

SEPTEMBRE 2016 - N° 19

# APECRH

— COMPRENDRE, DÉCIDER, AGIR —

— SOLUTIONS —

— RECRUTEMENT  
ET RÉMUNÉRATION :  
VISER JUSTE —

P. 12

— IN VIVO —

— SOUTENIR DES  
PROJETS LOCAUX,  
LE MÉCÉNAT DE  
COMPÉTENCES SELON  
COM'PRESSE —

P. 22

## — EXPÉRIENCE COLLABORATEUR RÉUSSIE :

UN ATOUT POUR LES CLIENTS —

P. 14





**C'EST VITE LU, C'EST RETENU !**  
L'actualité pour ne rien manquer  
de l'essentiel du monde RH.

PAGES 04 À 07

#### À L'AVENIR

Quelle place des RH au sein de l'entreprise à l'heure  
où l'ubérisation gagne du terrain ? Comment repenser  
la transmission et le management ?  
Découvrez les tendances de demain.

PAGES 08 À 11

## CLÉS — EXPÉRIENCE COLLABORATEUR RÉUSSIE : UN ATOUT POUR LES CLIENTS —

Focus sur des expériences collaborateur réussies,  
sources de compétitivité de l'entreprise.

PAGES 14 À 20

#### RENCONTRE

Marie-Agnès Brochier, DRH Hardis Group, revient sur la  
façon dont elle a créé son propre poste.

PAGE 26

#### DANS CE NUMÉRO



**JULIEN LECLERCQ,**  
directeur général  
de COM'Presse



**FRANÇOIS-XAVIER TRAMOND,**  
enseignant à  
Sciences Po Paris



**MARIE-AGNÈS  
BROCHIER,**  
DRH Hardis Group



#### SOLUTIONS

## — RECRUTEMENT ET RÉMUNÉRATION : VISER JUSTE —

Nos conseils pour établir une rémunération juste  
et optimiser ainsi votre sourcing.

PAGES 12 ET 13



#### IN VIVO

## — LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SELON COM'PRESSE —

Reportage au sein de COM'Presse,  
entreprise mécène.

PAGES 22 À 25

#### CONNECTÉS

L'actualité RH sur le web.

PAGE 27

#### VOTRE MAGAZINE APEC RH

Vous souhaitez vous abonner ou nous  
communiquer un changement de coordonnées ?  
Contactez votre consultant Apec.

0 809 361 414 Service gratuit + prix appel

#### CRÉDITS

Le magazine Apec RH est édité par l'Apec pour les entreprises,  
septembre 2016. 51, boulevard Brune, 75014 Paris.  
Directeur de la publication : Jean-Marie Marx.  
Directrice de la rédaction : Véronique Dubois. Rédactrice  
en chef : Emmanuelle Papiernik. Chef de projet :  
Leslie Davidovici. Rédaction : Bertrand Dietz, Nadia Gorbatko,  
Elodie Kretz, Lena Leclerc, Isabelle Leprévots, Corinne  
Martin-Rozès, Caroline Mouy. Photos : Nolwenn Brod, Vasantha  
Yoganathan. Illustrations : Miguel Porlan, Dawid Ryski.  
Conception & réalisation : M&C SAATCHI LITTLE STORIES,  
mcslittlestories.com. Impression : Le Réveil de la Marne.  
Journal réalisé dans le cadre de la protection de  
l'environnement sur papier certifié PEFC.



## ÉDITO



# — L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR AU SERVICE DE LA PERFORMANCE —

Révolution numérique, développement de l'économie collaborative, accélération des ruptures technologiques, cohabitation de quatre générations aux aspirations très différentes... Les défis auxquels les RH se mesurent chaque jour sont nombreux.

Parmi eux, celui d'offrir à ses collaborateurs une véritable expérience. Car les collaborateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus en quête de sens, exprimant des attentes fortes, que ce soit en termes d'environnement ou de conditions de travail. Les entreprises ne peuvent plus agir uniquement sur l'expérience-client pour améliorer leurs performances. Celle-ci doit être en adéquation avec celle que l'entreprise offre à ses équipes.

Favoriser l'engagement et l'autonomie, installer un parcours stimulant, établir un environnement épanouissant et partager des valeurs sont quelques sésames incontournables de la satisfaction-collaborateur au bénéfice de toutes les parties-prenantes.

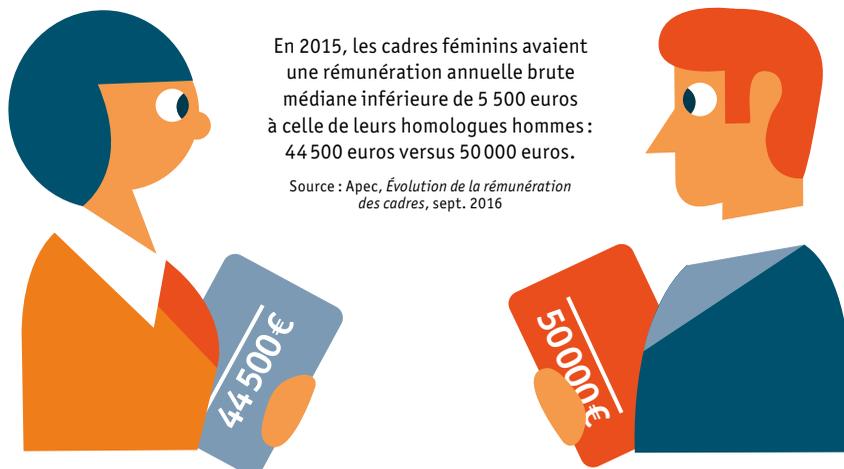
Vous découvrirez dans ce nouveau numéro d'Apec RH de rentrée les enjeux RH et les composantes d'une expérience collaborateur réussie, à travers le témoignage d'entreprises qui ont mis en place des approches participatives, ouvrant la voie à la motivation, à la performance et à l'innovation.

## C'EST VITE LU, C'EST RETENU ! — RÉMUNÉRATION —



### AUGMENTATION : QUE SE PASSE-T-IL POUR LES FEMMES CADRES ENTRE 30 ET 40 ANS ?

À regarder de plus près la dernière étude publiée par l'Apec sur les augmentations de salaires des cadres, on se rend compte que pour en bénéficier, il vaut mieux être un homme. En effet, ce sont eux qui gardent l'avantage en la matière. Pour les cadres qui n'ont pas changé de poste, l'écart entre les hommes et les femmes entre 30 et 39 ans est même particulièrement prononcé : 50 % des hommes ont été augmentés contre seulement 45 % des femmes. Alors qu'en début de carrière, ils sont presque logés à la même enseigne en matière d'évolution de rémunération. Ce n'est qu'à partir de 40 ans que l'écart se stabilise. Il est vrai que les femmes ont une attitude moins offensive que les hommes : elles ne sont que 49 % à envisager de demander une augmentation contre 54 % pour les hommes. Mais, surtout, elles ne sont que 35 % à penser en obtenir une contre 42 % des hommes.



#### PRIME À L'EXPERTISE RH

Les spécialistes de la paie ou des rémunérations et avantages sociaux et de la formation sont mieux rémunérés que les généralistes ou les chargés du recrutement. Cette tendance de fond est mise en lumière par une étude sur les rémunérations dans la fonction RH.

Les entreprises valorisent en effet les profils rares et stratégiques, et les profils d'experts capables de maîtriser les coûts, d'attirer et de fidéliser les talents, ou de réinventer la formation à l'ère de la digitalisation.

Source : Deloitte, *Étude sur les rémunérations dans la fonction ressources humaines*, avril 2016

# 45 %

#### DES CADRES ENVISAGENT DE DEMANDER UNE AUGMENTATION EN 2016

Et s'agissant des perspectives d'évolution de rémunération à moyen terme, c'est la prudence qui l'emporte : seulement 29 % des cadres jugent leurs perspectives salariales intéressantes, à l'horizon 3-5 ans.

Source : Apec, *Évolution de la rémunération des cadres*, sept. 2016

## C'EST VITE LU, C'EST RETENU !

— RSE —

### UN CUBE D'ÉVALUATION POUR UN ESPACE DE TRAVAIL PLUS SAIN

Le bien-être, la santé et la performance des salariés passent par un environnement de travail de qualité. Un cube connecté permet désormais de l'analyser et d'agir. Conçu par la start-up GreenMe, il mesure individuellement et en continu la température, l'humidité, l'éclairage, le bruit, le renouvellement de l'air et le ressenti du collaborateur. Grâce à l'analyse de ces données, les améliorations à apporter sont plus précises, afin que les collaborateurs de l'entreprise profitent mieux de leur environnement.



### QUELLES SOLUTIONS CONTRE LE BURN-IN, L'AVANT BURN-OUT ?

Traiter le burn-in, la phase annonciatrice du burn-out pendant laquelle un salarié s'épuise sans l'admettre, c'est d'abord cadrer des facteurs collectifs : une pression concurrentielle, le présentisme, une surcharge de travail, etc. Ce qu'ont déjà initié Thales, Stelia Aérospace ou Valeo, qui ont créé un socle de référence via des formations de managers, des chartes de réunion ou d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ou encore mis en place un droit à la déconnexion. C'est ensuite identifier les individus à risques grâce à un suivi mené par les RH, le service médico-social et/ou les commissions Qualité de Vie au Travail. Et leur proposer enfin d'être accompagnés ou non, par un coach ou un psychologue, sur le plan professionnel ou personnel. Autant de solutions qui les aident à se préserver.

### LA SEMAINE EUROPÉENNE POUR L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

En 2015, 20% des personnes handicapées sont au chômage, soit le double de la population française. Afin d'améliorer leur accès à l'emploi et de modifier la perception du handicap en entreprise, la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées, organisée par l'Adapt (l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées) et ses partenaires, propose du 14 au 20 novembre 2016 de multiples actions sur tout le territoire. Forums pour l'emploi, Jobdatings<sup>®</sup>, Handicafés<sup>®</sup> et actions de sensibilisation favoriseront rencontres et partages d'expériences entre les entreprises, les professionnels de l'insertion et les personnes handicapées. Le temps fort de cette 20<sup>e</sup> édition mettra l'accent sur l'innovation numérique au service de l'innovation sociale, avec la remise de prix le 14 novembre aux trois meilleurs projets issus des hackathons organisés de mai à septembre. Plus d'informations sur :

[www.semaine-emploi-handicap.com](http://www.semaine-emploi-handicap.com)

## C'EST VITE LU, C'EST RETENU !

### — FORMATION —



## L'IMMERSIVE LEARNING : FORMER SES SALARIÉS PAR LA RÉALITÉ VIRTUELLE

Si le présentiel et les Mooc sont indispensables à l'apport des connaissances, l'*immersive learning* confirme tout son intérêt pour tester les compétences acquises : plongé dans un univers professionnel fictif, un pilote ou un commercial peuvent s'exercer à réagir face à des turbulences ou à un client. Avec l'essor des casques 3D et des tablettes, ces formations sont désormais à la portée des PME. Avec un avantage innovant : l'apprenant prend immédiatement conscience de ses erreurs, pour mieux les corriger.

Ce retour d'expérience instantané améliore sa mémorisation. Et il peut être formé sur plusieurs années, les programmes offrant une infinité de cas.



### ENTREPRISE RECHERCHE JEUNES AYANT LES COMPÉTENCES POUR ENTREPRENDRE

Adaptabilité, leadership, goût du risque, organisation, inventivité sont des qualités professionnelles très recherchées par les recruteurs, y compris pour des postes de débutants. Le certificat « Les Entrepreneuriales », délivré en 2016 à quelque 1300 étudiants de grandes écoles et universités, valide un parcours

pédagogique *learning by doing* encadré par des chefs d'entreprise et des experts. Son référentiel d'activités et les outils de certification ont été co-crésés avec l'Apec. Les étudiants acquièrent ainsi des compétences entrepreneuriales pour se lancer immédiatement dans la création d'entreprise ou pour les faire valoir sur leur CV.

[www.les-entrepreneuriales.fr](http://www.les-entrepreneuriales.fr)



### LANGUES RARES : UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE FORMATION

Chinois, russe, arabe, mais aussi polonais, turc, danois ou inuit, les langues rares, vues de France, sont bien présentes dans l'offre des organismes de formation. Elles répondent ainsi aux besoins des entreprises qui, avec l'émergence de nouveaux marchés, ont besoin de cadres maîtrisant ces langues et connaissant les codes culturels de ceux qui les parlent. Des cadres encore « rares » car l'acquisition de ces langues peine à être financée dans le cadre de la formation continue.

### LA FORMATION, LEVIER DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Quand les cadres envisagent une mobilité professionnelle à moyen terme, ils se forment ! 35% de ceux qui souhaitent évoluer ont, en effet, suivi une formation en 2015 contre 26% de ceux qui n'ont pas un tel projet. Et quand ils sont motivés par un changement de poste au sein de leur entreprise dans les trois ans à venir, 60% acquièrent des compétences nécessaires pour manager ou gérer une équipe projet.

Source : Apec, *Panorama des mobilités professionnelles*, juin 2016

## C'EST VITE LU, C'EST RETENU ! — VIE DE BUREAU —



Crédit photo : lelaptop.com

### LE BUREAU EN MODE MOBILE

Voiture bureau, bureau caravane, espaces de coworking, cafés wifi, business lounges... Le bureau nomade est-il l'avenir du salarié? C'est en tout cas ce que laisse prévoir le net développement du télétravail qui ne s'effectue pas forcément à domicile. Si la France accuse un certain retard, avec 17 % de collaborateurs concernés, les salariés s'y montrent favorables à plus de 70%\*. En Finlande, plus d'un collaborateur sur trois le pratique déjà et aux USA, les emplois de services potentiellement « mobiles » dépassent le million. Des promoteurs immobiliers comme Icade, via son Hub, se penchent déjà sur la question de ces « tiers-lieux » ultraconnectés : quelque 7 000 dans le monde dont 900 en France. De quoi inciter les employeurs à repenser l'avenir de leurs bureaux traditionnels.

\* Source : Baromètre Actineo / CSA, *À quoi ressemble la vie au bureau en 2015 ?*, 2015

### SO CHIC : LES ANGLICISMES AU BUREAU

Un nouveau paradoxe gaulois? Alors que la France se classe 37<sup>e</sup> sur 70 pays, en termes de niveau en anglais, selon l'EPI 2015 (English Proficiency Index), et que seul un cadre sur cinq maîtrise la langue de Shakespeare, les anglicismes s'imposent toujours plus au bureau. Business plan, pitch, process, community manager... Snobisme ou gain de temps? À chacun son avis. Deux outils pour les adeptes de la « French touch » : le site officiel de traduction France Terme ou le livre *100 anglicismes à ne plus jamais utiliser!* (Jean Maillet, éditions Le Figaro).

### LA FRAPPOLOGIE EN DIT LONG SUR L'UTILISATEUR

Temps de pression sur les touches, intervalle de relâchement ou nombre de doigts utilisés : la manière d'utiliser son clavier constitue une sorte de signature pour chacun. Étudiée par le laboratoire de recherche Greyc de l'université de Caen, cette « frappologie » pourrait jouer un rôle important en termes de sécurité et compléter les mots de passe. À terme, elle permettrait sans doute aussi de mieux cerner la personnalité des candidats à l'embauche et deviendrait la version moderne de la graphologie.



À L'AVENIR

# L'UBÉRISATION DES RH : MENACE OU OPPORTUNITÉ ?

Avec la généralisation des outils de partage, la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs évolue en profondeur, faisant vaciller au passage l'organisation traditionnelle du travail.

Un changement de paradigme qui amène les RH à questionner leur place dans l'organisation.

ZOOM.



## À L'AVENIR



—L'expression vient à peine de naître qu'elle est déjà dans toutes les bouches : l'«ubérisation» –le remplacement des intermédiaires traditionnels par de nouvelles plateformes d'intermédiation en ligne– commence bel et bien à ébranler le monde de l'entreprise. Le symbole de ce phénomène, qui lui a donné son nom, est la société Uber, devenue en quelques années le numéro un mondial de la commande de voiture avec chauffeur grâce à une application mobile dédiée. Signe particulier : la mise en relation directe, géolocalisée et en temps réel, d'un utilisateur et d'un chauffeur privé. Exit les plateformes de réservation. Au-delà du transport automobile, de nombreux autres secteurs sont concernés : médias, médecine, commerce, etc. Avec les conséquences que l'on sait : Amazon a remplacé les libraires, eBay a remplacé les salles des ventes et antiquaires, Apple a remplacé les disquaires...

«Demain, chaque entreprise pourrait être impactée de l'intérieur par l'ubérisation, explique Michel Barabel, intervenant dans l'Executive Master RH à Sciences Po Executive Education à Paris. Car, au même titre qu'un utilisateur d'Uber, un salarié aspire lui aussi à plus de simplicité, de flexibilité et de personnalisation du service... À l'heure du grand "RH bashing", toute la chaîne de valeur RH –gestion du personnel, recrutement, GPEC, etc.– est exposée à la concurrence de nouvelles plateformes de services RH.»

### La fin des DRH?

Certaines entreprises ont déjà compris l'immense potentiel des nouvelles technologies pour changer l'entreprise. C'est le cas de la société Hervé Thermique, dont le PDG, Emmanuel Hervé a su profiter de l'accès généralisé à internet pour bâtir en véritable visionnaire, une entreprise agile, innovante... et sans DRH. «Nous avons construit

notre modèle dans l'optique de promouvoir la liberté d'initiative, l'autonomie et la coopération», raconte-t-il. Ici, pas de patrons mais plutôt des chefs d'orchestre dont le rôle est de construire une harmonie entre les gens. Chaque salarié définit lui-même ses objectifs. Pour assumer pleinement son autonomie et sa responsabilité, chacun dispose de toutes les informations nécessaires grâce aux nouvelles technologies, qui jouent un rôle capital dans l'entreprise, qu'il s'agisse de l'intranet, des messageries ou des réseaux sociaux d'entreprise.

Est-ce à dire que la fin des DRH est proche? Sans doute pas. «Le digital est au contraire une formidable opportunité pour les gestionnaires RH de se dégager des



tâches automatisables et de gagner en valeur ajoutée, argumente Michel Barabel. La fonction RH reste également un précieux garde-fou contre la logique instrumentale et déshumanisée de l'ubérisation. Mais elle doit savoir se renouveler pour rester légitime aux yeux des salariés.» Si l'ubérisation se traduit par des pratiques et des modes d'organisation disruptifs, le lien social et la culture d'entreprise restent un socle fondamental dont les DRH doivent être les gardiens attentifs. À ce titre, le management par les valeurs devient essentiel pour donner du sens au travail de chacun et renforcer la fierté d'appartenance. C'est dans cet état d'esprit qu'est né Welcome to the Jungle une plateforme en ligne qui propose aux jeunes talents (20-35 ans) de découvrir les meilleures entreprises dans lesquelles travailler dans l'économie digitale. «Aujourd'hui, la génération Y souhaite évoluer dans un environnement de travail qui lui correspond. Pour cela, notre équipe réalise des tournages dans les entreprises, pour ensuite leur créer un profil très enrichi sur notre site avec des visuels, des

interviews, et toutes les offres d'emploi à pourvoir», souligne Camille Montaz-Rosset, responsable communication de la start-up. Partant du même constat, la start-up Supermood propose d'améliorer la culture d'entreprise grâce à des outils de sondage du personnel. Le concept? Proposer, à un rythme hebdomadaire, trois questions ludiques et rapides sur différents thèmes permettant de mieux cerner les attentes des collaborateurs en matière de culture d'entreprise : l'espace de travail, la relation entre collègues, les managers, l'évolution dans l'entreprise, le bonheur au travail, etc. «Ce questionnaire 2.0 a vocation à répondre aux attentes de transparence et d'engagement dans l'entreprise des nouvelles générations en faisant de la culture d'entreprise une question de tous les jours», explique son fondateur, Kevin Bourgeois.

### Vers une nouvelle génération de DRH

Réenchâter la relation avec les collaborateurs, actuels et futurs : c'est bien le défi qui attend, demain, les DRH. «Survivre à l'ubérisation suppose un vrai changement de culture des RH, conclut Michel Barabel. Pour cela, il ne faut pas subir mais, au contraire, prendre le leadership de la transformation digitale.» Cela suppose de prendre des risques. D'accepter de tester de nouvelles solutions. De monter en compétences. De s'associer à d'autres expertises internes pour mieux répondre, ensemble, à la somme des défis à relever. Et, surtout, de rester en veille, y compris en dehors des murs de l'entreprise, pour capter les tendances et ne pas rater le train de l'innovation. ●



Retrouvez cet article à l'avenir sur [recruteurs.apeec.fr](http://recruteurs.apeec.fr), onglet "Pratique RH".

## À L'AVENIR

# — SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE : REPENSER LA TRANSMISSION —

Parce que sa diversité rend l'entreprise plus forte, celle-ci a tout intérêt à repenser ses modes de transmission du savoir mais aussi sa manière de manager, en jouant notamment la carte de l'approche collaborative.

### DÉCRYPTAGE.

— Redonner aux salariés le sens du collectif et favoriser l'implication de chacun : vaste programme pour l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, où cohabitent plusieurs générations aux aspirations et aux modes de fonctionnement différents. « La problématique de l'intergénérationnel est l'arbre qui cache la forêt : l'enjeu aujourd'hui pour les entreprises est plutôt d'inventer de nouveaux modes de transmission, mais aussi des approches managériales basées sur la collaboration et la co-responsabilisation, afin que tout salarié puisse réellement apporter sa pierre à l'édifice » explique Clara Leparquier, consultante en intelligence collective chez MTH Coaching. La transmission, comme le management, a donc tout à gagner d'une approche collaborative, où l'on fait la part belle au capital humain dans toute sa diversité et où l'expertise se partage de manière moins académique.

#### De nouvelles façons de partager l'expertise

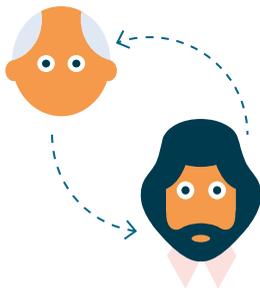
Chez Albingia, compagnie d'assurance française indépendante spécialisée dans les risques d'entreprises, les quelque 230 collaborateurs cultivent le partage au quotidien, à commencer par les experts qui ont construit un catalogue interne de formation. « Ce sont eux qui forment leurs collègues et c'est très pertinent, car ils parlent le même langage et ont des objectifs communs. La formule est valorisante pour le sachant, mais elle favorise aussi le sentiment d'appartenance, en créant une proximité entre lui et les collabora-

teurs formés, qui n'hésitent pas à le solliciter ensuite pour des conseils » indique Catherine Féret, DRH. Même ambition du côté de Sagemcom, groupe français leader européen sur le marché des terminaux communicants, qui emploie 4 000 personnes. « Nous avons monté deux réseaux, dont un constitué d'experts, pour organiser la transmission des savoirs et la capitalisation dans chaque métier : électronique, mécanique, etc. Le bénéfice va bien au-delà de l'aspect formation, et se traduit par un climat de travail où les gens communiquent entre eux et savent où trouver l'information » indique Laurent Gavaille, directeur Recherche et Technologie. L'entreprise mise ainsi sur la notion d'agilité apprenante chère à son DRH, Michel Brunet : « C'est parce que nous maîtrisons notre expertise que nous savons la rendre didactique. En permettant aux collaborateurs d'acquérir des compétences en permanence, nous les fidélisons et dynamisons la mobilité interne. »

Pour sa part, la SNCF, dès 2009, a misé sur les « réseaux apprenants ». L'idée ? Libérer la parole des salariés, les amener à collaborer autour de sujets fédérateurs et relier entre eux les acteurs du changement. Aude Harnet, chef de projet adjoint SI Planification, s'occupe aujourd'hui, dans son service, d'un réseau qui compte 80 membres actifs, tous volontaires. « Cette formule permet un vrai décloisonnement, avec des sous-groupes composés de personnes issues de différents établissements qui sans cela n'auraient jamais été en contact. De cette collaboration naissent des solutions inédites qui sont expérimentées par leurs inventeurs, c'est concret et ça fonctionne ! » se félicite-t-elle.

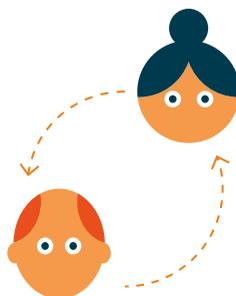
# 80 %

DES JEUNES DIPLÔMÉS SE  
DISENT GLOBALEMENT SATISFAITS  
DE LEUR INTÉGRATION DANS  
L'ENTREPRISE, MAIS SEULS  
66 % JUGENT LE MANAGEMENT  
HONNÊTE ET TRANSPARENT.\*



# 49 %

DES JEUNES TALENTS PLACENT  
L'ACQUISITION DE NOUVELLES  
COMPÉTENCES EN TÊTE DE LEURS  
OBJECTIFS, DEVANT LA DIVERSITÉ  
DANS LES MISSIONS (17 %) ET  
LA PERSPECTIVE D'UNE CARRIÈRE  
INTERNATIONALE (14 %).\*



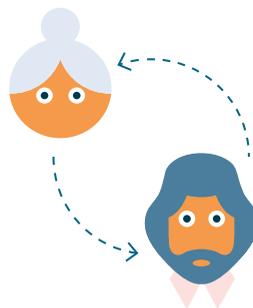
## À L'AVENIR

### Des passerelles entre anciens et nouveaux

Pour transmettre à la fois le savoir-faire et le savoir-être qui sont le propre de l'entreprise, le parrainage constitue une solution éprouvée. « Chaque nouvel embauché chez Albingia se voit attribuer pour toute la période d'essai un parrain ou une marraine dont le rôle est de faciliter l'intégration humaine du collaborateur, de l'aider à appréhender les valeurs et la culture de l'entreprise. Et souvent les liens perdurent bien au-delà de cette période » explique Catherine Féret. L'entreprise va même plus loin, en faisant accompagner de jeunes salariés par des seniors tout juste retraités, dans le cadre de missions ponctuelles. Depuis 2014, une Amicale des Anciens organise également des visites de délégations en province, des challenges sportifs et des « afterworks » mêlant retraités et actifs. Ces actions viennent renforcer le dispositif d'accueil des nouveaux arrivants, déjà formalisé par un parcours d'intégration construit sur mesure par la DRH en fonction du profil du collaborateur. Au programme, beaucoup d'échange et de dialogue, et même des immersions dans d'autres services pour que le salarié comprenne le fonctionnement de l'entreprise et les imbrications de son métier avec tous les autres. Chez Sagemcom, les nouveaux embauchés bénéficient d'un accompagnement dans le cadre des réseaux évoqués ci-dessus. « En fonction des métiers, ils suivent différents types de formation, et pour certains un tutorat est même mis en place, dans les laboratoires d'essais notamment » précise Laurent Gavoille.

### Le mentorat inversé, levier de la transformation digitale des entreprises

Parmi les nouvelles formules pour créer des liens gagnant-gagnant entre les générations, le mentorat inversé a le vent en poupe et séduit déjà de grands noms, d'Axa à Orange en passant par Sanofi. Le principe ? Affecter à des dirigeants expérimentés un jeune mentor, souvent issu de la génération Y, qui va (notamment) lui permettre de se familiariser avec les nouvelles technologies. « Tout le monde s'y retrouve ! Le jeune mentor qui se sent valorisé et apprécie ce contact direct avec un top manager, le cadre senior qui enrichit ainsi ses compétences, et l'entreprise, qui assure par ce biais une transmission efficace de savoir en interne, soigne sa marque-employeur et détecte le potentiel de certains juniors » indique Clara Leparquier. Au-delà des grands groupes, toutes les entreprises ont intérêt à mettre en place ce type de binôme : l'École supérieure de communication digitale de Besançon en est convaincue, et le propose aux PME/PMI de sa région depuis la rentrée. « Nos élèves travailleront en direct avec des PME/PMI sur des problématiques concrètes,



# 90 %

**DES JEUNES EN EMPLOI DÉCLARENT AVOIR DES RELATIONS DE BONNE QUALITÉ AVEC LEURS COLLÈGUES SENIORS ET 79 % CONSIDÈRENT LA PRÉSENCE DE SALARIÉS PLUS ÂGÉS COMME UN ATOUT IMPORTANT POUR LES ENTREPRISES.\***

pendant six mois, pour les aider à opérer leur transformation digitale » explique Stéphane Bonnotte, co-directeur de l'école. Parmi les chefs d'entreprise intéressés, Thierry Bisiaux, président de Cryla, PME bisontine de 80 personnes spécialisée en mécanique de précision, explique ce qu'il attend de la formule : « Cet échange va nous permettre de faire un état des lieux du numérique dans notre entreprise et d'initier les actions à mettre en place. Au-delà de cette seule problématique, cette expérience va permettre de décloisonner, d'ouvrir le dialogue entre les générations. Car il faut écouter les plus jeunes, ils ont aussi beaucoup à nous apprendre... Après tout, ce sont eux qui prendront notre suite ! »

### Des modes de management plus collaboratifs

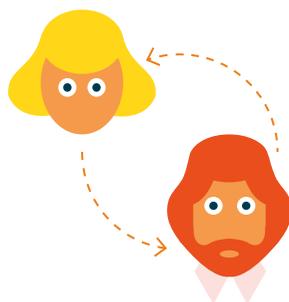
L'enrichissement mutuel des différentes populations qui composent l'entreprise passe aussi par l'adoption de nouvelles approches managériales. « Les jeunes générations sont demandeuses de responsabilisation, mais aussi de transparence, ce qui implique un travail sur la délégation, mais également sur la gestion de l'information. Elles attendent aussi un certain savoir-être de leur manager, avec une dimension de coaching au-delà de la dimension expertise. Chacun peut apporter une valeur ajoutée, encore faut-il lui laisser la possibilité de s'exprimer, ce qui peut se faire via des coachings individuels ou en équipe, des approches collaboratives comme le co-développement ou des démarches d'intelligence collective » explique Clara Leparquier. Le coaching peut aussi être un levier de différenciation et de fidélisation pour les entreprises en permettant à ses cadres de renforcer leurs compétences managériales. Sous forme individuelle, il est ainsi devenu systématique chez Sagemcom dans certains cas, notamment pour accompagner la prise de poste de managers nouvellement nommés. « Plutôt que d'attendre qu'un manager soit en difficulté, nous proposons le coaching en anticipation, pour l'aider à gérer le changement. Les retours sont excellents, même de la part de ceux qui étaient un peu réticents a priori, avec des résultats rapidement significatifs » indique Michel Brunet. L'entreprise joue aussi la carte du coaching collectif : ainsi, sur l'un de ses sites industriels dont l'activité va être reconvertie, le nouvel encadrement bénéficie d'un accompagnement de groupe pour lui permettre de prendre ses marques. Car mieux comprendre les enjeux des uns par rapport aux autres est aussi un enrichissement qui fait progresser toute l'entreprise. ●

\* Source : Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2016, février 2016

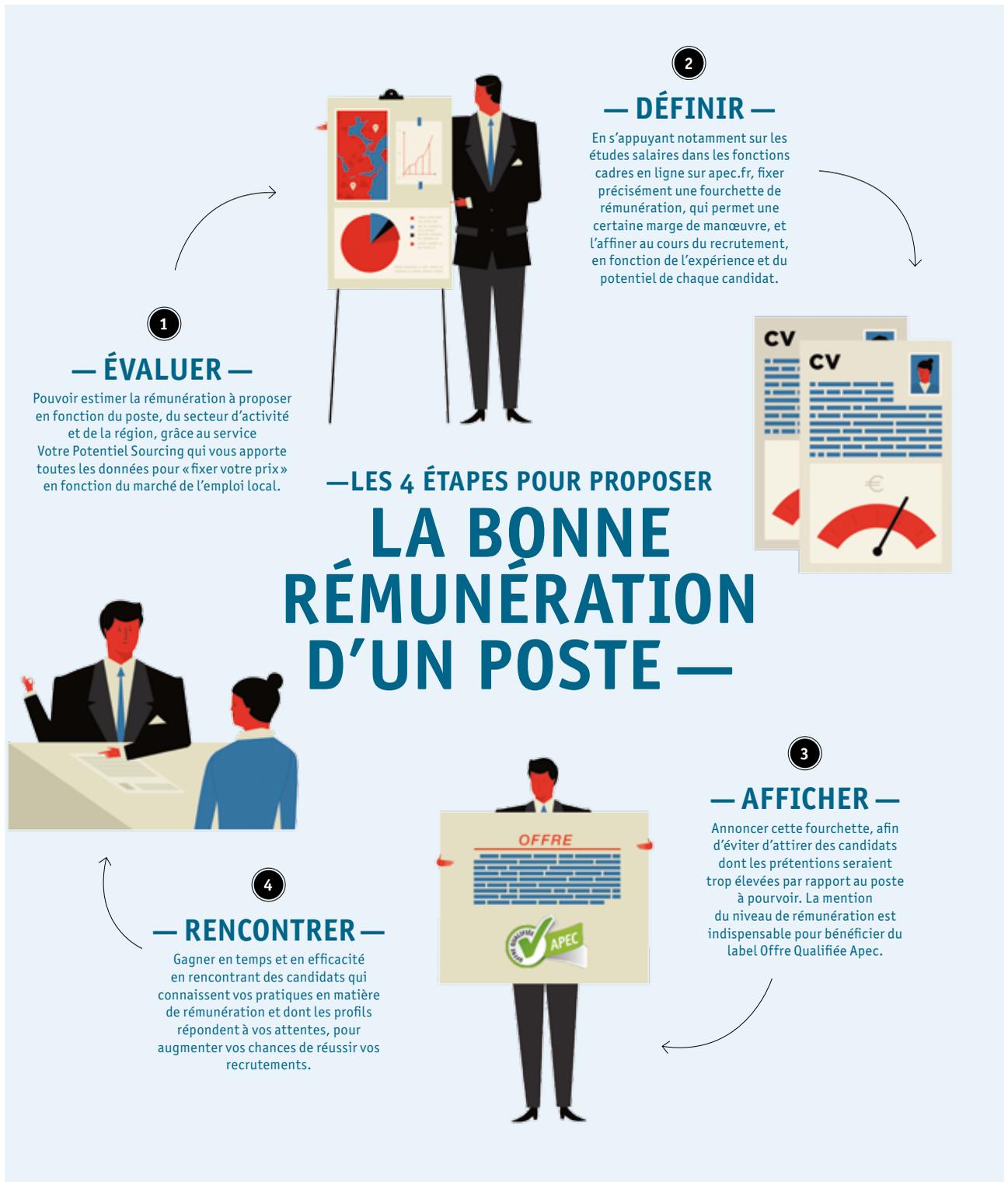
Retrouvez cet article À l'avenir sur [recruteurs.apec.fr](http://recruteurs.apec.fr), onglet "Pratique RH".

# 63 %

**DES JEUNES JUGENT COMME DATÉ LE MODÈLE DES ENTREPRISES, UNE LARGE MAJORITÉ D'ENTRE EUX DÉPLORE LE MANQUE DE CONFIANCE ET DE RESPONSABILITÉ QU'ACCORDENT LES ENTREPRISES À LEURS SALARIÉS.\***



## SOLUTIONS



## SOLUTIONS

# — RECRUTEMENT ET RÉMUNÉRATION : VISER JUSTE —

« Combien dois-je déboursier pour embaucher ce candidat ? »  
Tout recruteur est confronté à cette question, dont la réponse  
ne doit pas s'improviser.

## ENJEUX ET SOLUTIONS.

1

### LES ENJEUX

Connaître parfaitement son marché et bien définir la rémunération d'un poste ouvert au recrutement sont indispensables pour budgéter le coût futur de celui-ci au sein de la masse salariale, mais aussi pour optimiser le sourcing des candidats. Les enjeux pour l'entreprise sont donc financiers, et concernent même plus largement l'adéquation entre ses moyens et ses objectifs. Au niveau de la fonction RH, ils permettent d'optimiser le sourcing, doivent rester cohérents avec la politique salariale de l'entreprise et garantir l'équité interne, et ne pas être en décalage avec les prix du marché. De son côté, le candidat sait en général ce qu'il vaut : si l'entreprise veut le convaincre, puis le fidéliser après son recrutement, il faut lui montrer qu'il est justement rémunéré.

2

### LES SOLUTIONS APEC

Définir précisément le bon niveau de rémunération constitue donc un levier-clé pour attirer les bons candidats. Des services de l'Apec proposent d'aider les entreprises dans cet exercice. Avec Votre

Potentiel Sourcing, un conseiller réalise une analyse comparative et personnalisée du projet de recrutement. En se basant sur des études statistiques et sur des études macro et micro-économiques portant sur les douze derniers mois, il est capable, en fonction du profil du poste, du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, de définir le niveau de rémunération du marché. L'offre Sourcing Plus, le service de sourcing et de présélection conçu pour les TPE/PME, permet d'améliorer l'attractivité de l'offre d'emploi, dont la rémunération constitue un élément important. Enfin, il est préférable que le texte de l'annonce comporte de façon claire une fourchette de rémunération. Sur un poste donné, cela permet notamment d'éviter de générer des candidatures en dehors de la cible, par exemple des cadres très expérimentés, quand le niveau de rémunération proposé correspond plutôt à deux années d'expérience. Le label Offre Qualifiée Apec (OQA) distingue les annonces respectant un certain nombre de critères, dont cet affichage mais aussi par exemple la conformité juridique du texte, et permet aux entreprises d'être plus visibles et plus attractives. •

 Retrouvez les services de l'Apec sur [recruteurs.apec.fr](http://recruteurs.apec.fr), onglet "les services Apec".

## REGARDS CROISÉS

### LA BONNE PRATIQUE

FRÉDÉRIC SERVANT,  
PRÉSIDENT DU GROUPE UNIFIED AV,  
SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DE COMMERCE DE GROS

"Comme recruteur, on a toujours une idée assez précise du salaire que l'on souhaite offrir. L'indiquer dans le texte de l'annonce évite d'avoir trop de candidatures sur- ou sous-dimensionnées par rapport à ses attentes."

### LE CONSEIL APEC

NAHÉMA SOURNAC,  
CONSEILLÈRE SOURCING, APEC

"Définir la rémunération du poste dans l'annonce est très important pour toucher des candidats correspondant au profil recherché, quitte à s'adapter en cours de recrutement."

## LE SIMULATEUR DE COÛT D'EMBAUCHE

Développé à l'initiative du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), le simulateur de coût d'embauche affiche, en quelques clics, ce que coûte un salaire donné. À partir du salaire brut, le simulateur affiche le salaire net et le montant total de ce qu'il en coûtera à l'entreprise, en intégrant les cotisations salariales et patronales. Il est accessible sur [embauche.beta.gouv.fr](http://embauche.beta.gouv.fr) ou via le site de l'Apec [recruteurs.apec.fr](http://recruteurs.apec.fr), onglet "les services Apec".

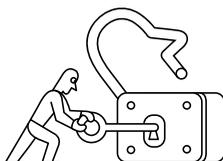
**40%** 

des offres diffusées par l'Apec sont labellisées OQA et mentionnent une fourchette de salaire.

# — EXPÉRIENCE COLLABORATEUR RÉUSSIE : UN ATOUT POUR LES CLIENTS —

Derrière une « expérience client » réussie se cache d'abord une « expérience collaborateur » épanouie. Un constat qui incite certaines entreprises à recentrer leurs pratiques managériales vers un maximum de bien-vivre individuel et de bien-travailler collectif.

## SUR LE TERRAIN.



— Pour la grande majorité des entreprises, sans doute, le client est toujours roi. Mais ce dernier doit de plus en plus souvent partager son pouvoir et ses avantages avec un autre prétendant au titre : le collaborateur. Connecté, mobile, social, surinformé, volatile, et surtout de plus en plus en quête de sens, celui-ci se montre toujours plus exigeant en termes d'environnement et de conditions de travail. Difficile, aujourd'hui, de s'assurer de sa fidélité et de son engagement au service de la clientèle sans lui offrir aussi, dans le cadre d'une « symétrie des attentions », un vécu suffisamment épanouissant au sein de l'entreprise. Après le temps de « l'expérience client » qui visait à optimiser le parcours de l'acheteur et à en supprimer les irritants pour lui faire vivre

« une expérience unique au quotidien », selon les termes d'Orange, voici donc aussi venu celui de « l'expérience collaborateur ». Autrement dit celui de la prise en compte des interactions vécues par le salarié, avec son employeur, son travail et son environnement, de son recrutement à son départ.

« On ne peut plus gérer les équipes comme il y a vingt ans et attirer les candidats sur un simple poste », constate Serge Assayag, associé de Weave, cabinet de conseil en stratégie opérationnelle. « Désormais, il faut en quelque sorte appliquer les concepts du

marketing aux RH et proposer des perspectives concrètes... Il n'y a pas de règle stricte en la matière. Pour une entreprise ce sera plutôt la promesse d'une évolution régulière ; pour une autre celle de travailler dans un environnement créatif... Ce qui compte, c'est la vision, le projet. »

### Confiance et respect

Pour certains dirigeants, comme Thierry Letrillard, avec son entreprise de peinture et plâtrerie TS Habitat dans le Cantal, la démarche s'appuie surtout sur le relationnel. « Je fonctionne sur la confiance et l'autonomie avec mes collaborateurs. Chacun évalue la durée des chantiers et s'organise pour respecter les délais. Ceux qui le souhaitent prennent la main ; il n'y a pas ●●●

Retrouvez les articles  
Clés sur [recruteurs.apec.fr](http://recruteurs.apec.fr),  
onglet "Pratique RH".

« Développer la qualité de vie au travail de nos salariés, c'est améliorer au final la bienveillance de nos usagers, le service au client et la performance globale de nos établissements. »

**JÉRÔME BOURON,  
DRH DU GROUPE SOS**



## CLÉS



01



02

de hiérarchie. Les chantiers se terminent toujours dans les temps et la qualité est là. » En dix mois, l'entreprise est passée de quatre à 11 salariés et son carnet de commande est plein pour dix-huit mois. «Le client sent très vite quand le travail se déroule dans de bonnes conditions. Cela le rassure et l'incite même à nous faire de la publicité!» Pour d'autres employeurs, en revanche, l'expérience collaborateur relève d'une organisation globale et planifiée, associant amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et management spécifique.

Elle débute généralement dès les candidatures, par la mise en place de circuits de transmission des CV rapides et efficaces, et se poursuit jusqu'à la fin de la collaboration. Par un soutien possible à la création d'entreprise, par exemple, comme le propose à ses 14 000 salariés le Groupe SOS, entreprise sociale européenne, qui développe et diffuse des dispositifs innovants pour répondre aux défis sociaux, environnementaux et économiques.

Entre-temps, les entreprises sensibles à la notion d'expérience collaborateur auront pris soin d'accueillir leurs nouvelles recrues dans le cadre d'un parcours d'intégration bien balisé. Un circuit qui ne dure pas moins d'un an, au moins, pour les quelque 80 collaborateurs de l'IMT, groupe de formation spécialisé dans le secteur pharmaceutique. «Le temps de se sentir à l'aise avec un groupe d'apprenants... Un tuteur dédié accompagne pas à pas cette montée en compétence de chaque nouveau collaborateur », détaille Afif Medjahed, directeur pédagogique de l'IMT.

### Un quotidien qualitatif...

La direction des ressources humaines attentive au vécu des collaborateurs se sera également assurée que chacun dispose de toutes les informations et outils nécessaires.



03

Elle aura cherché à supprimer les petits problèmes du quotidien – des process trop lourds, un système informatique peu pratique –, veillé à la formation des équipes, créé des conditions d'évolution attractives et favorisé une bonne qualité de vie au travail, dans son ensemble, pour tous. Au sein du Groupe SOS, loin de constituer simplement une composante de la stratégie RH, cette qualité de vie au travail est purement et simplement devenue le prisme au travers duquel sont pensées et déployées toutes les pratiques RH, organisationnelles et managériales de l'entreprise. Afin de cibler les améliorations à apporter, de la manière la plus pertinente possible et au plus près des préoccupations des collaborateurs, le groupe s'appuie sur une grille d'évaluation

01 – 02 : Le groupe favorise l'émergence de projets porteurs de sens à travers cinq secteurs : la jeunesse, l'emploi, les solidarités, la santé et les seniors.

03 : Décloisonner, développer le mode projet et croiser les expertises sont au cœur des missions de la direction des Ressources Humaines du Groupe SOS.

04 – 05 : Réunions entre collaborateurs du Groupe SOS : la direction des ressources humaines a pour mission de garantir une bonne qualité de vie au travail en encourageant l'écoute et le dialogue.

04

05

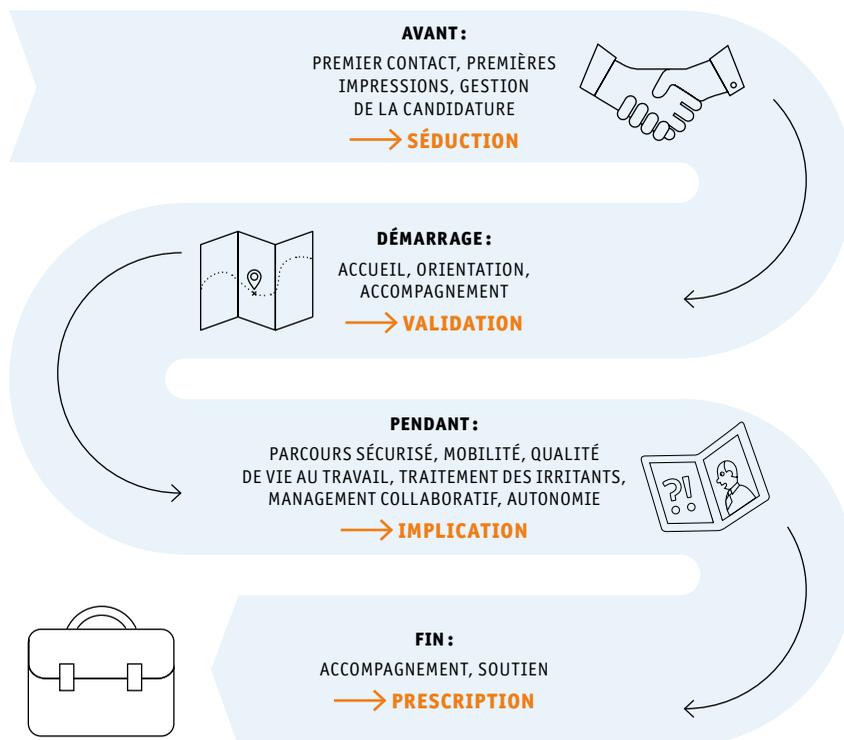
## CLÉS

« Je fonctionne sur la confiance et l'autonomie avec mes collaborateurs. Ceux qui le souhaitent prennent la main ; il n'y a pas de hiérarchie. »

THIERRY LETRILLARD,  
GÉRANT DE TS HABITAT



## — 4 MOMENTS-CLÉS DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR —



mixant 12 indicateurs : RH (turnover, absentéisme), perception de la QVT, éléments objectifs en termes de santé et de sécurité... « En permettant de mesurer l'avancement des pratiques et le niveau des priorités, le diagnostic apporte des éléments de réflexion concrets à la direction, sur les plans d'action à mettre en œuvre. Mais il est aussi et surtout analysé au sein même des entités par un comité de pilotage. Faire vivre un Ehpad\* n'implique pas la même expérience collaborateur que gérer un centre éducatif fermé pour mineurs », explique Jérôme Bouron, DRH du Groupe SOS. Composé de salariés, de représentants du personnel et de membres du CHSCT, c'est ce comité de terrain qui propose les correctifs les plus impactants, avec

l'aide des animateurs QVT notamment. Une méthode efficace, pragmatique, qui permet une vision fine et complète de la situation, ouvre la voie à l'innovation et satisfait chacune des parties prenantes de l'entreprise. « Le dialogue social est simplifié, les absences en baisse et les accidents du travail en recul. Mais surtout, développer la qualité de vie au travail de nos salariés, c'est améliorer au final la bienveillance de nos usagers, le service au client et la performance globale de nos établissements », relève Jérôme Bouron.

### ... et plus collaboratif

Le type de management choisi impacte également largement le ressenti des salariés. Les entreprises décidées à valo- ●●●

## CLÉS



01

riser l'expérience collaborateur privilégie généralement une approche participative. Dans le Groupe IMT, les équipes pédagogiques revisitent elles-mêmes les outils et les guides, voire le contenu de la formation. Des référents font par ailleurs remonter les informations du terrain et des groupes projets travaillent par thème (qualité, sciences...) dans une grande autonomie. « Une partie du métier de formateur s'exerce seul. Il est donc important de créer ces moments de partage en équipe », remarque Afif Medjahed. Mais les collaborateurs, réunis tous les deux mois par leurs dirigeants, discutent aussi de l'avenir de l'entreprise et des innovations à mettre en place. « Aujourd'hui, non seulement nos formateurs veulent être tenus au courant de la vie du Groupe et réclament des informations précises, y compris financières, mais ils comptent bien agir sur leur environnement et donner du sens à leur travail. » Pour le Groupe IMT, l'enjeu est crucial : fidéliser des formateurs pointus dans leur domaine, performants, motivés et autonomes, c'est



02

mieux répondre aux attentes de clients exigeants, en attendant d'offres sur mesure et de retours sur investissements importants.

Le travail collaboratif est également inscrit dans l'ADN d'ALT Partners. Si les marques de ce spécialiste du matériel de puériculture, Babymoov et Badabulle, rassemblent respectivement 150 000 et 53 000 fans sur Facebook, c'est précisément parce qu'il conçoit ses produits en liens très étroits avec leurs utilisateurs, les parents. Mais cette politique d'« hyper-

- 01 : IMT est un Groupe de formation spécialisé dans le secteur pharmaceutique rassemblant 80 collaborateurs.
- 02 : Le groupe IMT est implanté à Tours et dispose de deux plateaux techniques à Évry et à Lyon.
- 03 - 04 : Échanges entre collaborateurs IMT sur l'avenir du groupe et les innovations à mettre en place.
- 05 : Particulièrement suivis sur les réseaux sociaux, ALT Partners et ses marques Babymoov et Badabulle comptent une centaine de collaborateurs impliqués et créatifs.
- 06 : ALT Partners développe une approche collaborative en encourageant la formation de plusieurs groupes de travail transversaux, formels ou non.



03



04



05

06

## CLÉS



personnalisation» de la relation client ne serait pas possible sans une centaine de collaborateurs particulièrement impliqués, eux-mêmes largement encouragés à donner libre cours à leur créativité. «Nous comptons de nombreux groupes de travail transversaux, formels ou non. Certains projets, comme la création de notre crèche interentreprises, ont été entièrement menés par les salariés», explique Claire Dhellemes, responsable des ressources humaines.

### Une nouvelle dimension

ALT Partners s'est par ailleurs approprié les concepts du *lean management* généralement dédiés à la production industrielle. Problématiques à régler, avancement des projets, teamings... Les services font un point de cinq à dix minutes tous les jours ou toutes les semaines, selon les cas. Les éléments abordés sont formalisés sous forme de tableaux. «Cela fluidifie la relation et nous permet de préserver notre esprit start-up», constate Claire Dhellemes. Et comme elle le ferait pour ses clients, ALT

Partners lance actuellement un sondage de satisfaction auprès de ses salariés. Objectif: calculer un index Vibe (vision, inspiration, business, engagement). «Autant de pratiques qui obligent l'entreprise et son service RH à définir des stratégies, des normes, des méthodologies et des process d'évaluation, bref, à se réinventer», analyse le consultant Serge Assayag. Chefs d'orchestres associant services informatiques, communication et management, les responsables RH voient ainsi leurs missions changer de dimension. Mais loin de constituer un luxe ou même un simple coût, tous ces efforts représentent un investissement très rentable. «Si cette approche centrée sur l'humain n'est pas encore généralisée, elle va rapidement devenir une tendance de fond, voire inéluctable», prédit Serge Assayag. En témoigne la nomination d'une directrice de l'expérience salarié chez Orange. Pour Serge Assayag, «ceux qui s'approprient cette culture en prise avec le monde de demain en sont les futurs leaders.» ●

\* Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes



« Si cette approche centrée sur l'humain n'est pas encore généralisée, elle va rapidement devenir tendance de fond, voire inéluctable. »

**SERGE ASSAYAG,**  
ASSOCIÉ DE WEAWE, CABINET DE CONSEIL  
STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL



## LES MANAGERS À BONNE ÉCOLE

Cheville ouvrière de la gouvernance participative, les cadres ont eux aussi besoin d'être formés à cette démarche. Au sein du Groupe SOS, une formation «Entrepreneuriat social» sensibilise chacun d'entre eux à un management cohésif et responsable, autorisant l'autonomie et la liberté d'expérimenter.

## CLÉS



— L'EXPÉRIENCE SALARIÉ :  
L'OCCASION  
DE DÉVELOPPER  
LES COMPÉTENCES  
ET D'ENTREtenir  
L'ENTHOUSIASME —

**INTERVIEW.**

**FLORENCE QUENTIER,  
DRH DU GROUPE UP**

**Quelle est la promesse du Groupe Up en termes d'expérience salarié ?**

Liée à notre statut de coopérative, elle structure notre mode de gouvernance et notre culture d'entreprise depuis 1964 : être un membre très actif du développement de l'entreprise. Nous attendons des salariés du groupe qu'ils mettent leurs compétences au service de la performance de l'entreprise mais aussi qu'ils participent, plus largement, à l'évolution du groupe, qu'ils soient engagés au-delà de leurs fonctions, qu'ils enrichissent l'expérience client. Et nous mettons en place ce qu'il faut pour que cette promesse se transforme en réalité.

**“Dans le cadre d'ateliers, nous travaillons sur la culture d'entreprise et sur nos valeurs. Je m'aperçois par ce biais à quel point cette notion est essentielle pour les collaborateurs.”**



**Quels dispositifs déployez-vous dans ce but ?**

Tous les deux mois, après chaque conseil d'administration, nous organisons des comptes rendus avec les salariés au cours desquels ils peuvent échanger librement avec l'un de ses membres : sur les innovations, les investissements, les projets importants. Tous les quinze jours, notre présidente rencontre aussi les salariés qui le souhaitent de manière informelle, autour d'un café. D'une manière générale, nous encourageons l'initiative et l'autonomie, confortées par la formation : 77% des collaborateurs en bénéficient chaque année. Nous avons aussi lancé un « défi innovation ». Au total, 200 collaborateurs, au sein de 38 équipes transverses, ont imaginé de nouveaux services pour nos clients. Six projets ont été retenus et accompagnés deux jours via la méthode de *design thinking*. Le projet gagnant sera expérimenté en mode « start-up ». D'autres projets finalistes seront repris par les métiers dans leur plan de développement. Une belle occasion de développer les compétences, de se projeter dans l'avenir et d'entretenir l'enthousiasme.

**Avec quel impact sur la relation client ?**

Dans le cadre d'ateliers, nous travaillons sur la culture d'entreprise et sur nos valeurs. Je m'aperçois par ce biais à quel point cette notion est essentielle pour les collaborateurs. Pour eux, un engagement pris auprès d'un client est sacré. Ils cherchent sans cesse comment améliorer le service offert. Ce sont les salariés qui ont suggéré d'optimiser notre organisation, afin que la clientèle sache rapidement qui contacter en fonction du produit concerné. Fiers de leur appartenance au groupe, les commerciaux apprécient aussi de faire visiter l'entreprise à leurs clients. Et comme nombre d'entre eux sont des DRH, c'est l'opportunité de partager notre expérience...

**Quel rôle jouent les managers dans cette politique ?**

Ils sont chargés de la traduire sur le terrain pour que la réalité, le quotidien soient conformes au projet d'entreprise. Gérer des collaborateurs qui ont une grande liberté d'expression n'est pas forcément facile, mais ils apprennent à décider après avoir écouté. C'est un équilibre à trouver. ●

Le Groupe Up développe à l'international des produits et services qui améliorent et simplifient le quotidien de ses clients. Présent dans 17 pays, le groupe, aussi connu comme « l'ex-Chèque Déjeuner », accompagne plus de 27 millions de personnes dans le monde avec plus d'une centaine de marques.



## ENTREPRISE À LA RECHERCHE DE BONS PROFILS AIMERAIT ÊTRE BIEN ÉCLAIRÉE.

**VOTRE POTENTIEL SOURCING** est un service de l'Apec proposé aux entreprises pour optimiser l'efficacité de leur recrutement.

Nos consultants les conseillent pour les aider à trouver les bonnes candidatures.

Plus d'informations au **0 809 361 414** Service gratuit  
+ prix appel et sur [apec.fr](http://apec.fr)

**Apec. Prenez rendez-vous avec l'avenir.**



## IN VIVO



ASTAFFORT EST UNE COMMUNE DE  
2 000 HABITANTS SITUÉE  
EN LOT-ET-GARONNE, PRÈS D'AGEN



L'ÉQUIPE SÉLECTIONNE DES  
PROJETS RÉGIONAUX DONT ELLE  
PARTAGE LES VALEURS...



... ET CHAQUE COLLABORATEUR  
PEUT S'Y IMPLIQUER



CRÉATION D'UNE AFFICHE  
POUR LE FESTIVAL TERROPERA



## — SOUTENIR DES PROJETS LOCAUX, LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES SELON COM'PRESSE —

Fondée en 1999 à Astaffort dans le Sud-Ouest, l'agence de communication COM'Presse soutient bénévolement des projets locaux en mettant à disposition son temps et son expertise.

**IMMERSION.**

## IN VIVO

PRODUCTION DU MAGAZINE  
DU ROTARY CLUB



CONCEPTION DU MAGAZINE  
DU CLUB DE FOOTBALL LOCAL



CHAQUE SALARIÉ EST FIER  
D'APPORTER SON SAVOIR-FAIRE



SUR DE NOMBREUX PROJETS,  
COM'PRESSE MET À DISPOSITION  
SON EXPERTISE EN CONTENUS PRINT

EN 2015, COM'PRESSE REMPORTE  
LE PRIX DE L'ENTREPRISE  
BIENVEILLANTE DES TROPHÉES  
BOUGEONS-NOUS POUR LA  
RÉGION SUD-OUEST



**DIDIER LALBENQUE,**  
RÉDACTEUR ET RESPONSABLE  
DU PÔLE COMMUNICATION

« En mettant à disposition notre temps et notre savoir-faire, nous donnons du sens à notre métier. Nous nous confrontons à des univers et à des thématiques parfois méconnus, et nous nous sentons utiles, plus motivés et plus épanouis. C'est un esprit d'entraide et de partage qui anime les projets que nous menons. »



**JEAN-PAUL NOUHAUD,**  
GOUVERNEUR ÉLU DU ROTARY  
INTERNATIONAL

« Le soutien de COM'Presse, entreprise dynamique et compétente qui sait mettre en pratique des méthodes nouvelles de gestion et de management, est extrêmement bénéfique pour valoriser et faire contribuer les multiples savoir-faire dans le respect et l'authenticité de chacun. C'est un atout indispensable pour le partage et la renaissance de la confiance pour le développement de notre économie. »

**JULIEN LECLERQ,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE COM'PRESSE

« Le mécénat de compétences, c'est avant tout un partenariat gagnant-gagnant. Il nous permet de répondre à notre engagement et à nos obligations RSE, d'ancrer notre empreinte locale, de créer du lien en interne. Pour l'entité bénéficiaire, cela représente un gain de temps et un gain financier, un apport de compétences fiables et de qualité. »



JULIEN LECLERCQ

## — SOUTENIR DES PROJETS SOCIÉTAUX EN OFFRANT CE QUE L'ENTREPRISE A DE PLUS PRÉCIEUX : SON SAVOIR-FAIRE —

TÉMOIGNAGE.

### **Pourquoi avoir choisi de pratiquer le mécénat de compétences ?**

Quand on est un patron de PME, on est souvent sollicité par des associations locales qui cherchent un soutien financier. Étant personnellement très engagé au niveau sociétal, j'apporte mon aide régulièrement, mais je préfère, quand c'est possible, donner autre chose que de l'argent. Comme toute entreprise, COM'Presse connaît des moments plus calmes que d'autres : dans ces périodes,

nous pouvons consacrer du temps et de l'expertise à des projets dont nous partageons les valeurs. Il se passe des choses formidables au niveau local, à côté de chez nous, et soutenir ceux qui portent ces initiatives fait aussi partie de notre mission. Pour nous, c'est facile, pour eux, c'est souvent énorme. À date, cela me semblait tellement naturel que je n'ai même pas utilisé l'avantage fiscal qui va de pair, mais je vais y songer !

« Pour l'entreprise, au-delà de l'avantage fiscal, le mécénat de compétences est un moyen d'asseoir son ancrage territorial. »

JULIEN LECLERCQ,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE COM'PRESSE

### **Comment se traduit votre aide, concrètement ?**

Pour le Festival TerrOpéra, nous avons apporté notre savoir-faire en matière d'animation sur les réseaux sociaux et d'événementiel. Pour le Rotary, nous réalisons un magazine, pour le club de football local, nous concevons chaque année un calendrier, et plus récemment pour l'association Bleu, Blanc, Zèbre d'Alexandre Jardin, nous avons créé une affiche. Le tout bénévolement. C'est aussi à chaque fois l'histoire d'un coup de cœur pour des personnes portant un projet qui est en phase avec ce que nous sommes.

### **Quels bénéfices pour l'entreprise ?**

Quand la cause est jolie, quand elle leur parle, les collaborateurs sont les premiers ravis d'apporter leur soutien, et fiers de contribuer par leur apport de savoir-faire. La gratitude des associations s'exprime en général de façon très spontanée, les remerciements sont chaleureux, et cela fait du bien aux équipes. Parfois, on a même un bonus : ainsi un président d'association, très satisfait de notre collaboration, m'a-t-il récemment mis en contact avec un prospect... Pour l'entreprise enfin, outre l'avantage fiscal, c'est aussi un moyen d'asseoir son ancrage territorial en soutenant des porteurs de solutions au niveau local. ●

COM'PRESSE est une agence de communication spécialisée dans la création de contenus. Située dans le Lot-et-Garonne, elle dispose également de deux bureaux, à Paris et à Sète.

## IN VIVO



FRANÇOIS-XAVIER TRAMOND

## — METTRE LES COMPÉTENCES DE L'ENTREPRISE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL —

### INTERVIEW.

#### Où en est le mécénat de compétences en France ?

Le mécénat au sens large a d'abord été l'apanage des grands groupes, dès les années 90, et tous ont aujourd'hui un service dédié ou une fondation d'entreprise. La loi de 2003, qui fait

# 8 %

DE PME/PMI PRATIQUENT LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES CONTRE

# 31 %

DES GRANDES ENTREPRISES.

Source : Admical 2015

de la France le pays d'Europe le plus en avance sur les avantages fiscaux du mécénat, a ouvert de nouveaux horizons aux entreprises plus modestes, en leur permettant de mettre dans la balance leur expertise, leurs outils et leurs moyens, bien au-delà de l'aspect financier. Le mécénat de compétences, à mon sens, est une idée de génie qui permet à toute entreprise, quelle que soit sa taille, de contribuer à un projet d'intérêt général, en défiscalisant\* les heures consacrées à cet investissement humain.

#### Que représente cet investissement pour une PME? Peut-elle se le permettre?

Absolument! La preuve par l'exemple: imaginez une petite entreprise de transport qui emploie 40 personnes, dont trois comptables. Si l'un des trois

FRANÇOIS-XAVIER TRAMOND  
EST ENSEIGNANT À SCIENCES PO PARIS,  
EN CHARGE D'UN COURS SUR  
LE MÉCÉNAT CULTUREL AU SEIN DE L'ÉCOLE  
DES AFFAIRES PUBLIQUES.

passé une demi-journée par quinzaine à s'occuper de la comptabilité d'un petit festival de théâtre local, l'impact est minime pour la société et énorme pour le festival. Le comptable, valorisé par cette mission, se sent heureux de contribuer à faire vivre le festival, il a même envie d'en assurer la promotion auprès de toute l'entreprise. À la clé, des salariés qui retrouvent du sens à leur travail en utilisant leurs compétences différemment, une cohésion d'équipe renforcée, une réelle dynamique autour du projet soutenu et des bénéficiaires en termes d'image pour la société. Et c'est possible dans toutes les entreprises, même les TPE, car chacune a quelque chose à donner!

#### N'y a-t-il pas également un enjeu au niveau des territoires?

Si, et c'est l'autre raison pour laquelle les PME/PMI ont tout intérêt à jouer la carte du mécénat de compétences. Le tissu associatif local fait, dans chaque région, un travail remarquable avec peu de moyens: or, les entreprises ont tout intérêt à aider ces associations, qui contribuent à la vie et à l'attractivité de leur territoire. Culture, santé, environnement, les domaines d'action ne manquent pas et les entreprises, même si elles ne s'en rendent pas forcément compte, disposent de ressources-clés qui peuvent changer la vie d'une association! À charge pour elles d'identifier ce qu'elles ont à offrir. Dernier point, qui me semble important: choisir le mécénat de compétences et la défiscalisation qui y est associée, c'est aussi une façon pour l'entreprise de payer ses impôts, en étant sûre que l'argent reste sur son territoire et profite à sa collectivité. ●

\* La loi du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat ouvre droit à une réduction d'impôt de 60% à hauteur de 0,5% du chiffre d'affaires hors taxes.



Retrouvez l'ensemble de l'article sur [recruteurs.apec.fr](http://recruteurs.apec.fr), onglet Pratique RH.

## RENCONTRE



MARIE-AGNÈS BROCHIER,  
DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, HARDIS GROUP

# — LE DRH AU CŒUR DU BUSINESS ET DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE —

## INTERVIEW.

### **Vous êtes arrivée chez Hardis Group en 2013 en tant que DRH après avoir travaillé dans de grandes entreprises. Pourquoi rejoindre une PME?**

Je n'ai pas choisi de rejoindre une PME! J'ai choisi de rejoindre Hardis Group pour ses valeurs et pour son projet. Prudent dans sa gestion, reconnu de ses clients, l'entreprise connaît une croissance constante et un fort développement. J'ai été convaincue par sa culture axée sur l'engagement, la confiance, la convivialité et la proximité managériale. Hardis comptait 4 collaborateurs à sa création en 1984, 600 à mon arrivée et 820 aujourd'hui. L'humain est notre première richesse et centre d'attention.

### **Pourquoi le poste de DRH a-t-il été créé en 2013? Quelles évolutions la fonction a-t-elle connue?**

En 2012, Hardis est devenu un groupe, en intégrant les entités qui le constituaient. La direction générale a estimé que ce changement de dimension allié à l'accélération des recrutements nécessaire pour permettre la croissance impliquait de passer la vitesse supérieure en RH. L'objectif était de préserver notre esprit et de faire grandir nos valeurs avec nos collaborateurs actuels et futurs. Sur les moyens, je dispose d'une large autonomie pour agir en profondeur et dans la durée. Dès ma prise de poste, j'ai travaillé avec la direction générale, les managers et les collaborateurs. Un an après, on m'a proposé de rejoindre le comité exécutif, ce qui me permet d'être largement associée à la stratégie de développement de l'entreprise. Les RH sont au cœur de l'entreprise. La meilleure preuve est que l'humain est l'un des trois moteurs de notre plan stratégique 2016-2018.

### **Quels sont vos principales réalisations et vos prochains défis?**

Mon ambition est de créer et alimenter un partenariat durable avec nos collaborateurs. Pour cela, nous avons mis en place des bases solides et un cadre de référence fiable tout en préservant agilité, souplesse et intelligence. Nous continuons à recruter de nombreux collaborateurs. Nous avons construit des parcours clairs et motivants pour cultiver et enrichir les talents, avec un programme de développement des compétences et des orientations précises pour la formation. Nous facilitons aujourd'hui la mobilité interne qui s'appuie sur notre diversité d'activités et de métiers. Des parcours dont nos collaborateurs sont les premiers acteurs. Nous travaillons actuellement sur notre marque-employeur. À mon arrivée, j'étais surprise que bien qu'en croissance soutenue, Hardis Group soit si peu connu, sauf de ses clients. Nous comptons bien y remédier. ●

#### PARCOURS

Marie-Agnès Brochier est arrivée chez Hardis Group en 2013. Avant, elle occupait le poste de responsable Développement RH et Business Partner Ingénierie de l'unité de R&D, au sein de Fresenius Kabi à Brézins. De 2008 à 2010, elle a contribué au développement RH et à l'ouverture de nouveaux établissements de la Mutualité Française de l'Isère en tant que directrice. Auparavant, elle a passé près de vingt ans au sein du Groupe Mars, où elle a évolué à de nombreux postes.



Retrouvez cette rencontre sur [recruteurs.apec.fr](http://recruteurs.apec.fr), onglet "Pratique RH".

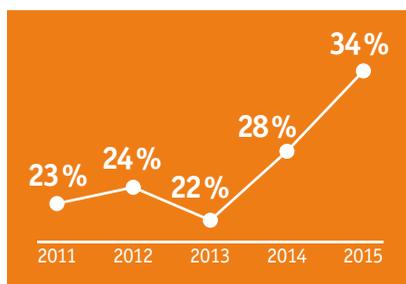
## HARDIS GROUP

Entreprise de Services du Numérique (ESN) et éditeur de logiciels indépendant depuis 32 ans, Hardis Group accompagne ses clients de manière personnalisée d'amont vers l'aval pour accentuer la performance de leur système d'information et de leur supply chain. Hardis Group s'implique également dans les projets de transformation digitale. Le Groupe compte 820 collaborateurs qui sont présents sur 5 sites : Grenoble, Paris, Lyon, Nantes et Lille et interviennent également à l'international.

## CONNECTÉS

## — UN TIERS DES RECRUTEURS UTILISENT LES RÉSEAUX SOCIAUX PROS —

Le recours aux sites de réseaux sociaux dans les recrutements de cadres poursuit sa progression. Les difficultés des entreprises à trouver certains profils de candidats expliquent en partie l'intérêt des recruteurs pour ces outils.

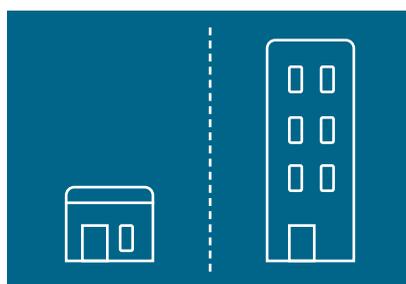


UNE ACCÉLÉRATION DEPUIS DEUX ANS DE L'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS



# 60%

DANS LE SECTEUR DES ACTIVITÉS INFORMATIQUES



LES PETITES ENTREPRISES RESTENT EN RETRAIT

**25%** DES ENTREPRISES DE MOINS DE 100 SALARIÉS

**52%** DES ENTREPRISES DE PLUS DE 1 000 SALARIÉS



### DES USAGES MULTIPLES

**70%** des recruteurs recherchent directement des candidats potentiels

**60%** pour atteindre des candidats que l'on ne trouve habituellement pas sur les sites d'emploi

**57%** diffusent leurs offres d'emploi auprès de leurs contacts

**50%** diffusent leurs offres directement sur les réseaux sociaux

**43%** pour vérifier ou compléter les informations mentionnées dans le cv



### DES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT PLUS PRODUCTIFS AVEC INTERVIEWAPP



Lauréat de l'Adecco Start-Up Tour Paris 2016, cet outil permet de réaliser et stocker des entretiens vidéo différés, avec une facturation simple sur le nombre de minutes enregistrées par l'entreprise. Les RH peuvent ainsi interroger les candidats à distance et de façon automatisée, en limitant l'entretien à une prise d'une durée déterminée ou en enregistrant un questionnaire sur des compétences précises. Ce calibrage représente un gain de temps pour une évaluation du candidat encore plus efficace. InterviewApp développe aussi un simulateur d'entretien vidéo, notamment pour les étudiants.



### APEC, DÉCIDEURS RH SUR LINKEDIN



Une page Apec est désormais dédiée aux entreprises sur LinkedIn : « Apec Décideurs RH ». Elle s'adresse plus particulièrement aux professionnels des RH et aux managers ayant des missions liées aux ressources humaines. En s'abonnant à cette page, les lecteurs peuvent y trouver des informations et des conseils sur les problématiques RH en général et sur les services de l'Apec qui leur sont dédiés.

### LE COMPTE TWITTER



### @EMMANUELLELÉON

Professeur de GRH à ESCP Europe, Emmanuelle Léon étudie l'impact des technologies sur la dématérialisation des lieux de travail, et donc sur les collaborateurs.

### LE BLOG



### 3HCOACHING.COM

Rémi Renouveau promeut la cohésion intergénérationnelle pour déployer le potentiel des entreprises.

## RENDEZ-VOUS AVEC L'APEC



# — PME : COMMENT ATTIRER LES JEUNES TALENTS ? —

## LES MATINALES APEC

— Réputés curieux, dynamiques, motivés, créatifs, productifs et surtout à l'aise avec les nouvelles technologies, les jeunes diplômés représentent un vivier de compétences nécessaire au bon développement d'une entreprise. Que ce soit pour renouveler la pyramide des âges et assurer la transmission du savoir entre générations, ou pour réussir sa transformation digitale, les PME ont tout intérêt à séduire les potentiels de demain. Se faire connaître auprès de cette population est donc devenu un véritable enjeu pour toute PME qui souhaite se développer et qui ne bénéficie pas encore de la notoriété d'une grande structure. Destinée aux dirigeants.e.s, responsables RH et chargé.e.s de recrutement en PME, cette matinée d'échanges entre professionnels des RH a pour objectif de vous donner les clés pour attirer, recruter et fidéliser des jeunes dans

votre entreprise. Pendant deux heures, accompagnés par un.e consultant.e Apec, vous échangez et découvrez les bonnes pratiques de plusieurs entreprises, vous analysez les souhaits professionnels des jeunes et les représentations qu'ils ont des PME afin de mieux comprendre leurs attentes. Vous identifiez les leviers pour les séduire et les actions à mettre en œuvre pour qu'ils intègrent votre entreprise et qu'ils s'y épanouissent. Entre le 22 novembre et le 22 décembre 2016, 40 matinées sont programmées dans les centres Apec. Inscrivez-vous à la matinale la plus proche de vous, sur l'onglet "Les services Apec" du site [recruteurs.apec.fr](http://recruteurs.apec.fr) ●



N'hésitez pas à contacter votre consultant Apec ou le service client au :

0 809 361 414 Service gratuit • prix appel

### LES SALONS APEC EN 2016



#### VOUS AUSSI, PARTICIPEZ À L'UN DES SALONS APEC :

Marseille – Parc Chanot : 18 octobre  
Paris – Espace Grande Arche-La Défense :  
29 novembre  
Toulouse – Espace Diagona Labège :  
11 octobre

### LES DERNIÈRES ÉTUDES PUBLIÉES



#### JUILLET

– Prévisions 2016-2018 des recrutements de cadres en France

– Mobilité intersectorielle : l'exemple de l'aéronautique

#### AOÛT

– Les difficultés de recrutement en production industrielle

#### SEPTEMBRE

– Évolution de la rémunération des cadres

– Salaires dans les fonctions cadres

– Les primes variables : qu'en pensent les salariés ? De l'adhésion au risque de désaffectation (en partenariat avec Paris-Dauphine)



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)