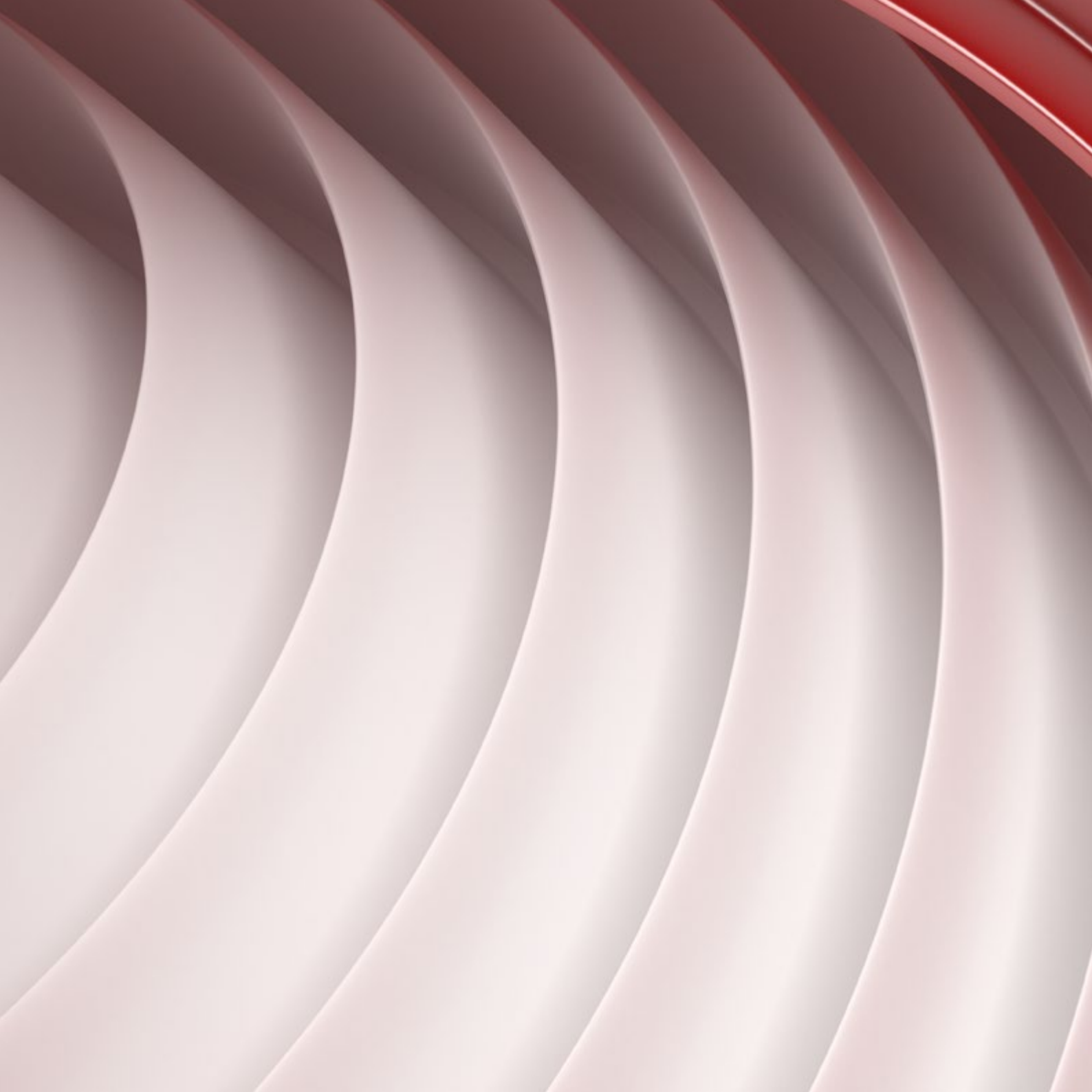




LIVRE BLANC ROBERT WALTERS

**INTÉGRATION ET RÉTENTION DES TALENTS :
LES CLÉS D'UN RECRUTEMENT RÉUSSI**

ROBERT WALTERS



SOMMAIRE

LA PÉRENNISATION DES EMBAUCHES : NOUVEAU DÉFI DES MANAGERS

07

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

L'INTÉGRATION DES NOUVELLES RECRUES : ENJEU MAJEUR DANS LA RÉTENTION DES TALENTS

15

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

LA RÉTENTION DES TALENTS : PROBLÉMATIQUE AU CŒUR DES ENTREPRISES

23

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

5 CHIFFRES À RETENIR

28

NOS RECOMMANDATIONS

29



INTRODUCTION

43%

C'est la part de cadres qui considèrent que le processus d'intégration de l'entreprise pour laquelle ils travaillent **est décevant, voire inexistant**. Plutôt éloquent lorsqu'on sait que plus de **79%** des entreprises le trouvent **suffisant ou même excellent**.

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

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

COMMENT LES CADRES CONSIDÈRENT-ILS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DANS LEUR ENTREPRISE ?

13%

INEXISTANT

30%

DÉCEVANT

47%

SUFFISANT

10%

EXCELLENT

Dans ce livre blanc, nous vous présentons une étude menée auprès de 1196 cadres et 187 recruteurs en avril 2019. Les résultats de cette enquête vous permettront de mieux comprendre les attentes des candidats et les pratiques des recruteurs en termes de processus d'intégration et de fidélisation des talents, afin d'éviter les « erreurs de casting » du côté des employeurs comme des candidats.



LA PÉRENNISATION DES EMBAUCHES : NOUVEAU DÉFI DES MANAGERS

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

LE PRIX D'UN IMPORTANT *TURNOVER*

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

Le coût financier

Un départ suppose une arrivée, ce qui a des conséquences financières non négligeables sur l'entreprise. Les dépenses très coûteuses peuvent inclure les indemnités de départ volontaire, de rupture conventionnelle mais aussi celles nécessaires aux nouvelles embauches telles que les dépenses liées à la recherche de talents ou encore la formation. En moyenne, on considère qu'une erreur de recrutement coûte entre 100% et 150% de la rémunération annuelle du collaborateur.

L'impact sur l'image de l'entreprise

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



SI VOTRE ENTREPRISE S'EST BATTUE POUR RECRUTER LE MEILLEUR TALENT, D'AUTRES SE BATTRONT POUR VOUS LE DÉBAUCHER.

LES TALENTS SONT SANS CESSE CHASSÉS ET TENTÉS PAR DES OFFRES PARFOIS TRÈS ATTRACTIVES. LES ENTREPRISES N'ONT PLUS LE CHOIX : ELLES DOIVENT CONTINUER DE SÉDUIRE MÊME APRÈS L'EMBAUCHE.

DÉPARTS PRÉCIPITÉS : LA REMISE EN QUESTION INÉLUCTABLE DES ENTREPRISES

Parmi les **27%** de cadres ayant déjà pris l'initiative de rompre une période d'essai, **seuls 26%** déclarent être partis pour une meilleure opportunité professionnelle.

Quelles raisons expliquent les départs prématurés ?

58% des cadres s'accordent à dire qu'une des causes principales est le décalage entre le poste présenté et la réalité. Présenter de manière claire le poste au candidat lors du processus de recrutement est essentiel pour ne pas risquer de perdre du temps et de l'argent avec ce type de départs.

Par ailleurs, alors que le marché des cadres est résolument orienté candidats, les collaborateurs n'hésitent plus à quitter leur entreprise lorsque le management ne leur convient pas. **53%** des cadres ayant déjà pris l'initiative de rompre leur période d'essai l'ont fait pour cette raison.

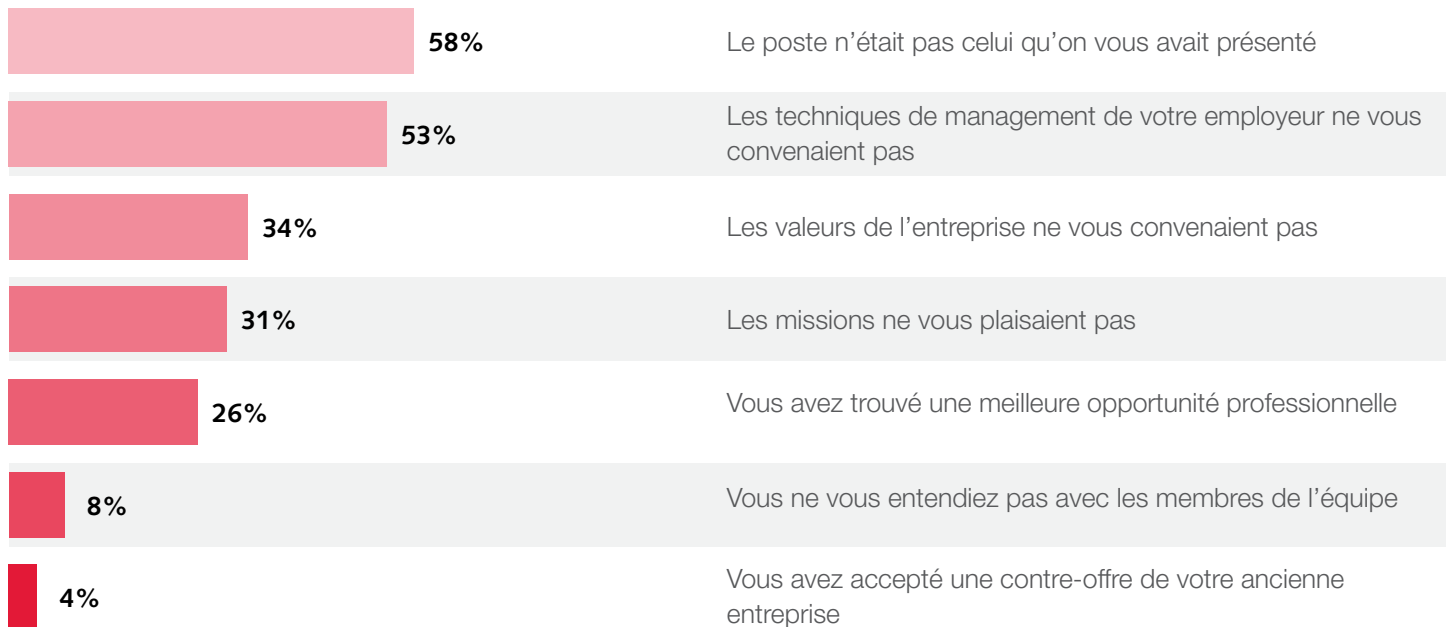
De plus, **34%** des cadres ayant déjà rompu leur période d'essai l'expliquent par un désaccord avec les valeurs de l'entreprise. Les entreprises doivent soigner cet aspect si elles ne veulent pas que leur image soit dégradée après le départ d'un collaborateur mécontent.

Enfin, **seulement 30%** des personnes interrogées ayant déjà pris l'initiative de rompre leur période d'essai l'expliquent par le fait que les missions ne leur convenaient pas.

Les entreprises ont donc tout intérêt à être transparentes avec les candidats lors des processus de recrutement et à soigner leurs méthodes de management, si elles ne veulent pas subir de départs précipités.

Par ailleurs, **78%** des cadres confient avoir déjà ressenti un défaut de formation ou d'accompagnement de la part de leur manager après leur prise de poste.

TOP DES RAISONS PRINCIPALES POUR LESQUELLES 27% DES CADRES INTERROGÉS ONT DÉJÀ ROMPU LEUR PÉRIODE D'ESSAI :



QUAND LE MANAGEMENT ENGENDRE DES DÉPARTS

56% des managers interrogés affirment qu'un de leurs collaborateurs a déjà quitté l'entreprise dans les 18 mois après son embauche alors qu'ils étaient satisfaits de son travail. Parmi eux, **64%** pensent qu'une des raisons principales est la proposition d'une meilleure opportunité professionnelle.

Qu'en disent les collaborateurs ?

46% des cadres interrogés ont déjà pris l'initiative de quitter une entreprise dans les 18 mois après leur embauche, mais **seulement 19%** d'entre eux affirment avoir été débauchés sans contre-offre de la part de leur employeur.

Pour quelles raisons près d'1 collaborateur sur 2 ne reste pas plus de 18 mois ?

Une nouvelle fois, le management est cité par une grande majorité. **59%** des collaborateurs affirment que c'est parce que les techniques de management ne leur convenaient plus qu'ils ont pris la décision de partir, alors que **seulement 19%** des entreprises pensent que le management explique les départs.

Les entreprises doivent donc porter une attention particulière au management. Elles ne doivent plus hésiter à proposer des formations à leurs managers, afin qu'ils apprennent des techniques répondant aux nouvelles attentes des collaborateurs. En effet, bien devant le manque de perspectives d'évolution qui ne représente que **34%** des candidats sondés, le désaccord avec les méthodes de management devient la cause principale des départs prématurés.

59%

DES CADRES ONT DÉJÀ PRIS L'INITIATIVE DE QUITTER UNE ENTREPRISE 18 MOIS APRÈS LEUR EMBAUCHE EN RAISON DE LEUR DÉSACCORD AVEC LES TECHNIQUES DE MANAGEMENT.



56%

DES ENTREPRISES AFFIRMENT QU'UN COLLABORATEUR A DÉJÀ PRIS L'INITIATIVE DE QUITTER L'ENTREPRISE DANS LES 18 MOIS APRÈS SON EMBAUCHE ALORS QU'ELLES ÉTAIENT SATISFAITES DE SON TRAVAIL.





L'INTÉGRATION DES NOUVELLES RECRUES : ENJEU MAJEUR DANS LA RÉTENTION DES TALENTS

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

LE PRÉ-BOARDING OU L'OPÉRATION SÉDUCTION

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

En quoi consiste le pré-boarding ?

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

Procédé encore trop peu mis en œuvre par les entreprises, il devient indispensable dans un contexte où le marché de l'emploi est orienté candidats. En effet, ceux-ci sont de plus en plus nombreux à faire faux bond à leur nouvel employeur entre l'acceptation de l'offre et le premier jour. Sur l'ensemble des entreprises interrogées, **14%** affirment qu'il est déjà arrivé qu'un collaborateur ne se présente pas le premier jour dans l'entreprise.

Quel est l'intérêt du pré-boarding ?

Alors que le recrutement est de plus en plus concurrentiel, le risque que les candidats changent d'avis augmente. Il peut arriver que la personne recrutée se voie proposer une offre plus alléchante entre temps, et décide finalement de ne pas rejoindre l'entreprise. Pour autant, cette raison n'est pas celle qui remporte le plus de suffrages selon notre étude.

En effet, plus de **56%** des candidats interrogés assurent qu'ils ne se présenteraient pas le premier jour s'ils découvraient des éléments concernant l'entreprise en désaccord avec leurs valeurs. La réception d'une contre-offre de leur entreprise actuelle n'est cependant pas en reste, puisque **40%** des candidats affirment qu'ils seraient prêts à ne pas se présenter le premier jour s'ils en avaient une. De même, l'absence totale de communication entre la promesse d'embauche et la date d'intégration fait partie des principales justifications du refus de se présenter le premier jour pour **35%** des candidats interrogés.

Quelle est la solution ?

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

Néanmoins parmi les entreprises interrogées **seules 10%** utilisent ce type de processus.



14%

DES ENTREPRISES
AFFIRMENT QU'IL EST
DÉJÀ ARRIVÉ QU'UN
CANDIDAT NE SE
PRÉSENTE PAS LE
PREMIER JOUR



35%

DES CANDIDATS NE SE
PRÉSENTERAIENT PAS
LE PREMIER JOUR EN
L'ABSENCE TOTALE DE
COMMUNICATION ENTRE LA
PROMESSE D'EMBAUCHE ET
L'INTÉGRATION EFFECTIVE



10%

DES ENTREPRISES
ORGANISENT DES
ÉVÉNEMENTS DE
PRÉ-INTÉGRATION

ONBOARDING : COMMENT SOIGNER LE PREMIER JOUR ?

En quoi consiste l'*onboarding* ?

Si le pré-*boarding* est principalement axé sur l'émotion, la phase d'*onboarding* consiste quant à elle en une intégration effective dans l'entreprise : administrative, logistique et relationnelle. Cette phase doit être particulièrement soignée pour ne pas décourager la nouvelle recrue, et risquer de lui faire regretter son choix.

Quelles sont les méthodes d'*onboarding* ?

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

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

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

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



49%

DES CANDIDATS N'AVAIENT
PAS LEUR POSTE DE TRAVAIL
TOTALEMENT INSTALLÉ
LORSQU'ILS ONT INTÉGRÉ
L'ENTREPRISE

53%

DES CANDIDATS AFFIRMENT NE
PAS AVOIR REÇU DE DÉFINITION
CLAIRE DES PROJETS ET
OBJECTIFS À RÉALISER LORS DE
LEUR PREMIER JOUR

PROCESSUS D'INTÉGRATION : EXISTE-T-IL UN IDÉAL ?

Sur l'ensemble des entreprises sondées, **19%** considèrent que le processus d'intégration de leur entreprise est décevant, **68%** le trouvent suffisant et **10%** le qualifient d'excellent.

Pour les cadres, la vision du processus d'intégration de l'entreprise dans laquelle ils travaillent est différente. En effet, si **47%** affirment qu'il est suffisant, **30%** estiment que le processus d'intégration est décevant, et **plus de 13%** répondent même qu'il est inexistant.

A quoi s'attendent les candidats ?

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

Quelle est la durée du processus d'intégration ?

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

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

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



LORSQU'ILS INTÈGENT UNE
ENTREPRISE, LES CADRES S'ATTENDENT
IMPÉRATIVEMENT À :



54%

PARTICIPER À UN ÉVÉNEMENT
D'INTÉGRATION APRÈS LA PRISE DE
POSTE (DÉJEUNER, AFTERWORK,
SÉMINAIRE, TEAM BUILDING ETC.)



52%

ÊTRE MIS EN RELATION AVEC UNE
PERSONNE RÉFÉRENTE OU UN
TUTEUR



64%

RECEVOIR UN PROGRAMME DE
FORMATION / INTÉGRATION POUR
LES PREMIÈRES SEMAINES





LA RÉTENTION DES TALENTS : PROBLÉMATIQUE AU CŒUR DES ENTREPRISES

Stabiliser le taux de rétention des collaborateurs est un enjeu majeur pour les entreprises qui se battent face à une guerre des talents toujours plus intense. Bien-être au travail et développement du sentiment d'appartenance : les entreprises doivent nécessairement mettre en œuvre des bonnes pratiques pour limiter les départs prématurés.

DÉVELOPPER UN SENTIMENT DE FIERTÉ POUR FIDÉLISER LES COLLABORATEURS

Pourquoi développer la fierté ?

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

Comment développer ce sentiment de fierté ?

95% des managers interrogés pensent que leurs collaborateurs sont fiers de travailler pour leur entreprise, et plus d'1 cadre sur 3 affirme le contraire. Les entreprises surévalueraient-elles l'image que les collaborateurs ont d'elles ?

Dans le même sens, **seules 20%** des entreprises pensent que la qualité des services et des produits vendus par l'entreprise sont source de fidélité, alors que **52%** des cadres fiers de travailler pour leur entreprise le sont justement pour cette raison. Les entreprises n'ont clairement pas conscience de l'impact de la qualité des prestations vendues sur le sentiment de fierté des collaborateurs.

Pour **94%** d'entre elles, c'est le management basé sur la confiance, la valorisation et la reconnaissance qui permet à un collaborateur d'être fier et de rester fidèle à son entreprise. Les cadres sont **49%** à être d'accord.

Autre critère à ne pas négliger dans le développement de la fierté des collaborateurs : l'engagement sociétal de l'entreprise (humanitaire, environnemental etc.). **27%** des cadres interrogés affirment être fiers de travailler pour leur entreprise exactement pour cette raison. Les entreprises ont bien compris ce nouvel enjeu, et sont **30%** à penser qu'il favorise la fidélité des talents à l'entreprise.

TOP DES RAISONS POUR LESQUELLES 67% DES COLLABORATEURS AFFIRMENT ÊTRE FIERS DE TRAVAILLER POUR LEUR ENTREPRISE :



BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : FACTEUR DE RÉTENTION DES COLLABORATEURS

À l'heure où le bonheur au travail est au cœur des préoccupations des collaborateurs, les entreprises s'adaptent et mettent en œuvre des actions concrètes.

Les entreprises répondent-elles aux attentes des collaborateurs ?

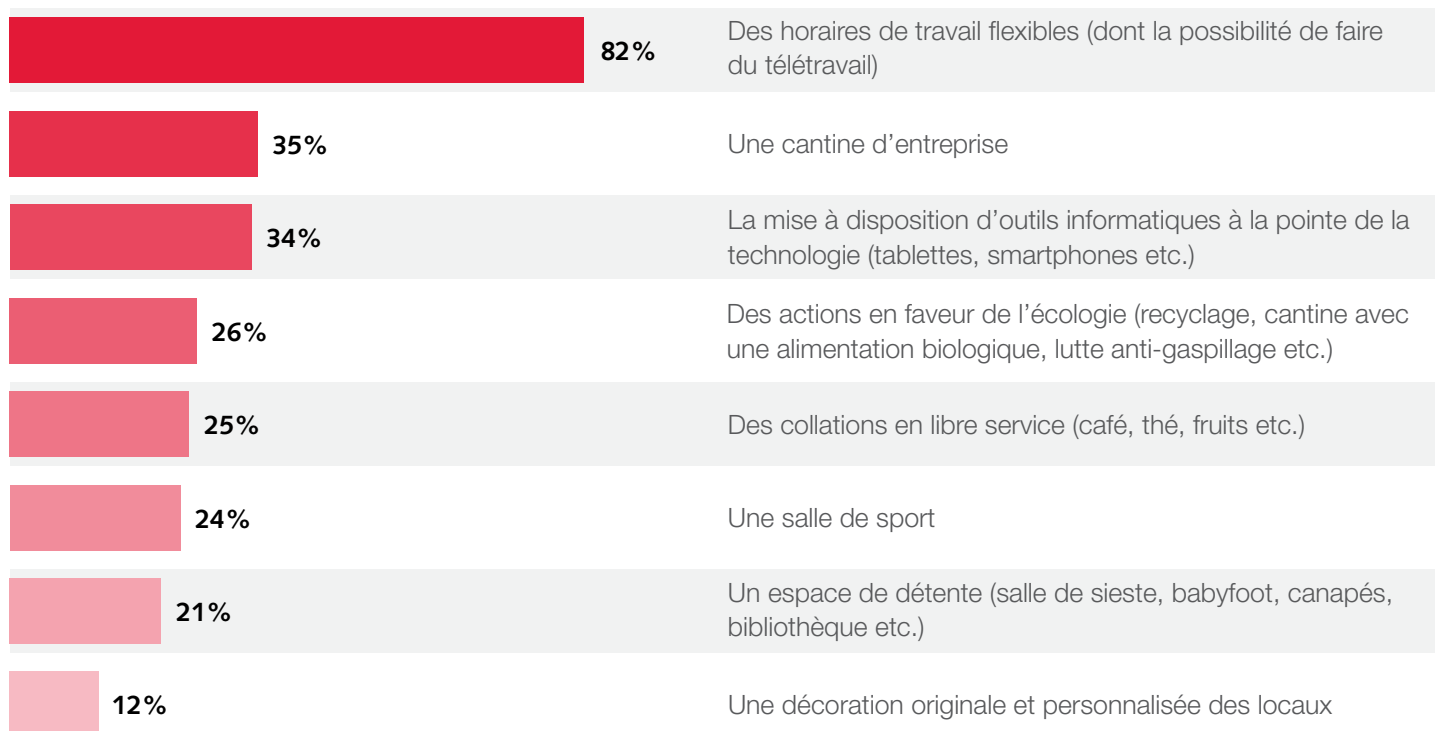
Pour **82%** des cadres interrogés, l'un des principaux éléments qui favoriserait leur satisfaction est la souplesse des horaires de travail (dont la possibilité de faire du *home office*). Les collaborateurs recherchent de la flexibilité et s'attachent de plus en plus à trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les entreprises commencent à se saisir de cet enjeu et **65%** d'entre elles assurent proposer des horaires flexibles pour favoriser le bien-être de leurs collaborateurs.

Par ailleurs, la mise à disposition d'outils informatiques à la pointe de la technologie (tablettes, smartphones etc.) fait partie, pour **34%** des candidats interrogés, des trois principaux éléments qui encourageraient leur bien-être, alors que **seulement 26%** des entreprises affirment le proposer.

Les entreprises ont encore du progrès à faire pour répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs. En effet, alors que **52%** proposent des collations en libre service (café, thé, fruits etc.) et considèrent que cela permet aux salariés de se sentir plus épanouis, **seuls 25%** des candidats considèrent que cet élément favorise le *happiness feeling*.

TOP DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS QUI FAVORISERAIENT LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DES COLLABORATEURS :



5 CHIFFRES À RETENIR



35%

des candidats ne se présenteraient pas le premier jour en l'absence totale de communication de la part de l'entreprise



53%

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



78%

des collaborateurs affirment qu'ils ont ressenti un défaut de formation ou d'accompagnement à plusieurs reprises lors de leur prise de poste



53%

des collaborateurs qui ont déjà rompu une période d'essai l'ont fait parce que les techniques de management ne leur convenaient pas



75%

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

NOS RECOMMANDATIONS

- 1. Assurez-vous de bien accompagner votre future recrue entre la promesse d'embauche et l'intégration effective dans l'entreprise** au risque qu'elle ne change d'avis et décide de ne pas se présenter le jour-J.
- 2. Soignez l'arrivée de votre nouvelle recrue le premier jour afin qu'elle se sente en confiance dans l'entreprise** : répondez à ses interrogations et faites face à ses appréhensions pour qu'elle se sente rapidement un membre à part entière de l'équipe.
- 3. Capitalisez sur un processus d'intégration de moins de 3 mois** : les offres d'emploi attractives ne manquent pas et les talents sont fortement sollicités. Ne perdez pas de temps, au risque de voir partir précipitamment votre nouvelle recrue.
- 4. Veillez à favoriser le bien-être de vos collaborateurs pour vous différencier des autres entreprises** : un salarié épanoui est proactif, productif et se projette davantage sur le long terme au sein de son entreprise.
- 5. Ne négligez pas l'image de votre marque employeur** : de plus en plus de talents recherchent du sens au travail. L'engagement sociétal de l'entreprise, les produits et services proposés seront des atouts majeurs pour développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs.
- 6. Formez vos managers aux nouvelles méthodes de management** : il est désormais nécessaire d'avoir une adéquation managériale avec le développement des compétences, la responsabilité et l'autonomie de vos talents pour favoriser un bon environnement professionnel.

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

Découvrez également notre livre blanc « Optimisation du processus de recrutement » et retrouvez tous nos conseils et le *feedback* des candidats dans le déroulé des processus d'embauche.

NOS BUREAUX

PARIS

25 rue Balzac

75008 Paris

Tél : +33 (0)1 40 67 88 00

paris@robertwalters.com

LYON

63 quai Charles de Gaulle

69006 Lyon Cedex 6

Tél : +33 (0) 4 72 44 04 18

lyon@robertwalters.com

TOULOUSE

56 - 58 rue d'Alsace-Lorraine

31000 Toulouse

Tél : +33 (0) 6 60 57 82 66

toulouse@robertwalters.com

NANTES

12 avenue Carnot

44017 Nantes Cedex 1

Tél : +33 (0)2 72 24 26 24

nantes@robertwalters.com

SUIVEZ-NOUS



LinkedIn

Robert Walters



Twitter

RobertWaltersFR





AFRIQUE DU SUD
ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BELGIQUE
BRÉSIL
CANADA
CHILI
CHINE
CORÉE DU SUD
ÉMIRATS ARABES UNIS
ESPAGNE
ÉTATS-UNIS
FRANCE
HONG KONG
INDONÉSIE
IRLANDE
JAPON
LUXEMBOURG
MALAISIE
MEXIQUE
NOUVELLE-ZÉLANDE
PAYS-BAS
PHILIPPINES
PORTUGAL
ROYAUME-UNI
SINGAPOUR
SUISSE
TAÏWAN
THAÏLANDE
VIETNAM