomie et la participation, et les Z recherchent du sens et de la cohésion

La majorité des répondants disent ne pas avoir mis en place de management formellement différencié par génération. Ils privilégient une logique d'équité, d'écoute individuelle et de collaboration intergénérationnelle (binômes, complémentarités), avec un équilibre exigence-bienveillance et des temps de cohésion en présentiel.

"Nous n'avons pas mis en place de management différencié par génération"
AXA

"Encourager les managers à accompagner individuellement"
AXA

"Acculturation des managers", "managers facilitateurs"
France Assureurs

X — Engagement via reconnaissance de l'expertise, cadre clair et transmission

Même si les pratiques ne sont pas "segmentées", ce qui engage le plus les profils seniors est notamment la valorisation de leur expertise, la possibilité de transmettre et de contribuer sur des cas complexes ou des sujets techniques. La logique de binômes et de partage de savoirs est un levier fort.

"Pour les collaborateurs seniors, la valorisation de l'expertise et la possibilité de transmettre les connaissances"
Swiss Re

"Tirer profit des compétences complémentaires (expérience terrain des plus anciens)"
France Assureurs

Y — Engagement via management participatif, autonomie et transparence

L'engagement est renforcé par un management participatif : contribuer aux décisions, comprendre les objectifs et disposer d'une autonomie réelle. La communication ouverte et la co-construction des attentes créent un sentiment d'appartenance et de maîtrise.

"La génération Y aspire fortement à un management participatif, une communication ouverte et transparente"
SMABTP

"Style de management plus participatif et collaboratif, échanges horizontaux"
Swiss Re

Z — Engagement via sens, feedback fréquent, et cohésion

La dynamique qui ressort est un besoin d'échange, de sens, de reconnaissance et de lien social (surtout en contexte hybride). L'engagement se renforce lorsque le manager est disponible, clarifie les attentes et crée des temps de cohésion qui évitent l'isolement.

"Favoriser la clarification des attentes et la co-construction d'objectifs, créer du lien"
AXA

"Les moments de cohésion restent importants pour que le télétravail ne nuise pas aux liens informels"
AXA

Les générations Y et Z privilégient la flexibilité et l'expérience collaborateur, tandis que les générations X recherchent de la stabilité et des valeurs claires

Y Z — sens, flexibilité et cohérence entre discours et vécu

- Les jeunes générations réagissent particulièrement positivement aux messages portant sur :
  - La flexibilité (hybride, équilibre vie pro/vie perso),
  - La RSE et l'authenticité de l'engagement,
  - La qualité de l'intégration et de l'expérience collaborateur.
- Quand ces éléments sont rendus concrets, les effets sont visibles sur l'attractivité et la satisfaction.

"Le taux de satisfaction est passé de 89 % à 93 %, avec des scores plus élevés chez les jeunes"
AXA

X — stabilité, valeurs et crédibilité de l'employeur

- Les profils plus expérimentés sont moins sensibles aux ajustements de ton ou de canaux. Ce qui continue de faire la différence, c'est avant toute chose :
  - La stabilité de l'emploi,
  - La solidité de l'entreprise,
  - La cohérence des valeurs historiques.
- Les évolutions de la promesse employeur renforcent surtout la lisibilité de ces éléments, sans les transformer.

"Les valeurs mutualistes et l'expertise sectorielle restent des arguments forts"
SMABTP

La réussite de l'intégration est mesurée durant la période d'essai, via des critères qualitatifs comme l'intégration, la compréhension du rôle et les feedbacks réguliers

La période d'essai comme indicateur pivot de réussite de l'intégration

Le premier critère de réussite de l'intégration, partagé par la majorité des répondants, reste la validation de la période d'essai. Elle concentre l'essentiel de l'évaluation sur les 3 à 6 premiers mois : montée en compétences, compréhension du rôle, adéquation au poste, intégration dans l'équipe et comportement professionnel.
Cette logique est volontairement non segmentée par génération : les critères sont jugés universels et métier-centrés.

"La réussite d'intégration est surtout mesurée à travers la validation de la période d'essai"

"La validation repose sur des critères métier concrets (…) évalués de la même manière quel que soit l'âge"

AXA

Une évaluation majoritairement qualitative, fondée sur des signaux faibles plutôt que sur des KPIs formels

"Il n'existe pas un seul indicateur chiffré qui mesurerait objectivement la réussite d'une intégration"

"Je la mesure plutôt à travers plusieurs signaux qualitatifs qui se manifestent au fil des premiers mois"

SMABTP

Il n'existe quasiment aucun indicateur chiffré unique permettant de mesurer objectivement la réussite d'une intégration sur 6-12 mois. Les entreprises privilégient une lecture qualitative, reposant sur des signaux progressifs : compréhension du rôle, capacité à interagir avec l'environnement, feedbacks des collègues et ressenti exprimé par le collaborateur lui-même. Cette approche permet d'identifier rapidement les situations d'intégration fragile, sans attendre un indicateur formel.

Le rôle central du manager dans l'évaluation de l'intégration

Le manager apparaît comme l'acteur clé de la mesure de réussite de l'intégration. Des points réguliers permettent d'évaluer à la fois la performance, l'autonomie, l'intégration sociale et le bien-être du collaborateur. Cette proximité rend souvent inutile une instrumentation lourde, notamment dans des équipes de taille réduite où les signaux d'alerte sont rapidement visibles.

"Le principal levier, c'est que le *line manager* fasse des points réguliers avec le collaborateur"

"Dans des équipes relativement petites, il est possible d'identifier rapidement quand quelque chose se passe moins bien"

Swiss Re

L'intégration est également mesurée via des enquêtes internes et des outils digitaux, avec quelques différences générationnelles mais peu d'indicateurs formalisés

L'usage croissant d'outils et d'enquêtes internes, sans standardisation sectorielle

Certaines organisations complètent le suivi managérial par des outils digitaux ou des enquêtes internes (plateformes d'intégration, enquêtes d'expérience collaborateur, enquêtes à 6 mois).

Ces dispositifs servent davantage à détecter des irritants qu'à produire un score normatif de réussite de l'intégration.

"C'est une plateforme où les collaborateurs peuvent donner leur avis sur les étapes du parcours d'intégration"

"Nous utilisons des enquêtes internes [...] dont les feedbacks sont agrégés et anonymisés"

Swiss Re

Des différences générationnelles observées mais rarement outillées

"Nous n'avons pas d'indicateur strictement générationnel structuré (...) mais on observe des préférences différentes"

"Je ne distingue pas de spécificité générationnelle marquée dans cette mesure"

SMABTP

Les répondants sont quasi unanimes : il n'existe pas de mesure formalisée par génération de la réussite d'intégration. En revanche, des tendances qualitatives sont observées a posteriori. Les plus jeunes générations semblent plus sensibles aux dispositifs digitaux, à la rapidité des interactions et au lien social entre pairs, tandis que les profils plus seniors valorisent davantage le contact humain et le présentiel. Ces différences influencent la perception de l'intégration, mais pas les critères d'évaluation.

Lecture sectorielle : une maturité encore limitée des dispositifs de mesure

À l'échelle du secteur, la réussite d'intégration reste un angle mort des KPIs RH centralisés. Peu d'entreprises suivent formellement des taux de réussite ou de départ liés spécifiquement à l'intégration.

L'intégration est encore largement appréhendée comme un processus humain, évalué par observation et ressenti, plutôt que comme un objet de pilotage chiffré.

"Il n'existe pas de mesure généralisée et standardisée de la réussite d'intégration"

France Assureurs