



# STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ DES TPE/PME

11 fiches pratiques pour  
améliorer l'attractivité  
de mon entreprise

Les entreprises partagent leurs expériences

Les TPE/PME rencontrent des difficultés de recrutement, en particulier sur des profils techniques, et souffrent d'un problème d'attractivité vis à vis des candidats, voire de fidélisation de leurs collaborateurs.

Des entreprises, de divers secteurs d'activité, localisations et tailles, se sont réunies régulièrement entre 2018 et 2019 pour réfléchir ensemble à ces problématiques sous le co-pilotage ADIRA et Maison de l'emploi.

Ces rencontres ont permis de dégager des pistes d'actions concrètes autour de l'attractivité et de la fidélisation des collaborateurs dans les TPE/PME, contrebalançant notamment une offre de rémunération éventuellement plus basse que dans les grands groupes.

## introduction

Ces pistes d'actions de bonnes pratiques et de solutions RH sont rassemblées, sous forme de fiches pratiques, à l'intérieur de ce **BOOK RH**.

Les leviers d'attractivité et de fidélisation identifiés sont autant internes qu'externes, en passant par la question des niveaux de rémunération, mais aussi par la politique de qualité de vie au travail menée par l'entreprise, jusqu'à la gestion de l'attractivité de son territoire. Le schéma ci-dessous illustre ces leviers.

Chaque levier a été ainsi étudié au travers de plusieurs groupes de travail inter-entreprises, et a donné lieu à la rédaction d'une fiche pratique thématique.

Le résultat de ce travail collectif ne se veut pas un ouvrage académique, mais bien le fruit de réflexions et d'échanges de bonnes pratiques, ponctuées d'exemples réussis chez les participants et dans les entreprises.

Nous vous souhaitons bonne lecture !

Projet co-piloté :



Frédérique KARMANN,  
Club Génération Industrie  
Maison de l'emploi



Sébastien LEDUC,  
ADIRA





## sommaire

### Les entreprises en parlent...

4

### Les fiches pratiques

- Comment mettre en avant les atouts de mon entreprise en vue d'attirer et de fidéliser ? 5-6
- Quels leviers pour améliorer sa politique Qualité de Vie au Travail ?
  - Conditions de travail 7-8
  - Organisation du travail 9-10
  - Rôle et impact du management 11-12
  - Ambiance et collectif 13-14
  - Avantages supplémentaires 15
- Culture d'entreprise et valeurs, de quoi parle-t-on ? 16-17
- Comment mener une réflexion sur sa politique de rémunération ? 18-20
- Comment mener une politique de formation dynamique ? 21-22
- Comment faciliter la collaboration inter-générationnelle dans l'entreprise ? 23-24
- Attractivité du territoire pour attirer les talents 25-26

### Remerciements

27

# Les entreprises en parlent...

## ACTUA

« Fort de la diversité de ses acteurs et la vision convergente du groupe, un travail de fond a pu être effectué afin de répondre aux différentes problématiques liées à l'attractivité du territoire. »



KONECNY Carol, directeur

## ALSAPAN

« Participer au groupe de travail fut une expérience enrichissante pour Alsapan, pour plusieurs raisons. Les ateliers organisés, intéressants et pertinents au vu du contexte actuel, mais aussi la qualité des intervenants présents pour mener et animer les ateliers. Enfin, les rencontres avec d'autres professionnels RH rencontrant les mêmes difficultés et permettant des échanges riches. En bref, une vraie réussite. »



BENDELE Amandine, responsable Projets RH et LINTZ Juliette, chargée de Formation

## AZAE

« Des problématiques diverses et variées, mais communes ! Des échanges d'expérience et d'idées riches, permettant une collaboration optimale et un résultat efficace ! Merci Hélène ! »



LEHMANN Claire, chargée de Ressources Humaines

## BLUE PAPER

« Les ateliers permettent l'échange et provoquent des temps de réflexion que l'on ne prend pas dans notre quotidien ! C'est un réel plus ! Ils permettent également de faire de belles rencontres et de se créer un réseau professionnel local. Merci. »



CONENNA-BERGEL Céline, RRH

## CRISTAL UNION

« Le contenu du Book est très qualitatif, il est le fruit d'un échange très enrichissant entre plusieurs entreprises. La participation à ces ateliers permet de connaître les pratiques des autres entreprises et c'est, par conséquent, une opportunité d'améliorer les nôtres. »



HAMANN Marine, responsable RH adjointe

## ELECTRICITE DE STRASBOURG

« Ce travail sur l'attractivité de notre territoire et de nos entreprises répond à un enjeu crucial : celui de l'emploi, de la performance, de l'innovation et du capital humain, première richesse d'une entreprise... »



JOSEPH-MONDRY Christelle, DRH

## MECASEM

« Travail en synergie qui permet de partager les pratiques de chacun, le tout dans une ambiance dynamique et sympathique. »



HOFFMEIER Christine, RRH

## MECATHERM

« Merci pour ces échanges fructueux ! Ce fut un réel plaisir de partager les expériences de chacun lors de ces réunions. »



BRUANT Nicolas, RRH Site et GISSELBRECHT Sarah, chargée de Recrutement

## OREST

« Ces groupes de travail permettent d'échanger des bonnes pratiques et idées pour améliorer sa stratégie de recrutement et RH. »



JACQUES Isabelle, chargée de Formation

## RANDSTAD

« Des horizons différents, des problématiques spécifiques à chaque entreprise, mais une seule finalité dans tous nos échanges : rendre l'Alsace encore plus attractive ! une très belle expérience partagée. »



DELORME Georges, consultant

## RECTOR LESAGE

« Le Groupe de Travail Attractivité ? des ateliers dynamiques au cours desquels de nombreuses entreprises ont pu exprimer leurs besoins et transmettre de nouvelles idées ! un projet commun animé par une implication collective et dont la reconnaissance finale est partagée par tous. Bravo ! »



D'ALESSIO Eva, responsable Recrutement et Développement RH

## SEEGMULLER

« La thématique de l'attractivité nous concerne pleinement, difficultés à recruter des ouvriers et du personnel administratif trilingue. Les réunions et échanges proposés sont très intéressants et spécifiques au tissu économique local. »



TRONVILLE Céline, DAF-DRH

## SIAT BRAUN

« Echanges très fructueux. »



LISTO-ANGELIER Ingrid, DRH

## SOCIETE GENERALE

« Des échanges riches entre entreprises, des idées innovantes tout en étant réalistes : un bel exercice, réalisé dans un esprit positif et de construction. Merci ! »



CAZET Corinne, responsable Régionale du Recrutement

## SOVEC

« J'ai eu le plaisir d'intégrer le groupe de travail Attractivité sur l'atelier Formation. Ce groupe m'a permis de pouvoir échanger sur les bonnes pratiques, de trouver des solutions, et d'explorer les outils pour mettre en œuvre une politique formation dynamique. Une expérience enrichissante que je recommande. Merci à toute l'équipe et aux entreprises partenaires ! »



RINN Anais, gestionnaire RH

## TARIFOLD

« Je remercie les différents partenaires du Groupe de Travail Attractivité pour cette initiative. J'ai pris un grand plaisir à participer et apporter ma contribution à la création de ce book. Je suis certaine que cet outil sera apprécié par mes confrères RH. »



MANGIN Jocelyne, responsable Ressources Humaines

## Comment mettre en avant les atouts de mon entreprise dans l'objectif d'attirer et de fidéliser

### SAVOIR SE METTRE EN VALEUR Avant, pendant et après le recrutement

AVANT	PENDANT	APRÈS	OUTILS ET RESSOURCES	OUTILS ET RESSOURCES
Construire une marque employeur	Valoriser sa marque employeur	Entretenir sa marque employeur		
Définir et décliner la mission, la vision, les valeurs de l'entreprise et communiquer dessus	Présenter la mission, la vision, les valeurs de l'entreprise, et évaluer l'adhésion du candidat à cette vision / ces valeurs	Garantir la cohérence entre affirmations et réalité Partager les valeurs au sein de l'entreprise, par tous les collaborateurs		
Définir la communication externe de son entreprise (internet, réseaux sociaux, forums, événements, accroche offre d'emploi (ex. masques offres d'emploi...))	Valoriser sa communication	Entretenir sa communication	Créer des rituels de communication internes et externes : journal interne, communication interne orale	
Adapter les moyens et outils de communication en fonction de la cible, afin de toucher le plus de personnes : réseaux sociaux, internet...	Adapter les moyens et outils de communication en fonction de la cible, afin de toucher le plus de personnes : réseaux sociaux, internet...		Etre actif dans des réseaux locaux	Avoir une personne dédiée aux réseaux sociaux en interne ou externe
Avoir des outils de communication qui reflètent les valeurs : internet, réseaux --> cohérence entre affirmations et réalité	Présenter les outils de communication qui reflètent les valeurs : internet, réseaux --> cohérence entre affirmations et réalité		Sensibiliser les collaborateurs de l'entreprise à remonter les informations intéressantes (projets / produits) pour communiquer de façon récurrente	
	Parler de la santé économique de l'entreprise			
Instaurer un rituel de communication externe sur les projets de l'entreprise	Mettre en exergue les réalisations/ les produits/ les projets de l'entreprise		Notoriété de l'entreprise : il existe des sites internet où les salariés peuvent noter leur entreprise : « Best place to work » ou « Glassdoor » par exemple	Célébrer des succès et communication interne / externe
Mener une réflexion sur l'engagement citoyen de son entreprise : mécénat, RSE, jeunes, entreprise apprenante (accueillir et développer des apprentis / stagiaires)	Valoriser l'engagement citoyen de son entreprise	Promouvoir l'engagement citoyen de son entreprise auprès de ses collaborateurs	Développer sa marque employeur via des opérations philanthropiques avec le personnel	



Comment mettre en avant les atouts de mon entreprise dans l'objectif d'attirer et de fidéliser

AVANT	PENDANT	APRÈS	OUTILS ET RESSOURCES	OUTILS ET RESSOURCES
Définir la politique RH : formation, évolution professionnelle, développement personnel et carrière, politique de rémunération, climat social, conditions de travail...	Valoriser la politique RH (selon le candidat)	Faire vivre et évoluer la politique RH	Créer une offre RH dynamique (package offre salarié : rémunération, avantages, primes - ex : bilan individuel d'activité, restauration...)	Créer un masque d'offre d'emploi : accroche entreprise, présentation standardisée
	Valoriser les conditions et organisation du travail : flexibilité au travail, proximité (télétravail ou actions d'aide au déplacement)	Innover tout le temps selon les modes / les réglementations	Créer un pack « recrutement » : infos sur l'entreprise, livret d'accueil, atouts (format A4)...	Proposer des actions d'aide au déplacement / faciliter la venue au travail (vélo / voiture / co-voiturage / participation abonnement transport / circulation alternée qui peut mettre en difficulté les salariés...)
Mener une réflexion sur le système de management	Mettre en valeur son système de management (participatif)	Veiller à enrichir et adapter les pratiques managériales		

**LE ROLE DU COLLECTIF** Avant, pendant et après le recrutement

AVANT	PENDANT	APRÈS	OUTILS ET RESSOURCES	OUTILS ET RESSOURCES
Collectif : ambassadeur de son entreprise à l'extérieur (réseaux sociaux / relationnel...)	Collectif : ambassadeur de son entreprise	Collectif : ambassadeur de son entreprise	Faire témoigner des salariés sur leurs raisons de rester dans l'entreprise	Témoignages de bonnes pratiques : « story telling »
Créer un parcours d'intégration adapté, valorisant, vrai et personnalisé	Valoriser la période d'intégration	Parcours d'intégration structuré et réalisé dans les faits	Créer un process d'intégration avec bilan 3 jours / 3 semaines / 3 mois (en vue de valider l'intégration, et la fin de la période d'essai)	Prévoir un rapport d'étonnement réalisé par le nouvel embauché à la fin de la période d'essai, puis prévoir un entretien RH / collaborateur (avec un support dédié) ou présenté au CODIR
1 <sup>re</sup> image de l'entreprise : l'accueil. Travailler sur l'accueil de façon générale (qualité de l'accueil = contact téléphonique / mail / personne physique ou non ?, indications route - extérieur / ponctualité / règles communes appliquées)	Garantir un accueil réussi - Mettre à l'aise le candidat	Préparer le collectif (manager / collègues) à l'accueil et l'intégration du nouveau collaborateur	Faire appel à la co-optation (système de prime le cas échéant pour trouver le bon candidat)	
Formation des managers au process de recrutement (conduite d'un entretien, réglementation...)	Implication des managers dans le recrutement	Implication des managers dans l'intégration	Organiser des journées portes ouvertes	Réaliser une enquête « génération Y » en interne : ce que je ne veux pas / ce que je désire

## Conditions de travail

### En bref...

Dans toute situation professionnelle, les conditions de travail ont un impact sur les salariés d'une part, et sur l'efficacité de l'organisation d'autre part.

#### ⚙️ Le pire de ce qui peut exister

- Des bureaux et ateliers gelés l'hiver et chauds l'été
- Bruits, nuisances sonores liés à l'activité, l'environnement ou l'aménagement du lieu de travail (open-space, machines non isolées...)
- Pas de lumière, pas d'ouvertures vers l'extérieur
- Environnement non sécurisé, pénibilité et fatigue au travail
- Equipements obsolètes, non adaptés, manquants, voire dangereux
- Bâtiments mal entretenus, hygiène
- Des salariés qui ne peuvent pas se garer facilement
- Accès difficile à la restauration ou pas de possibilité de se restaurer sur place (ou dans des conditions déplorables)
- Mauvaise accessibilité du lieu de travail (pas de transports en commun, bouchons...)
- Ne pas avoir d'espace de détente satisfaisant
- Pas d'avantages particuliers à travailler dans l'entreprise (CE, proposition de services de proximité...)

#### ⚙️ L'idéal

- Une entreprise accessible aussi bien en transports en commun qu'en transports individuels ou bien dans laquelle on propose des horaires décalés pour éviter les bouchons.
- Où l'amélioration et la tenue en état des équipements sont une priorité (investissement) et la règle
- Où l'adaptation des équipements de travail est important (vêtements, chaussures de sécurité, gants...)
- Où le confort des salariés est régulièrement jaugé, estimé et partagé dans un but d'amélioration.
- Où la possibilité de se restaurer et de se reposer est réelle (proximité, coût...)
- Où l'environnement de travail interne et externe est régulièrement entretenu (peinture, réparations, gazon)

#### ⚙️ Les solutions, les idées pratiques

- **Droit à la déconnexion** : déconnexion à l'initiative du salarié ou de l'entreprise des mails entrants et sortants après une certaine heure
- **Entretien manager/collaborateur sur l'organisation du temps de travail** : article dans le contrat de travail, accord temps de travail, règlement intérieur, entretien progrès / annuel / professionnel
- **Pointage** : amplitude horaire (santé, stress, charge de travail, problème d'organisation) - règles de pointage claires et partagées (équité - doivent être clairement énoncées)
- Investir humainement et financièrement pour mieux comprendre et appréhender les situations individuelles (assistante sociale, psychologue, rôle du manager...)

#### ⚙️ Des exemples réussis d'entreprises

- Une entreprise d'ingénierie a constaté que ses salariés faisaient la sieste entre midi et deux dans leur voiture. Ils ont installé une salle de repos dédiée (avec matelas, coussins, insonorisée, décorée). Ils ont également complètement revu l'espace repas (design) pour créer un endroit plus convivial (modèle brasserie parisienne), et des vélos mis à disposition pour les déplacements sur site.
- Mise en place de vélos prêtés pour le trajet entreprise/domicile
- Une entreprise prévoit la possibilité que les salariés s'isolent ou se déplacent au sein de l'entreprise pour trouver des conditions et un espace adapté à leur activité du moment (salle de réunion, accès Wifi, bureau partagé, tables et bancs extérieurs...)
- L'entreprise Laboratoires BTT propose un plan de déplacement (vélo, trottinette)
- Un grand groupe implanté en Alsace va tester une solution de co-voiturage organisé intra entreprise, en rémunérant le salarié chauffeur, avec une application Smartphone dédiée
- Une entreprise alsacienne (appartenant à un groupe allemand) : a fait de la propreté et la sécurité des équipements et des lieux une culture particulièrement ancrée. Elle propose également salle de sport, équipement de détente modernes et fonctionnels, en nombre suffisant





# Organisation du travail

## En bref...

Journées de travail trop chargées, tâches et missions voire objectifs peu clairs, mauvaise répartition des tâches, mauvaise conciliation vie privée et vie professionnelle... **l'organisation du travail a un rôle fondamental à jouer dans la QVT**

### ⚙️ Le pire de ce qui peut exister

- Horaires indécents
- Refuser systématiquement les congés
- Envoyer des mails à toutes heures et exiger une réponse rapide
- Pointage non adapté selon la population
- Pas de souplesse horaire ou pas d'horaires adaptés aux situations particulières
- N'avoir aucun standard, aucune règle dans l'organisation de réunions de travail, de changement d'équipe...

### ⚙️ L'idéal

- Souplesse et adaptation du temps de travail
- Favoriser le télétravail
- Une organisation qui tend à éviter les « gaspillages » (réunions inutiles, surqualité, pertes de temps...)
- Adapter son organisation au contexte et aux besoins actuels des salariés
- Bonne conciliation vie privée / vie professionnelle

### ⚙️ Les solutions, les idées pratiques

- **Droit à la déconnexion** : déconnexion à l'initiative du salarié ou de l'entreprise des mails entrants et sortants après une certaine heure
- Entretien manager/collaborateur sur l'organisation du temps de travail : article dans le contrat de travail, accord temps de travail, règlement intérieur, entretien progrès / annuel / professionnel
- **Pointage** : amplitude horaire (santé, stress, charge de travail, problème d'organisation) – règles de pointage claires et partagées (équité – doivent être clairement énoncées)
- Investir humainement et financièrement pour mieux comprendre et appréhender les situations individuelles (assistante sociale, psychologue, rôle du manager...)

- Adapter les horaires de travail en fonction des situations : récupération TT (heures de recup, HS, alertes dépassement...), aménagement personnalisé (problèmes personnels, mi-temps thérapeutique, en relation avec le service HSE, le service médical...), annualisation du temps de travail
- Règles de respect de l'organisation collective : si sujet particulier, proposer un groupe de travail en parallèle, prévenir en cas d'absence ou de retard, invitation Outlook facilitatrice
- La réflexion sur l'organisation de l'entreprise : une organisation partagée, réfléchie, validée avec implication de tous, logique et allégée, souple, et selon taille de l'entreprise (hiérarchisation), canaux de décision rapides - Conduite du changement
- **Télétravail** : pouvoir travailler où on veut, quand on veut : le cadrer collectivement
- Entreprise libérée / entreprise qui libère les énergies

### ⚙️ Des exemples réussis d'entreprises

#### Exemple d'un Groupe International :

- L'entreprise autorise les collaborateurs, lors de leurs congés, à enregistrer un message d'absence stipulant aux expéditeurs que leur message serait supprimé, en indiquant un contact en cas d'urgence. Il est précisé que, si le problème n'était pas résolu d'ici son retour, il pourra le recontacter à partir de telle date... très souvent les problèmes sont résolus bien avant le retour du destinataire !
- L'entreprise coupe d'office la réception des mails « hors du bureau » après une certaine heure (paramétrage informatique – attention si relations internationales)
- L'entreprise a signé un accord autorisant les collaborateurs à se déconnecter hors temps de travail, voire à les encourager à le faire, dans un cadre bien défini
- Prévoir un entretien de retour de maladie (absence plus longue) pour évoquer les événements qui ont eu lieu durant l'absence
- L'entreprise fait appel à une assistante sociale (voire un psychologue) pour mieux comprendre et résoudre les problèmes individuels

**Entreprise libérée** : exemple de FAVI  
[www.favi.com/management](http://www.favi.com/management)





## Rôle et impact du management

### En bref...

Une démarche de Qualité de Vie au Travail ne peut faire l'économie d'un management de qualité ! Du top management au management de proximité, un management de qualité contribue à améliorer la Qualité de Vie au Travail tout en répondant à de nouvelles attentes et aux objectifs de performance d'organisations en mutation.

*« Ça n'a pas de sens d'embaucher des gens intelligents puis de leur dire quoi faire. Nous embauchons des gens intelligents afin qu'ils puissent nous dire ce qu'il faut faire » (Steve Jobs)*

#### ⚙️ Le pire de ce qui peut exister

- Un manager qui ne guide pas, mais qui ordonne systématiquement
- Un manager qui se considère comme omniscient et expert en tout
- Un manager qui ne cherche pas à développer la compétence de ses équipes
- Un manager qui considère qu'être bien au travail est accessoire
- Un manager qui assoit son autorité par une mise en concurrence systématique de ses collaborateurs
- Un manager qui ne donne pas du sens au travail
- Un manager dans le contrôle, la supervision, la pression permanente
- Un manager qui adopte une attitude irrespectueuse envers ses collaborateurs

#### ⚙️ L'idéal

- Un manager : ouvert, à l'écoute, collaboratif, participatif, qui favorise la montée en compétences de ses équipes, qui fait grandir ses équipes, et qui entretient le climat de confiance et de sérénité
- Un manager qui sait guider et décider : un leader, pas un « chef »
- Un manager qui communique les informations utiles, en temps voulu, et qui s'assure que le message est bien compris
- Un manager qui développe la notion du collectif, sans nier les individus ni les problématiques personnelles (en tenant compte des attentes et des aspirations des différentes générations)
- Un manager qui intègre la notion de bien-être au travail comme facteur de performance
- Un manager qui délègue « justement »

- Un manager qui développe l'autonomie du collaborateur et favorise la prise d'initiatives
- Un manager qui partage et porte les valeurs de l'entreprise
- Un manager qui autorise l'échec et la non-réussite, et en tire partie pour faire progresser l'individu, et donc l'entreprise.

#### ⚙️ Les solutions, les idées pratiques

- Le manager doit porter le projet de l'entreprise, le décliner auprès de ses équipes pour donner du sens
- Favoriser l'empathie, les relations apaisées, et traiter les causes de tension (mesurer et traiter immédiatement)
- Ne pas considérer l'entretien individuel comme une contrainte, mais un véritable outil de management, qui peut instaurer par exemple des rencontres régulières tout au long de l'année
- Se former, être ouvert à des échanges de bonnes pratiques entre pairs, s'associer à des actions de co-développement (inscription dans des groupes de réflexion : Germe / APM...)
- Réunions à tous niveaux : l'efficacité des réunions de travail sont souvent symptomatiques de l'organisation et de l'état d'esprit de l'entreprise : réfléchir à mieux organiser les réunions de travail pour les rendre efficaces, moins chronophages, et judicieuses, est primordial (par ex. une réunion peut durer juste 5 minutes si l'ordre du jour et la prise de décision peut être réalisée dans ce temps)
- Mettre en place des temps réguliers de communication, pour des moments importants ou délicats de l'entreprise
- Encourager les salariés, quelle que soit leur fonction dans l'entreprise, à participer à des réunions, ateliers, type groupement d'entreprises, pour favoriser les échanges et l'acquisition d'expérience





## Ambiance et collectif

### En bref...

Outre un emploi et un poste, l'attractivité d'une entreprise dépend aussi de l'ambiance au sein de celle-ci.

#### ⚙️ Le pire de ce qui peut exister

- Des relations tendues entre collègues, des conflits ouverts, des attitudes irrespectueuses, voire agressives
- Pas d'entraide, voire isolement de certains salariés (mise au placard ou isolement par le groupe)
- Tous types de harcèlement
- Le bonheur au travail contraint par le collectif, par les valeurs affichées par l'entreprise (par ex. partager des réseaux sociaux perso et prof sans limites)
- Incohérence entre ce qu'on affiche et le quotidien, la réalité (valeurs / décisions / règles)

#### ⚙️ L'idéal

- Qu'est-ce qu'une ambiance de travail idéale : une entreprise où le salarié n'a pas d'appréhension à prendre son poste de travail où il fait bon travailler
- L'entreprise a un projet d'entreprise qui donne du sens au travail et aux salariés
- Une entreprise qui développe la collaboration, l'entraide, l'intégration (nouveau salarié, changement de poste...), le back-up (un relais en cas de problème)
- Le collectif contribue au projet d'entreprise, mais il est là aussi pour accompagner l'individu dans sa relation à l'entreprise, à son poste et à ses collègues
- Une entreprise qui favorise le développement personnel.
- Chercher à responsabiliser l'individu sur les conséquences de ses actes au niveau du collectif, sans le culpabiliser (absences, poste de travail non rangé...)
- *Les conditions de travail vont également influencer sur l'ambiance de travail et le collectif (cf. fiche « conditions de travail »)*

#### ⚙️ Les solutions, les idées pratiques

- Donner la possibilité aux salariés de s'impliquer pour certaines causes, y compris, et notamment extra-professionnelles
- Organiser des événements fédérateurs : team-building, séminaires, ateliers
- Valoriser différemment certains collaborateurs qui ont des passions ou compétences extraprofessionnelles par des moments dédiés
- Donner la possibilité aux salariés d'apporter de l'aide à un collègue (par ex. aidants familiaux)
- Co-construire un projet d'entreprise avec les salariés

#### ⚙️ Des exemples réussis d'entreprises

- Une banque a instauré une journée de solidarité : prêt de collaborateurs volontaires au bénéfice d'associations de quartiers (1/2 journée de congés offerte, 1/2 journée de congés posée par le salarié)
- Une entreprise a développé une forte politique RSE, en n'oubliant avant tout pas le volet interne de la RSE (cf. Film « The Circle » où la limite entre vie professionnelle et vie privée est abordée)

#### ⚙️ Le rôle des RH

- Le RH doit mettre en place des outils de mesure de l'ambiance au travail
- Le RH a un rôle de préventeur, mais aussi de curateur en étant force de proposition pour des solutions adaptées. Le RH organise la co-construction de la charte des attitudes au travail, portée par la Direction
- Le RH assure le lien avec les IRP
- Le RH doit sensibiliser l'encadrement à l'importance de l'ambiance et du collectif et aux moyens de faire remonter la bonne information aux RH ou à la Direction, ce qui nécessite éventuellement d'être formé pour saisir les signaux faibles





## Avantages supplémentaires

### En bref...

Au-delà des fondamentaux que nous avons travaillé dans les autres fiches et qui sont incontournables pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise, la notion de bien-être au travail doit se comprendre comme un objectif qui va permettre à l'entreprise d'être encore plus attractive tout en fidélisant ses collaborateurs, pour devenir à terme encore plus performante.

#### ⚙️ Le pire de ce qui peut exister

- L'accumulation de services offerts par l'entreprise, qui ne portent aucun intérêt pour les salariés, et qui ont juste le mérite d'être affichés, peuvent masquer la réalité d'une mauvaise ambiance ou d'un mal-être au travail
- Cela peut occasionner une contrainte auprès des collaborateurs, considérant que ces offres de service doivent être considérées comme « bonnes »

#### ⚙️ L'idéal

- Qualité de Vie au travail ne doit pas être une notion vue comme un facteur d'oisiveté, mais bien un facteur positif qui contribue à une meilleure santé des collaborateurs et à une plus grande efficacité de l'entreprise
- Questionner le collaborateur, prendre en considération ce qui lui permettrait d'améliorer sa qualité de vie au travail

#### ⚙️ Les solutions, les idées pratiques

- Disposer d'un CE dynamique : événements communs, abonnements...
- Disposer d'une conciergerie (carte grise, clés...) et/ou service sur mesure : pressing, garderie
- Promouvoir le sport, activités de loisirs, favoriser la mise en relation
- Installer un espace de pause adapté et confortable/espace de détente
- Proposer un accès à une salle de sport, de remise en forme avec un professionnel (abonnement par exemple / voire massage)

#### ⚙️ Des exemples réussis d'entreprises

- Une entreprise industrielle propose une permanence d'une assistante sociale et d'une psychologue (1 matinée/mois)
- Une entreprise pharmaceutique propose un service de : pressing/coiffeur/mini-market sur son site
- Les CE négocient pour l'ensemble des collaborateurs des tarifs dans des salles de sport, salles de spectacles, instituts de beauté...
- Une entreprise propose, grâce à la connexion Wifi, de travailler dans d'autres endroits dans l'entreprise : par ex. jardin/salle de détente
- Une entreprise fait venir une fois par mois un diététicien ou un kinésithérapeute pour échanger avec les salariés et partager les bonnes pratiques

#### ⚙️ Le rôle des RH

- Le RH doit être force de proposition, favoriser et encourager la notion de service ++ au sein de l'entreprise
- Le RH peut encourager la mise en place d'une enquête auprès des collaborateurs pour détecter les facteurs de bien-être au travail dans l'entreprise et ainsi mieux cibler les choix proposés

#### ⚙️ Outils / Idées

- Performance des outils utilisés par les collaborateurs
- Poser la question avant toute chose : qu'est-ce qui ferait que vous serez mieux dans votre entreprise ?



# Culture d'entreprise et valeurs, de quoi parle-t-on ?

Culture et valeurs d'entreprise sont des notions difficiles à définir précisément. La culture d'entreprise et ses valeurs se concrétisent dans les comportements et pratiques de ses salariés.

## DÉFINITION

**Culture** : ensemble de croyances, de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées et construites tout au long de son histoire. La culture d'entreprise regroupe les valeurs supérieures que partagent ou doivent partager tous les membres de l'organisation. Elle représente une façon de vivre, une logique ou un mode de fonctionnement dans l'entreprise, elle peut refléter le climat dans l'entreprise.

**Valeurs** : idées et croyances partagées par les différents acteurs de l'entreprise. Elles sont portées par les discours des dirigeants et déployées auprès des collaborateurs. Elles sont incarnées par les comportements des individus, orientent l'action d'un individu. Quelles valeurs l'entreprise va-t-elle devoir incarner pour accomplir la mission qu'elle s'est donnée.

## POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

**Sens au travail** : savoir et comprendre pourquoi on fait les choses. Dépend d'une vision claire. Se sentir utile dans son travail.

**Team building** : pour que les gens puissent intégrer les valeurs il ne faut pas juste qu'elles émanent d'en haut. Donc il est important que les collaborateurs soient impliqués dans le choix des valeurs.

**Performance** : l'entreprise gagne en performance quand les collaborateurs adhèrent et comprennent, ils acceptent de travailler et d'être plus productifs et donc plus performants. Cela leur demande moins d'effort, cela devient moins une contrainte. Comme j'adhère, je suis plus enclin à apporter ma contribution volontaire à la réussite de l'entreprise. Notion de fierté des produits de l'entreprise.

**Attractivité** : Les valeurs doivent être en phase avec les enjeux de société actuels pour faire adhérer les nouvelles générations. Ex : innovation, écologie, équitable. Réussir à communiquer sur ses valeurs, pour attirer les gens. Parfois, même les salariés ne connaissent pas les valeurs propres de leur entreprise.

**Communiquer** à tous les niveaux : lors de l'embauche mais aussi après, exemple dans l'entretien annuel. Avoir des valeurs bien exprimées peut faciliter la communication et la compréhension des directives (cf : fiche pratique « Communiquer sur ses atouts »).

**Cohérence** : valeurs bien exprimées, adhésion des collaborateurs > fidélisation

S'assurer que les salariés connaissent les valeurs pour les diffuser.

S'assurer que tout le monde comprenne la même chose, attention aux valeurs ambiguës et aux slogans. Exprimer clairement les attentes qui se cachent derrière le mot de la valeur.

→ Il faut que les gens se sentent impliqués, pour faire vivre les valeurs.

## COMMENT FAIRE ?

**Préalables :**

- Nécessité d'une stabilité de l'entreprise : on peut s'appuyer sur sa culture et ses valeurs en cas de crise, mais on ne peut pas initier une démarche culture et valeurs lorsque l'entreprise vit une crise.
- S'assurer d'avoir mis en place les éléments de base de la QVT (Qualité de Vie au Travail → cf fiches QVT). Faire en sorte que les salariés se sentent bien avant de parler de culture et valeurs (voir pyramide de Maslow). Assurer les éléments de base (sécurité, rémunération, etc.), donner un sens au travail, garantir une bonne ambiance au travail, nourrir le sentiment de faire partie de... Travailler sur des projets intéressants, aspect financier, climat social, bonnes conditions et équité de traitement.

**Quel serait l'élément déclencheur :**

Souvent c'est un élément déclencheur qui fait que l'entreprise s'intéresse à sa culture et valeurs.

**Élément externe** : un client mécontent, l'attente client direct ou indirect changeante (évolution des convictions : écolo, social, etc.), le contexte économique (concurrence, rentabilité, perte de marché, etc.), les critères d'évaluation de ses clients (impact environnement par exemple).

**Élément interne** : prise de conscience individuelle et collective, difficultés de recruter, turnover, problèmes de cohésion (impliquer ses collaborateurs), nouvelle organisation (nouvelle direction, fusion, acquisition, etc.).

## Culture d'entreprise et valeurs, de quoi parle-t-on ?

### Les questions à se poser en amont :

- Avoir suffisamment de connaissance et de maturité avant de décider d'enclencher ou non un changement de culture.
- Mettre en place des actions cohérentes avec les valeurs et l'histoire de l'entreprise.
- Prendre conscience de la nécessaire performance globale de l'entreprise : économique, industrielle, sociale et environnementale.
- Faire le lien avec sa politique RSE si existante.
- Tenir compte du produit de l'entreprise.

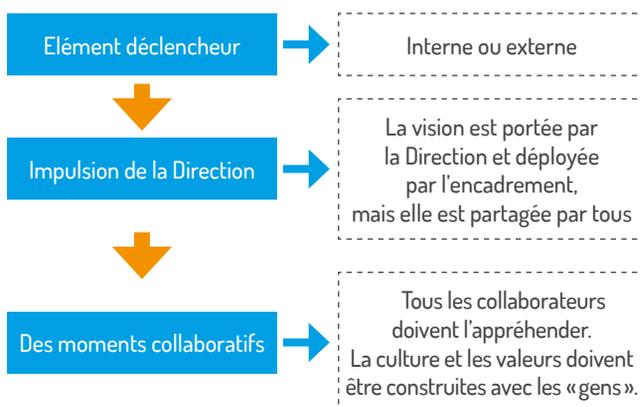
### Le processus :

Le processus est inhérent à chaque entreprise.

Il n'existe pas de « modèle type » car cela dépend de l'histoire de l'entreprise : c'est une histoire de conviction personnelle et collective.

Pour savoir comment faire, nous vous proposons de vous inspirer des modèles existants tout en les adaptant à votre propre culture d'entreprise. Il est également possible de se faire accompagner par un consultant spécialisé.

Les grandes étapes du processus sont les suivantes :



### Recommandations :

- il est important de prendre le temps d'expliquer, de communiquer, de partager, de faire adhérer, de les incarner et de les vivre.
- libeller les valeurs par des phrases et non des mots seuls. Elles vont alors être exprimées et comprises par tous\*
- impliquer l'ensemble du personnel, pas uniquement la Direction, car les salariés adhéreront plus facilement. Les valeurs doivent être clairement exprimées pour que les salariés se sentent en adéquation avec les projets de l'entreprise. Il faut également que les valeurs du salarié soient en adéquation avec celles de l'entreprise : valeurs partagées, ce qui va générer de la motivation et de la fidélisation.

\* Exemple : si vous choisissez la valeur « collaboration » : le mot peut être ambigu et interprété par chacun différemment. Il est bon de clarifier le contexte dans lequel s'applique cette valeur par des phrases.

## EXEMPLES – PARTAGE DE PRATIQUES

- Valeur Innovation : des fiches « Innov'action » qui permettent aux collaborateurs de proposer des idées d'amélioration.
- Workshop salariés qui travaillent sur les valeurs sous forme de jeux, en choisissant quel animal puis quelle voiture définissait le mieux l'entreprise. Cela permet aux salariés d'adhérer aux valeurs, de définir les valeurs sur la base de leur vision.
- Excellence Awards : monter un projet pour montrer comment le salarié a su appliquer l'une des valeurs → la direction est jury. Nomination et remise de prix : ça marche car les gens sont fiers de proposer leur projet.
- Les salariés peuvent proposer des projets relatifs à la sécurité → récompense sous forme de trophées → Le projet peut ensuite être adapté sur les autres sites du groupe. Tout le monde vote.
- Les valeurs imposées par le groupe ont été modifiées pour partie par l'entité locale au travers de nombreux groupes de travail (toutes catégories socio-professionnelles confondues).

## RÔLE DES RRH ET DIRECTION

**Le RRH** : il joue le rôle de thermomètre de l'ambiance et du climat social, du fait de sa proximité avec les collaborateurs (feedback des problématiques de valeur et de sens émanant des collaborateurs ou des candidats), est force de proposition, communique, accompagne, assure le relais entre les collaborateurs et la direction, apporte un soutien aux managers, est partenaire de la conduite du changement, formalise (charte / engagement).

**La Direction** : elle impulse, incarne la culture et les valeurs, est exemplaire, donne le sens et la vision, fait preuve de cohérence, entretient par son attitude, son action.



## Comment mener une réflexion sur sa politique de rémunération ?

### POURQUOI ?

Les TPE/PME rencontrent des difficultés de recrutement sur des profils techniques et souffrent d'un problème d'attractivité vis à vis des candidats, voire de fidélisation de leurs collaborateurs.

Un groupe de travail composé d'entreprises de toutes tailles s'est constitué en avril 2018 afin d'œuvrer sur cette thématique et de créer et de développer pour les TPE/PME industrielles une boîte à outils commune de bonnes pratiques et de solutions RH contrebalançant notamment une offre de rémunération éventuellement plus basse que dans les grands groupes.

Dans ce cadre, un « Benchmark Politiques de Rémunération » démarré en décembre 2018, a donné lieu à une étude comparative des pratiques des entreprises industrielles locales. Ce benchmark s'est intéressé, à titre expérimental, au poste de « technicien de maintenance », et pourra être déployé sur d'autres postes.

Il a été finalisé en Juin 2019.

La fiche pratique ci-après, reprend les modalités d'analyse de sa politique de rémunération.

### QU'EST-CE QU'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE ?

Quand on parle de rémunération, il est nécessaire de mener une réflexion globale, et de prendre en compte :

- Les avantages sociaux,
- La protection sociale,
- Les éléments constitutifs de la rémunération.

Le groupe de travail a déterminé, après mûre réflexion, une liste des éléments d'avantages et de protection sociale pouvant exister au sein des entreprises ainsi que des éléments de rémunération à prendre en compte. Voir ci-après le détail de ces réflexions.

#### Les avantages sociaux /protection sociale :

##### LISTE DES AVANTAGES

Accessibilité aux produits de l'entreprise

Accord QVT ou pratiques QVT

Avantages CE ++ (voyage, locations de vacances - sport)

Avantages CE classiques

Bon de rentrée scolaire

Bon ou chèque cadeau de Noël

Carte de crédit entreprise

Chèques vacances

Flexibilité du temps de travail

Goodies

Heures supplémentaires contractuelles (sur base 39 ou 40 heures) : à valoriser en fourchette mensuelle brute (de XXX€ à XXX€)

Indemnité transport avec dépassement fiscalisé

Indemnité transport défiscalisée

Médailles du travail

Mutuelle

Politique frais de voyage : classes avion - train - hôtel - temps de déplacement, etc.

Prévoyance (maintien rémunération au-delà des 90 jours et capital décès)

Prime de crèche ou achat de places

Prime de participation

Prime d'intéressement

Restaurant d'entreprise

Retraite supplémentaire

Retraite sur-complémentaire type ART 83

RTT / RCR (Repos Compensateur de Remplacement)

Salle de détente, de repos

Télétravail

Tickets restaurant

Transport 50%

Véhicule de fonction

Véhicule de service - typologie de véhicule

Vêtements de travail

## Comment mener une réflexion sur sa politique de rémunération ?

### Les éléments constitutifs de la rémunération :

Afin de disposer de données comparatives objectives, il est nécessaire de déterminer les éléments principaux à prendre en compte et ceux à écarter. En voici la liste non exhaustive :

#### Prendre en compte

- Salaire de base
- 13<sup>e</sup> mois
- Prime de vacance
- Prime de panier
- Prime de présence mensuelle
- Prime de présence annuelle
- Prime d'équipe / prime de process
- Prime de relève
- Prime d'astreinte
- Tickets restaurants
- Prime de déplacement
- Prime de gratification
- Prime d'habillement
- Prime de douche
- Jours fériés
- Majoration de nuit (variable selon les entreprises)

#### Ne pas prendre en compte

- les heures supplémentaires de surcroît d'activité exceptionnelle
- la prime d'intéressement et de participation dans la rémunération mais plutôt dans les avantages car c'est un élément variable mis en avant par les entreprises qui sont sûres de pouvoir proposer une bonne prime aux candidats.

## COMMENT MENER VOTRE ANALYSE ?

Si vous voulez mener votre analyse interne ou externe de votre politique de rémunération, voici les référentiels qu'ont proposé le groupe de travail.

Ce type d'analyse vous offrira l'opportunité de faire un état des lieux de votre situation actuelle, afin de mener une réflexion interne, et être force de proposition dans votre entreprise sur les leviers supplémentaires que vous pouvez identifier.

### 1. Analyser les avantages sociaux et protection sociale :

L'analyse des avantages sociaux et protection sociale doit porter sur une étude comparative des pratiques d'entreprises, à savoir évaluer à l'aide de la grille en annexe n° 1 : « *Je diagnostique mes pratiques en matière d'avantages et de protection sociale* », les critères auxquels vous répondez. Ceci vous permettra d'avoir un premier résultat d'analyse vous permettant de définir, par rapport à votre niveau de pratique, quels sont vos leviers complémentaires qui s'offrent à vous.

Dans l'étude qui a été faite auprès des entreprises partenaires du projet, nous voyons une disparité importante entre les différentes pratiques : de 35% à 67% : voir les deux graphiques ci-après. Nous constatons que l'ensemble des TPE/PME consultées n'utilisent pas tous les avantages listés.

### 2. Analyser la rémunération :

L'analyse comparative de la rémunération doit être menée sur :

- Salaire mensuel brut
- Salaire mensuel net
- Salaire annuel brut

Pour que l'analyse soit objective, il est nécessaire de distinguer les temps de travail si besoin :

- Journée
- 2x8
- 3X8

Ainsi que les niveaux de poste, si besoin :

- Débutant
- Confirmé
- Expert.

## LE RÔLE DES RRH

Les RH peuvent utiliser cet état des lieux et disposer ainsi de tous les éléments constitutifs d'une politique de rémunération, d'une part pour être force de proposition auprès de leurs directions, et d'autre part pour communiquer (autant en interne, qu'en externe : aux candidats par exemple) et favoriser l'attractivité et la fidélisation de leurs collaborateurs.

Les RH ont la possibilité de bâtir la grille des rémunérations évolutive par rapport aux différents niveaux de poste et ainsi avoir une visibilité plus globale.

Cet état des lieux offre la possibilité de disposer d'arguments factuels, objectifs face à sa Direction mais aussi de ses IRP (par exemple, lors des Négociations Annuelles Obligatoires « NAO »).

Nous remercions chaleureusement les entreprises partenaires de ce projet :

ALSAPAN, BURKERT, CRISTAL UNION, LABORATOIRES BTT, MECASEM, OREST, TARIFOLD, pour leur précieuse contribution !

Pour aller plus loin, n'hésitez pas à contacter La Maison de l'Emploi de Strasbourg : [contact@maisonemploi-strasbourg.org](mailto:contact@maisonemploi-strasbourg.org)



## Je diagnostique mes pratiques en matière d'avantages et de protection sociale

LISTE DES AVANTAGES	Je pratique	Je ne pratique pas	Commentaires / précisions
Accessibilité aux produits de l'entreprise			
Accord QVT ou pratiques QVT			
Avantages CE ++ (voyage, locations de vacances - sport)			
Avantages CE classiques			
Bon de rentrée scolaire			
Bon ou chèque cadeau de Noël			
Carte de crédit entreprise			
Chèques vacances			
Flexibilité du temps de travail			
Goodies			
Heures supplémentaires contractuelles (sur base 39 ou 40 heures) : à valoriser en fourchette mensuelle brute (de XXX€ à XXX€)			
Indemnité transport avec dépassement fiscalisé			
Indemnité transport défiscalisée			
Médailles du travail			
Mutuelle			
Politique frais de voyage : classes avion - train - hôtel - temps de déplacement, etc.			
Prévoyance (maintien rémunération au-delà des 90 jours et capital décès)			
Prime de crèche ou achat de places			
Prime de participation			
Prime d'intéressement			
Restaurant d'entreprise			
Retraite supplémentaire			
Retraite sur-complémentaire type ART 83			<i>Préciser pour quelle catégorie de personnel</i>
RTT / RCR (Repos Compensateur de Remplacement)			
Salle de détente, de repos			
Télétravail			
Tickets restaurant			
Transport 50%			
Véhicule de fonction			
Véhicule de service - typologie de véhicule			
Vêtements de travail			
<b>Total des avantages pratiqués dans mon entreprise</b> (compter le nombre de croix dans chaque case)			

## Comment mener une politique de formation dynamique ?

### POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

L'objet de cette fiche pratique n'est pas de faire un point sur les différentes réformes de la formation professionnelle qui ont bousculé les usages en matière de formation dans les entreprises.

Son objectif est de donner quelques pistes de réflexion, axes de travail, ainsi que des partages de pratiques, sur lesquels chaque entreprise pourra s'appuyer afin de mener une politique de formation dynamique.

Former ses collaborateurs, c'est : transmettre tout en pérennisant l'entreprise. C'est un outil indispensable pour la gestion des compétences et des connaissances. Cela permet à une personne d'évoluer tout au long de sa vie active, en améliorant ses compétences par de nouvelles techniques. Elle accompagne l'évolution des savoir-faire en entreprise (métiers, techniques).

Une politique formation dynamique favorise également l'attractivité auprès de nouveaux candidats quand l'entreprise a la possibilité de la valoriser en amont, mais aussi de fidéliser les collaborateurs en poste quand ceux-ci ont la possibilité d'améliorer leurs compétences et d'évoluer.

### COMMENT FAIRE ?

Un des pré-requis est de connaître les orientations stratégiques de l'entreprise, pour accompagner les projets de l'entreprise par l'élévation des compétences des salariés et répondre aux évolutions des emplois, aux évolutions technologiques et des organisations.

Une politique formation dynamique permet aussi de fidéliser, tout en évitant l'ennui et la lassitude.

#### 1. Identifier et recueillir les besoins en compétences

Il s'agit dans cette première étape de recenser les besoins en formation au sein de son entreprise, auprès de ses managers idéalement, et donc d'identifier les besoins en compétences pour aujourd'hui et demain.

Les managers ont, en effet, un rôle primordial à jouer, voilà pourquoi il est important de les former à poser des questions ouvertes afin de susciter l'envie chez son interlocuteur, pour que le collaborateur se sente responsabilisé, pour creuser le besoin.

Un des outils s'avère très utile : l'entretien d'évaluation et/ou professionnel lors duquel le manager et le collaborateur pourront échanger sur les perspectives d'évolution et les besoins en formation.

Attention au travers du « catalogue formation » qui reste malheureusement un outil où l'on pioche la réponse à un besoin de formation sans pour autant s'assurer d'avoir bien analysé le besoin.

#### 2. Définir et organiser les actions à mettre en œuvre

Il est possible de varier les formats de formation proposés : présentiel, blended (formation mixte : présentiel, digital.) e-learning, digital (Mooc, Spoc...), tutorat interne, parrainage, AFEST (Action de Formation en Situation de Travail), etc.

Comment choisir l'organisme de formation de qualité : la certification qualité sort début 2021.

Concernant le volet « intégration », un parcours d'intégration adapté aux personnes et à chaque métier peut s'avérer judicieux.

#### 3. Suivre et évaluer les formations

Le retour de formation doit être abordé dès que possible (évaluation à chaud, à froid) : instaurer un rituel d'entretien de retour de formation (RH et manager) et permettre la mise en pratique immédiate après une formation. Pourquoi ne pas prévoir une restitution du formé auprès de ses équipes quelques jours après son retour afin d'ancrer ses acquis ?

**Objectif de l'évaluation à chaud :** obtenir un premier niveau d'appréciation sur le contenu pédagogique de la formation qui vient d'être suivie par le collaborateur, connaître son degré de satisfaction sur les conditions d'organisation de la formation, son déroulement, son contenu...

**Objectif de l'évaluation à froid :** valider l'acquisition des compétences en fonction des objectifs de chaque formation, évaluer la mise en pratique des compétences acquises sur le poste de travail, permettre de mesurer les écarts (niveau souhaité et niveau atteint) afin d'envisager des compléments de formation, si nécessaire.

→ Ces deux évaluations peuvent être réalisées en face à face entre le collaborateur et le manager, sans aucun formalisme particulier. Certaines grilles existent et peuvent être utilisées pour cette étape.



## Comment mener une politique de formation dynamique ?

### EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

- Inscrire les salariés en formation externe car cela permet des échanges, de rencontrer d'autres entreprises
- Plan de formation 70 - 20 - 10 :  
l'apprentissage se fait à :
  - 10% par la théorie
  - 20% par le tutorat
  - et 70% par la pratique.
- Développer une matrice de compétences pour identifier facilement les compétences à acquérir.
- L'entreprise bloque des semaines de formation obligatoires sur site (par ex 3 semaines sur le 1er trimestre de l'année) afin de s'assurer qu'un grand nombre de collaborateurs soient disponibles.
- Mettre en place des tuteurs, des parrains « métier » qui pourront accompagner les collaborateurs.
- Communiquer en interne sur les dispositifs de formation (CPF, CEP, etc.).
- Rajouter dans le guide de l'entretien professionnel une explication des différents dispositifs (par exemple un catalogue)
- Accompagner le collaborateur pour la création de son compte CPF, la création de son dossier de formation
- Procéder à plus de formations qualitatives que quantitatives.
- Faire en sorte, dans la mesure du possible, que le besoin du salarié soit en adéquation avec les objectifs de formation

Les RH doivent être convaincus, créatifs, force de proposition. Leur mission est de sensibiliser les managers à la valeur « formation » pour les impliquer dans leur rôle (au travers d'échanges avec leurs collaborateurs : par exemple l'entretien professionnel). La formation s'avère nécessaire à la montée en compétence de leur équipe.

Les RH peuvent être un support / un référent technique RH, un conseiller, un accompagnateur dans la mise en œuvre : il est l'expert.

### SCHÉMA DU PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE FORMATION



### LE RÔLE DES RRH ET DIRECTION

#### La Direction

La Direction doit être à l'initiative, convaincue, elle doit porter la philosophie de « l'entreprise apprenante ».

Il est important de mettre en place une politique de formation : processus identifié, une démarche équitable, ouverte à chaque salarié. L'entreprise a le devoir de former ses salariés pour maintenir et faire évoluer ses compétences.

Elle a le rôle de communiquer sur sa stratégie, la ligne directrice en matière de formation.

#### Le RRH

Le rôle du RH a changé : il a dorénavant un rôle de communicant, il doit être présent sur le terrain, il doit communiquer avec les managers dont il est le « partenaire ». Nous le constatons au travers non seulement de la nouvelle réforme, mais aussi de l'instauration des entretiens professionnels, de l'utilisation du CPF, etc.

# Comment faciliter la collaboration inter-générationnelle dans l'entreprise ?

## INTRODUCTION

L'entreprise est directement impactée par des faits sociétaux d'envergure, tels que : les départs à la retraite de plus en plus tardifs liés aux politiques retraites, aux carrières hachées, à des phénomènes de niveaux de revenus minimums, etc. En outre, il y a une volonté politique forte de maintien des seniors dans l'emploi. En parallèle, les nouvelles générations qui entrent dans le monde du travail ont des envies, portent des valeurs, qui parfois diffèrent de celles déjà présentes dans l'entreprise.

Ce croisement intergénérationnel peut être soit explosif, soit porteur d'une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise.

## POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Quel est l'intérêt pour une entreprise de raisonner « multigénérationnel » ?

Mais aussi quels sont les points de vigilance.

ATOUTS	POINT DE VIGILANCE
Savoir et expertise	
Transfert des savoirs, partage d'expérience et de connaissance dans les deux sens	Les anciens n'ont pas toujours envie d'apprendre aux plus jeunes Il est important de former les tuteurs à leur rôle et de les valoriser Le tuteur n'a pas toujours le choix
Variétés de connaissances	Les jeunes restent moins longtemps et sont formés constamment puis ils quittent l'entreprise : cela est difficile à accepter pour les anciens
Apport de connaissances théoriques nouvelles par les jeunes / apport d'expérience par les anciens : co-construction de toutes les parties prenantes de l'entreprise	Crainte des anciens de se faire prendre leur place, leur position dans l'entreprise, donc risque de vouloir préserver les informations plutôt que de les transmettre
Les « anciens » connaissent l'entreprise et peuvent apporter leur savoir : mais est-ce que les jeunes sont intéressés ?	Une entreprise composée majoritairement de jeunes peut poser la question de la préservation de l'histoire et de l'expérience. A contrario les jeunes apportent de la nouveauté, de nouvelles pratiques, de l'innovation, etc. (exemple : aisance sur les réseaux sociaux)
Organisation	
Les jeunes poussent les entreprises à être agiles : remise en question, prise de recul (leur regard et leurs attentes sont différents) : « Le pourquoi ont fait comme ça ! »	
Les anciens seront plus fidèles et moins volatiles	Les jeunes seront plus volatiles, plus mobiles
Les jeunes sont plus dans la dématérialisation, la digitalisation, ont plus d'aisance avec les outils numériques pour optimiser le temps	
Sens et valeurs	
Le questionnement : donner du sens à une tâche « le pourquoi ont fait ça ! »	Besoin de cohérence entre les valeurs et ce qu'on vit réellement dans l'entreprise Nécessité de travailler les valeurs dans l'entreprise (cf. fiche « Culture et valeurs »)
Les jeunes ont besoin d'exprimer leur avis, mais le management n'est pas toujours prêt à ça	Adapter nos process managériaux Nécessité pour le manager de s'adapter aux différentes personnalités car les attentes ne sont pas les mêmes
Les jeunes peuvent partir pour revenir dans la même entreprise	La notion de fidélité à la même entreprise reste très ancrée dans les générations plus anciennes
Construire un collectif qui permet de mieux communiquer et faire interagir les uns avec les autres, qui permet d'intégrer les différentes générations, de mieux faire comprendre les atouts des uns et des autres.	Attention à ne pas laisser se développer les préjugés et a priori liés aux différences générationnelles



## Comment faciliter la collaboration inter-générationnelle dans l'entreprise ?

### COMMENT ?

Une entreprise multigénérationnelle qui n'a pas réussi, c'est là où la transmission du savoir est mal gérée, c'est l'entreprise qui n'a pas su intégrer les apports des jeunes générations, qui s'est trop préoccupée de préserver les générations déjà installées dans l'entreprise, sans chercher à les faire interagir dans un but de progrès de l'entreprise, voire a laissé s'installer des tensions.

Une **entreprise multigénérationnelle** est une entreprise qui a réussi à développer une capacité à intégrer toutes les générations (jeunes et anciens), en comprenant les attentes et les atouts de chacune d'entre elles. Elle s'est attachée à construire une approche et une connaissance des aptitudes des uns et des autres.

Ainsi, il est nécessaire :

- 1) de faire dialoguer et/ou de faire naître le dialogue entre les générations (éviter les non-dits, faire remonter les problématiques)
- 2) au travers de ce dialogue, de construire un collectif,
- 3) pour le management d'assurer une proximité avec ses collaborateurs,
- 4) de veiller à l'équilibre de la pyramide des âges (par ex, ne pas hésiter à recruter un senior),
- 5) mettre en place des méthodes de recrutement adaptées pour détecter les qualités de chacun.

### EXEMPLES RÉUSSIS D'ENTREPRISES ET RECOMMANDATIONS

- Développer le mentoring / le tutorat : lorsqu'un collaborateur souhaite partir à la retraite, et sur la base du volontariat, quand la décision est actée, le recrutement du remplaçant est effectué. Le collaborateur prend alors sa retraite sans toutefois se sentir poussé dehors, et est réembauché en cumul emploi retraite, ou sous forme de micro-entreprise, avec pour mission de former son « poulain ». Il réalise un temps partiel pour accompagner la jeune recrue sur des périodes de minimum 6 mois à deux ans maximum. Cela est possible sur le même poste et de préférence sur des profils sensibles. La notion de volontariat est importante.
- Dans le cadre de la période d'intégration, mettre en place un rituel de remontée des premières impressions du nouvel embauché (par ex : rapport d'étonnement réalisé à 3 jours, puis 3 semaines, puis 3 mois). Cette étape est fréquemment réalisée en une fois avant la fin de la période d'essai. Ce phasage permet de mesurer les écarts, les progrès, et de mettre les actions de progrès en place.

- Rendre la transmission plus simple et agile :
  - Organiser l'entreprise autour de process définis, compris, acceptés par tous et écrits : les standards. Ceci facilite l'acquisition des savoirs et la maîtrise plus rapide du poste (les formats peuvent varier : écrits, vidéo, etc.)
  - Certaines entreprises, sur des savoirs très particuliers, commencent à rechercher des formes de modélisation, qui peuvent être numériques, pour faciliter la transmission,
  - Organiser des sessions d'apprentissage avec l'outil numérique (réalité augmentée, réalité virtuelle, etc.).
- La polyvalence : créer une matrice de polyvalence, la développer et la faire vivre (de nombreux exemples existent sur internet).
- Intégrer des jeunes et des anciens pour favoriser la mixité (par exemple : mêler sur des lignes de production des « anciens » et des « jeunes » pour générer du dialogue).
- Considérer que tout nouvel entrant ne restera pas forcément à vie dans l'entreprise. L'entreprise doit s'organiser pour que la relation, même courte, puisse être profitable pour les deux parties. Se poser la question de ce qu'on va s'apporter l'un et l'autre sur les 3 prochaines années ?  
Ce qui ne doit pas impacter le travail effectué sur la fidélisation des collaborateurs.

### LE RÔLE DES RRH / DE LA DIRECTION / DU MANAGEMENT

- Aider à modéliser les savoirs, et la transmission. Par exemple, rechercher avec les équipes les nouveaux moyens de former, de tutorer, d'accompagner
- Accompagner le changement des approches managériales en matière de formation et de recrutement
- Réinventer le processus de recrutement
- Accompagner les managers dans la posture : la gestion de l'intergénérationnel et l'impact sur le collectif.

# Attractivité du territoire pour attirer les talents

## POURQUOI PARLE-T-ON D'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE ?

Votre territoire est celui où se situe votre entreprise : localisation, situation géographique, proximité d'une métropole, etc.

Vous recrutez et pouvez avoir besoin de valoriser votre territoire car les candidats qui vont répondre à vos offres et que vous allez rencontrer vont rechercher des informations sur : l'accès, la localisation, l'environnement, etc, de son futur emploi.

Pour convaincre vos candidats (mais aussi leur conjoint et famille), vous avez besoin de leur apporter des informations sur votre entreprise mais aussi sur votre territoire.

Rendre attractif son territoire lorsque l'on est éloigné des grandes villes, que l'on rencontre des difficultés d'accès, peut s'avérer difficile.

Voilà pourquoi nous avons élaboré cette fiche pratique, destinée à vous faciliter la réflexion et vous permettre de vous poser un certain nombre de questions.

Il s'agit non pas seulement de se préoccuper de l'attractivité de son territoire, mais aussi de connaître les possibilités de :  
Mobilité – Carrière et Travail du conjoint

## QUELS SONT LES PRÉREQUIS POUR QUE MON TERRITOIRE SOIT ATTRACTIF ?

Deux moments sont importants :

- en amont de la phase de recrutement  
*(lorsque je diffuse mon offre d'emploi et entame la recherche de candidat)*
- en aval de la phase de recrutement  
*(une fois que le candidat est dans mon entreprise)*

Voici une liste, non exhaustive, des « questions à me poser lorsque je recrute sur mon territoire pour attirer et aussi pour fidéliser », avec quelques exemples de bonnes pratiques.

Vous avez la possibilité de compléter la troisième colonne en indiquant les solutions que vous et votre entreprise pourriez proposer pour palier à chaque problématique.

### QUELS SONT LES PRÉREQUIS POUR QUE MON TERRITOIRE SOIT ATTRACTIF ?

QUESTIONS À ME POSER	EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES	MES SOLUTIONS (à compléter le cas échéant)
Répondre à toutes les candidatures reçues (image de l'entreprise)	Je rappelle tous les profils qui m'intéressent Je constitue une CVthèques pour mes emplois futurs Je prévois un publipostage pour faciliter la réponse J'utilise un outil de gestion des candidatures	
Mon entreprise est attractive, je la valorise. Se poser les bonnes questions de ce que j'offre : valeurs, culture d'entreprise, politique formation et évolution, etc.	Je travaille mes valeurs, mon projet d'entreprise auquel les salariés peuvent s'identifier J'illustre mes valeurs / ma culture d'entreprise Je les valorise sur mon site internet et lors de l'entretien Je m'assure de la cohérence entre mes valeurs et la réalité de mon entreprise Je forme mes salariés quand besoin	
Marque employeur - favoriser le réseau inter-entreprises : je peux prendre contact avec les entreprises du même territoire, mutualiser les bonnes pratiques	Mutualiser transports, restaurant d'entreprise, commodités, voire mise à disposition de salariés ou d'équipements Créer des lieux et moments d'échanges	
Quels sont les moyens d'accès à mon entreprise : les moyens de transport (train - bus - tram)	Solutions de co-voiturage Déplacement à vélo (mise à disposition par l'entreprise pour les trajets gare / entreprise) Mutualiser la mise en place de Navettes gare par exemple Faciliter le stationnement à proximité	



## Attractivité du territoire pour attirer les talents

QUESTIONS À ME POSER	EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES	MES SOLUTIONS (à compléter le cas échéant)
La période d'intégration est un moment clé : qu'ai-je prévu pour cette étape ?	Je propose une période d'immersion avant l'installation dans la région (un « pré-trip ») pour le candidat, mais aussi la famille Je missionne une agence de relocation Je nomme un parrain interne Je désigne un tuteur d'intégration en interne, et un groupe dans l'entreprise ou dans un réseau d'entreprises pour accompagner le nouveau collaborateur dans le territoire J'élabore un livret d'accueil	
Mettre en avant sa politique Qualité de Vie au Travail	Télétravail Horaires variables Management participatif Espace repos, gym, détente Avantages CE Solutions repas Je favorise la conciliation vie privée / vie professionnelle (vous référer aux : Fiches pratiques Qualité de Vie au Travail)	
De quelle image bénéficie ou souffre le poste que je propose : valoriser les avantages des métiers dits tendus et peu attractifs	En lien avec les branches professionnelles je réalise des témoignages fierté Je valorise les possibilités d'évolution interne dans le métier Je favorise l'accès à la formation	
Faire connaître le bassin d'emploi : quelles sont les entreprises présentes (opportunités d'évolution professionnelle sur le territoire)	Je présente le bassin d'emploi de proximité Je repère les entreprises présentes et crée du lien	
Nouvelles générations : de l'intergénérationnel au multigénérationnel	Je recense les bonnes adresses de sorties Je favorise l'apport croisé des connaissances et expériences	
Faciliter l'accès à l'offre d'emploi (smartphone) pour le candidat et créer de l'originalité tant dans le support, que le contenu, et la méthode de recrutement	J'assure une présence sur les réseaux sociaux J'active mon site internet J'adopte de nouvelles méthodes de recrutement (cooptation, création CVthèques, etc.)	
Lister les « bonnes adresses » (un flyer sur les commodités de proximité)	Les guides de recommandations de restaurants, commerces, médecins, crèches, organisation traiteur, sorties, etc.	
Attractivité de l'Alsace (pour les candidats hors Alsace) : de quels outils je dispose pour valoriser mon territoire ? (réseaux sociaux, films de présentation de l'entreprise, site internet)	- capitale Européenne - charme régional - proximité aéroports - marché de l'emploi ouvert - dynamisme économique - proximité Allemagne (« Guide des premiers pas » (ADIRA), Eurooptimist (Eurométropole), sites des communes, offices du tourisme, etc.)	
Job du conjoint, école des enfants	Réseau Carrière Alsace de l'Adira Sociétés de relocation Réseaux (APEC, Pôle Emploi, Maison de l'Emploi, etc) Contacts utiles : mairies, Communautés de communes, rectorat	
Quels autres avantages puis-je proposer ?		
Comment puis-je anticiper les freins que pourrait mettre en avant le candidat		

### Liens utiles

[www.adira.com](http://www.adira.com)

[www.maisonemploi-strasbourg.org](http://www.maisonemploi-strasbourg.org)

[www.youtube.com/watch?v=RqCRzPhttcA](https://www.youtube.com/watch?v=RqCRzPhttcA)

[www.eurooptimist.eu](http://www.eurooptimist.eu)

[www.alsace.com](http://www.alsace.com)

## Remerciements

La création de ce BOOK RH a été l'occasion de belles rencontres, de riches échanges, avec une participation forte des entreprises sur une problématique commune et, nous l'avons vu, mobilisatrice.

Un grand merci ! :

- à toutes les entreprises participantes et celles qui nous ont ouvert leurs portes pour accueillir nos divers ateliers de réflexion et de travail au cours de ces deux années
- aux réseaux du Club Génération Industrie de la Maison de l'emploi de Strasbourg et de l'ADIRA pour s'être mobilisés autour de cet enjeu particulièrement important pour le développement des entreprises
- aux deux co-pilotes du projet, Frédérique KARMANN (membre du Club Génération Industrie), et Sébastien LEDUC (ADIRA), pour leur enthousiasme, leur engagement immuable et leur détermination à aboutir à ce beau résultat
- et à Monique JUNG (ADIRA), pour le pilotage de la thématique de l'attractivité du territoire.

Hélène BOUR  
Daonna Conseil  
Maison de l'emploi de Strasbourg

Et pour les mois à venir, d'autres réflexions seront menées pour encore enrichir vos pratiques RH !





Génération  
Industrie

## Prêts à passer à l'action ?

[contact@daonna-conseil.fr](mailto:contact@daonna-conseil.fr)  
[sebastien.leduc@adira.com](mailto:sebastien.leduc@adira.com)

[www.maisonemploi-strasbourg.org/  
club-generation-industrie](http://www.maisonemploi-strasbourg.org/club-generation-industrie)

[www.adira.com](http://www.adira.com)

Conception graphique : [www.ratatam.com](http://www.ratatam.com) /  PEFC 10-31-3358 / Certifié PEFC / Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées. / [pefc-france.org](http://pefc-france.org)

la Maison de  
**l'EMPLOI**  
Strasbourg

 **adira**  
L'AGENCE DE DÉVELOPPEMENT D'ALSACE

