

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

SYNTHESES DES ECHANGES

Numéro de table :

1

Thème : **Attractivité**

Témoins : **Nicomatic**

Problématiques/Difficultés des Participants :

Comment être compétitif et attractif :

- Dans un environnement comme celui de l'armement, l'aéronautique et la défense
- En étant situé à proximité fine de la Suisse

Solutions en Réflexion/Mises en Place :

Marine : travaille au sein du service ressources humaines, où je m'occupe du recrutement et de l'accompagnement des collaborateurs. Je fais également partie du Collectif expérience collaborateur, dont l'objectif est de rendre unique le passage des collaborateurs chez Nicomatic.

Grégory, co-directeur du site de Bons-en-Chablais, se concentre sur l'expérience collaborateur.

Notre but est de développer le concept d'entreprise responsabilisante dans un environnement exigeant comme celui de l'armement, l'aéronautique, et la défense. Nous n'avons pas de stratégie définie pour aborder cela lors des recrutements. Nous n'essayons pas de convaincre les candidats à tout prix mais nous en parlons de manière transparente lors des entretiens.

Depuis 2012, notre marque employeur se distingue par notre orientation vers une entreprise responsabilisante, basée sur la confiance quotidienne : gestion des horaires, des congés payés, des augmentations, etc. À cette époque, nous nous sommes aperçus qu'il fallait plus d'agilité organisationnelle pour être compétitifs. Nous prôtons l'autonomie et la prise d'initiative. La première étape dans ce sens a été de supprimer la pointeuse.

Le rôle de manager a disparu, remplacé par des managers-coachs ou des "jardiniers", centrés sur l'Humain. Les projets évoluent et les salariés sont impliqués, comme pour le projet « parentalité », à travers lequel différents congés supplémentaires ont été mis en place ainsi qu'un projet d'allongement des congés payés.

Nous partons du principe que "celui qui fait sait". Les collaborateurs sont autonomes et fonctionnent en mini-usines, créant ainsi leurs propres projets en autogestion avec une enveloppe dédiée, et une autonomie sur le recrutement, le matériel, le choix des fournisseurs, etc.

Pour la gestion de carrière, nous restons ouverts aux évolutions professionnelles en interne, plutôt sous l'angle du changement de missions, privilégiant les tests sur poste et valorisant l'expérience et le partage entre pairs.

En externe, nous faisons appel à des coachs si besoin, mais tout le monde est formé au feedback et au process com. Nous essayons également d'internaliser les compétences pour les soft skills. A la mise en place de notre politique de management en 2012 nous avons d'ailleurs fonctionné en interne.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Nous partageons actuellement notre processus d'intégration renforcé avec un temps d'adaptation d'environ 6 mois, dans un contexte de croissance de plus de 30%. Les collaborateurs sont immédiatement considérés comme responsables et intégrés à l'équipe, avec 10% de temps de travail libre pour s'investir en interne ou en externe. Nous faisons attention au sur engagement et au burn-out, car notre mode de fonctionnement peut en être générateur.

Nous organisons des petits-déjeuners mensuels pour favoriser les échanges.

Pour le recrutement, nous utilisons des tests de personnalité comme AssessFirst, et l'entretien est une étape cruciale. Le recrutement est effectué par les équipes et non par les RH, qui interviennent en fin de processus avec une immersion de 2 heures.

Notre marque employeur n'a jamais été une stratégie définie, elle émane plutôt des employés et ambassadeurs.

Notre taux de turn-over est très faible. Avec 350 salariés et 22 filiales (600 à 700 collaborateurs), nous misons sur l'humain pour recruter et fidéliser. La moyenne d'âge est de 38 ans et nous ne privilégions aucune tranche d'âge spécifique.

Notre expérience collaborateur couvre toute la période de leur passage chez nous, de l'entrée à la sortie, en étant à l'écoute de leurs besoins pour générer une émotion positive.

Retrouvez 2 articles écrits en 2020 sur l'entreprise Nicomatic et son mode de management, par le Club RH Genevois français

[L'entreprise responsabilisante, le modèle Nicomatic](#)

[L'entreprise responsabilisante : paroles de Nicomaticiens](#)

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Numéro de table :

2

Thème : **Attractivité**

Témoins : Christelle Guy / Hanane Rouissi / **TransCure bioServices**

Présentation de notre politique interne nous permettant d'attirer et fidéliser les talents :
Mise en place d'accords et chartes internes (aménagement du temps de travail / télétravail)
Proposition de solution de logement dans un secteur tendu + Journée de solidarité offerte

Problématiques/Difficultés des Participants :

- **Tension sur l'immobilier** influençant le recrutement.
- **Proximité de la Suisse.**
- **Problématique de compétences linguistiques** pour certains postes.
- **Manque d'organismes de formation** sur nos métiers présents sur le secteur.
- **Problématique d'homogénéité des pratiques managériales** entraînant un sentiment d'inéquité.
- **Turn-over important lié au management** trop descendant.
- **Tension/concurrence** des profils recherchés.
- **Formation/intégration trop longue sur les postes**, faisant craindre des départs rapides.
- **Manque de valorisation des avantages** pris en charge par l'entreprise, exemple prise en charge à 90% de la mutuelle.

Solutions en Réflexion/Mises en Place :

- **Mieux communiquer en interne comme en externe**, après avoir réalisé un état des lieux de nos avantages.
- **Développer notre marque employeur.**
- **Homogénéiser les pratiques managériales.**
- **Être à la hauteur des rémunérations du marché** en raison de la proximité de la Suisse.
- **Utilisation de la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS)** pour recruter des conducteurs de ligne.
- **Recruter différemment** en s'intéressant à des candidats venant d'horizons différents.
- **Réflexion sur la semaine de 4 ou 4,5 jours.**
- **Souplesse horaire pour tous.**
- **Faire un benchmark des avantages des concurrents** sur le bassin d'emploi par notre alternante.
- **Travailler avec Action Logement.**
- **Mettre en place une charte de télétravail.**

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Numéro de table :

3

Thème : **Attractivité**

Témoins : MéliSSande Lebrun / **Set Corporation**

MéliSSande Lebrun aborde la marque employeur et le statut de société coopérative depuis 2012, qui influence positivement l'ambiance de travail interne. Cependant, des efforts sont nécessaires pour améliorer la notoriété externe.

Problématiques/Difficultés des Participants :

1. Manque de communication sur la Marque Employeur

- Forte marque employeur en interne, mais faible visibilité à l'extérieur (SET)
- Difficulté à organiser des portes ouvertes par manque de temps. (Entreprise SET)
- Questionnement sur l'adéquation des valeurs de l'entreprise / valeurs des collaborateurs

2. Problèmes géographiques

- Difficulté à attirer des collaborateurs en raison de problèmes de transport (absence de permis, saturation du trafic, manque de solutions de covoiturage, transport en commun peu efficace).
- Difficulté d'accès aux logements proches du lieu de travail.

3. Fuite des talents

- Les nouveaux talents restent en moyenne 3 ans avant de partir pour la Suisse.
- Difficulté à attirer et retenir les jeunes talents.
- Les nombreux départs à la retraite nécessitent une planification proactive.

4. Échec de la cooptation

- La tentative de mise en place de la cooptation a échoué, nécessitant plus de communication et de pédagogie en interne (SET)

5. Manque de visibilité de l'entreprise

- Faible notoriété géographique, limitant l'attraction de nouveaux talents.
- Peu de candidats connaissent l'entreprise, ce qui affecte le recrutement.
- Le logo de l'entreprise ne reflète pas son activité réelle.
- Difficulté à recruter lorsque les diplômes ne correspondent pas exactement aux exigences de l'entreprise (remarque de manière générale)

6. Problème de Sourcing et recrutement

- Recrutement non pertinent via France Travail.
- Difficulté à trouver des talents en dehors des circuits habituels.
- Recrutement de talents par des cabinets comptables, entraînant une "guerre des clans" par le nombre de concurrences possible.
- Manque de notoriété de l'entreprise, réduisant le nombre de candidatures spontanées
-

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

7. Problématiques liées au télétravail

- La mise en place du télétravail (deux jours par semaine) a des avantages, mais aussi des risques
- Télétravail non adapté à tous les profils

Solutions en Réflexion/Mises en Place :

1. Amélioration de la communication Interne et Externe

- Utilisation de vidéos où les salariés présentent leurs métiers.
- Planification de MOOC et de vidéos de 5-10 minutes sur les marques de l'entreprise pour une meilleure compréhension et visibilité. (int. & ext.)

2. Améliorer la rétention des collaborateurs

- Mise en place du télétravail (2 jours par semaine).
- Envisager la semaine de travail de quatre jours.
- Comparer les avantages proposés par la Suisse et offrir des alternatives attractives.
- Proposition d'une solution d'espaces de coworking près des domiciles des collaborateurs.

3. Prise en charge des bénéficiaires

- Prise en charge de la mutuelle (60 à 100%).
- Tickets restaurant subventionnés.
- Création d'un CSE (Comité Social et Économique)

4. Engagement des managers

- Renforcer le rôle des managers en tant que premiers recruteurs des futurs collaborateurs.
- Promouvoir une approche collaborative pour que les salariés s'approprient mieux les projets.

5. Augmenter la visibilité

- Participation à des salons comme "ComlesPro" et CSM.
- Organisation de journées portes ouvertes pour faire découvrir l'entreprise, ses métiers, ses manières de fonctionner...
- Participation à des événements et forums pour renforcer la visibilité
- Promotion de l'apprentissage

6. Partenariats avec les écoles

- Renforcer les liens avec les écoles pour recruter des talents aux compétences techniques spécifiques nécessaires.
- Promotion de l'apprentissage.

7. Mise en place de la cooptation

- Encourager la cooptation avec des primes pour les collaborateurs référents des candidats.
- Surveillance des éventuels problèmes internes engendrés par ce système.

8. Adhésion à des associations et réseaux

- Adhésion à des associations professionnelles pour améliorer la communication avec les salariés et la visibilité de l'entreprise (Type GIA...)

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Numéro de table :

4

Thème : **Diversité**

Témoignage : Sylvie Bertoin / **Danfoss**

INCLUSION & DIVERSITE ? comment actionner d'autres leviers que le recrutement classique dans un marché en tension ? (Apprentissage, stages, stage de réinsertion, interventions dans les lycées, mise à disposition de personnes en situation de handicap...)

Présentation :

- **L'entreprise** : Danfoss, spécialisée dans les raccords rapides (engins de BTP, industrie agroalimentaire, data center, etc), de la conception à la production. Elle est située à Ville-la-Grand, une proximité avec la Suisse qui accentue les enjeux liés au recrutement. Cette entreprise regroupe 85 collaborateurs fixes et près de 30 intérimaires.
- **La témoin** : Sylvie Bertoin, chargée RH chez Danfoss. Au cours de son parcours dans ce domaine (dans les RH depuis 14-15 ans), elle a toujours été référente handicap.

Problématiques/Difficultés des Participants :

Comme de nombreux participants, l'un des défis auxquels doit faire face Danfoss est le recrutement. Cette difficulté est accentuée par le contexte régional, notamment la proximité avec la Suisse et par l'attractivité relative des métiers de l'industrie, qui souffrent encore souvent d'une image négative.

Dans le cadre de cette problématique s'inscrit également celle de la diversité et de l'inclusion. Cette approche peut susciter des réticences chez les managers et les dirigeants provoquant de nombreux questionnements et préjugés, notamment la crainte que les employés issus de divers horizons soient moins performants.

L'objectif de cette intervention est donc de lever les freins qui pourraient persister dans cette quête de diversité et d'inclusion au sein des entreprises.

Solutions en Réflexion/Mises en Place :

Cette recherche de diversité s'est faite à différents niveaux :

- **Autour du handicap et des problématiques de réadaptation professionnelle**

Les personnes en reconversion professionnelle constituent un large vivier de candidats potentiels. Différents établissements de réadaptation professionnelle peuvent être cités dont l'Englennaz à Cluses ou encore la Passerelle à Annecy.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Comment l'entreprise a-t-elle réussi à sensibiliser ses collaborateurs à la question du handicap ?

- **Concernant les managers :**
 - Les sensibiliser aux risques psychiques avec **Messidor**
 - Les rassurer sur le fait qu'ils n'ont pas besoin de devenir des psychologues, car des référents spécialisés sont disponibles pour assister en cas de besoin
 - Les encourager à s'engager, en leur montrant les avantages initiaux simples, comme le faible coût d'essai, la comparabilité des besoins de formation avec ceux des nouveaux employés, et la gestion similaire des attentes et des besoins des employés.
- **Concernant les collaborateurs, de manière plus générale :**
 - Une **sensibilisation régulière** : Chaque mois se déroule une réunion au cours de laquelle chaque chef de service présente ses projets. C'est également pendant ce temps qu'est proposée une sensibilisation autour d'une thématique du handicap, notamment avec l'utilisation de « **Activ Box** », un service gratuit proposé par l'Agefiph. Chaque mois, ce sont différents contenus (vidéos, podcasts, mémo, etc.) qui sont proposés et destinés à sensibiliser sur un type de handicap (visuel, psychique, etc.)
 - Le **Duo Day** : une initiative européenne qui favorise l'inclusion des personnes handicapées dans le milieu professionnel. Durant cette journée, une personne en situation de handicap collabore avec un professionnel pour explorer son environnement de travail, ce qui aide à déconstruire les préjugés et à ouvrir des perspectives de recrutement,
 - L' « **Activ'challenge** » de l'Agefiph, un jeu en ligne de sensibilisation au handicap en milieu professionnel
- Proposer la **formation « Sauveteur-secouriste en santé mentale »** pour mieux identifier et orienter les personnes susceptibles de souffrir de risques psychosociaux.

Au-delà de poser de bonnes bases concernant leur accueil, quelle politique de maintien de l'emploi est-il possible de mettre en place ?

L'entreprise déploie une politique proactive de maintien de l'emploi en collaborant étroitement avec des partenaires tels que la **médecine du travail et Cap Emploi**. Cette démarche assure un soutien constant et rassure l'ensemble des salariés.

Par ailleurs, si un employé doit s'absenter pour des raisons de santé, handicap inclus, l'entreprise prend régulièrement de ses nouvelles et lui communique les actualités de l'entreprise, si l'employé le souhaite évidemment. Cette politique vise non seulement à maintenir l'engagement des employés mais aussi à renforcer leur sentiment de sécurité et d'appartenance au sein de l'entreprise.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Comment inciter les collaborateurs à déclarer un handicap ?

Actuellement, de nombreuses personnes hésitent encore à demander leur Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), craignant d'être stigmatisées ou redoutant la complexité et la durée du processus. Il est essentiel d'aborder ces préoccupations par le **dialogue**, en soulignant que, bien que leur situation actuelle ne présente pas de difficultés immédiates, les circonstances pourraient évoluer. Anticiper en se préparant adéquatement est judicieux, d'autant plus que des aides financières sont souvent disponibles pour faciliter les aménagements nécessaires.

Quels pourraient être les intérêts et les difficultés relatives à cette inclusion ?

Les intérêts	Les difficultés
<ul style="list-style-type: none">• Intérêts humains :• <i>Pour le salarié sujet au handicap :</i> Permet de se sentir à l'aise et de reprendre confiance.• <i>Pour les autres collaborateurs :</i> Encourage l'ouverture d'esprit grâce aux échanges avec des personnes ayant des parcours de vie variés, renforce la collaboration et la prise de conscience de la valeur du travail• Intérêts financiers (DOETH, aide à la Reconnaissance de la lourdeur du Handicap, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Modifier les préjugés• Recrutement des personnes sujettes au handicap : Malgré la diffusion des offres d'emploi aux divers organismes, il manque parfois de candidats. Le recrutement peut alors s'appuyer principalement sur les réseaux professionnels.

Quelles sont les « réussites » de l'entreprise ?

- Un individu atteint d'un handicap psychique a été employé en contrat à durée déterminée puis en intérim suite à un stage.
- Une personne venant de l'ESAT¹ (Établissement et Service d'Aide par le Travail) a été intégrée dans le milieu professionnel.
- Suite à un accident, un ancien magasinier a été reclassé au poste d'assemblage, avec des aménagements spécifiques pour faciliter son travail.
- Un aménagement du temps de travail à 30% a été mis en place pour un salarié confronté à une maladie grave.
- Etc.
- **Autour de l'intégration de collaborateurs internationaux**

Comme l'a souligné Hubert Grandjean, le recrutement peut également être envisagé à l'intérieur de l'entreprise, même lorsque les candidats potentiels se trouvent à des milliers de kilomètres de distance. C'est la démarche qu'a adoptée Danfoss en recrutant pour le poste de responsable du bureau d'études, un de leurs collaborateurs indiens.

¹ Etablissement médico-social de travail protégé, réservé aux personnes en situation de handicap et visant leur insertion ou réinsertion sociale et professionnelle

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

- **Pour faire face aux complexités administratives** : l'entreprise a fait appel à un cabinet spécialisé
- **Pour faciliter son intégration** :
 - o Un dispositif mis en place par **Action Logement**, incluant un "package mobilité", a été utilisé. Ce dernier offre diverses assistances, telles que l'inscription scolaire pour les enfants, l'aide à la souscription de divers contrats (comme EDF), et un soutien dans l'accès au logement. Dans ce contexte, Danfoss s'est aussi engagé à prendre en charge le loyer du collaborateur pour une période de deux mois.
 - o L'entreprise a également investi dans la **formation linguistique** du collaborateur, en finançant 40 heures de cours de français et une semaine d'intégration

Cette intégration « internationale » semble fonctionner comme le souligne l'arrivée d'une apprentie népalaise au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, sur les 85 collaborateurs fixes de l'entreprise, ce sont près de 20 nationalités qui sont représentées.

Quels sont les avantages ?

Au-delà de promouvoir la diversité, l'enrichissement culturel, cette intégration offre aussi aux collaborateurs l'opportunité d'améliorer leurs compétences linguistiques à travers des échanges multilingues.

- **Autour de l'apprentissage**

Etant labellisée "**entreprise apprenante**", Danfoss s'efforce de diversifier son recrutement en accueillant des **alternants** (actuellement au nombre de sept) ainsi que des **stagiaires** en fin d'études. Ces deux dernières années, plusieurs stagiaires ont été intégrés à l'effectif de manière permanente après leur stage.

Par ailleurs, toujours en collaboration avec le milieu éducatif, il s'agit aussi pour Danfoss de promouvoir l'industrie auprès des élèves de différents niveaux (lycée par exemple), pouvant ainsi leur donner envie de réaliser un stage.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Numéro de table :

5

Thème : **Formation / intégration**

Témoins : Elisa Bribanick & David Bouvier / **MG**

Présentation :

Notre stratégie pour attirer des talents :

Nous mettons en avant notre université d'entreprise, offrant des parcours de formation adaptés à nos besoins et à l'évolution de nos métiers. Notre objectif est de construire des projets professionnels qui ont du sens pour nos candidats et collaborateurs, tout en valorisant leurs compétences transversales.

Présentation :

- À l'origine, Magnin Gecors était un cabinet comptable. Aujourd'hui, nous sommes un cabinet pluridisciplinaire offrant des expertises variées (juridique, disciplinaire, etc.).
- En 2022, la direction a réalisé la nécessité de réviser notre politique RH, passant de la gestion RH d'une personne pour quatre personnes à une réévaluation complète.

Processus d'intégration :

Fiches de projet et mission :

- Nous avons élaboré des fiches de projet et de mission présentées aux candidats pour les inclure dans le projet global de l'entreprise. Ces fiches détaillent notre culture d'entreprise, notre mission, et nos valeurs, mettent en valeur ce que nous apportons à nos clients et la nature de nos projets.
- Nous encourageons nos collaborateurs à être conscients de leurs compétences afin que le service RH puisse les positionner de manière optimale. Nous les faisons réfléchir sur leurs savoirs, savoir-être, savoir-faire et leur connaissance d'eux-mêmes.
- Lors du processus de recrutement, nous interrogeons les candidats sur leurs projets personnels afin de coconstruire avec eux leur avenir professionnel au sein de l'entreprise. Nous utilisons l'entretien de recrutement pour développer ces projets et leur offrir une structure adéquate.
- Chaque fiche de projet et de mission intègre une mission personnelle du candidat au sein du projet d'entreprise.

Programme d'intégration :

- Nous proposons un programme E-learning pour familiariser les nouvelles recrues avec tous les aspects de l'entreprise, y compris nos valeurs, nos avantages et les bonnes pratiques des outils.
- Des présentations par des experts métiers font partie du programme, ainsi que des sessions de formation en présentiel sur des sujets tels que la gestion des données (DATA) et l'intelligence artificielle (IA).
- Le processus d'accueil inclut un livret d'intégration, le partage des bonnes pratiques pour le premier jour, ainsi qu'un point à chaud sur la première semaine.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

- Un intranet spécifique à l'intégration est également à disposition des nouveaux employés.

Académie : CFA, Qualiopi, Centre de formation

- **Adaptation aux évolutions** : Notre académie est conçue pour évoluer rapidement et avec agilité, permettant aux collaborateurs d'appréhender la gestion des données (DATA) et de l'intelligence artificielle (IA). Cette structure offre des possibilités de formation tout au long de la vie professionnelle et la possibilité d'obtenir des diplômes, ce qui permet de faire grandir nos collaborateurs. Les parcours de formation sont ciblés pour adapter le niveau de connaissance des individus aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- **Création en 2022** : Face à la carence de certaines compétences sur le marché, nous avons créé notre propre académie en 2022. Cette structure indépendante propose des titres RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles), des certifications professionnelles reconnues et d'autres certifications qui valorisent les connaissances même si elles ne sont pas officiellement reconnues.
- **Formation interne** : Nous formons nos salariés pour répondre à nos besoins spécifiques ainsi qu'à ceux de nos clients et partenaires. Nous voyons la formation comme un investissement stratégique, car il est bien plus coûteux de perdre des talents que de les former. Face à un taux de turnover important, notre objectif est de le réduire significativement via des formations adaptées.
 - Les candidats n'ayant pas le même rythme de formation, nous proposons des classes dédiées avec un focus intense sur la formation pendant un mois, suivi d'une journée en entreprise. Cela garantit que tous deviennent rapidement opérationnels, une approche particulièrement pertinente pour les nouvelles générations.
 - La comptabilité souffre d'une pénurie de candidats et n'est pas perçue comme un métier "sexy". Il est nécessaire de faire évoluer les mentalités managériales et d'adapter les compétences aux évolutions technologiques qui impacteront ces métiers.
 - Nous misons sur des profils atypiques, capables de s'adapter aux métiers grâce à leurs aptitudes et leur autonomie. Nous recherchons des candidats solidaires et indépendants, capables d'intégrer un groupe tout en conservant une mentalité d'engagement. Nous cherchons également des profils en reconversion professionnelle, en utilisant à la fois du sourcing interne (pour exploiter la transversalité des compétences) et externe.

Marque employeur

- **Formation** : La formation est un atout majeur de notre marque employeur, favorisant les échanges entre les stagiaires et les salariés.
- **Formation intra-site** : Nous proposons des programmes de formation internes entre nos différents sites, ce qui renforce la cohésion et le partage des connaissances.
- **Accompagnement des clients** : Nous accompagnons également nos clients pour améliorer la collaboration et les résultats communs.
- **Visibilité de l'Académie** : Notre académie est perçue très positivement de l'extérieur. La possibilité d'obtenir des diplômes valorise les connaissances et augmente l'attractivité des collaborateurs formés par nos soins.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Questions des Participants :

- **Attractivité : Est-ce que cela amène plus de candidats ?**
 - Notre taux de transformation à l'embauche est très bon, mais cette stratégie n'est pas encore suffisamment valorisée à l'externe pour être un outil d'attractivité. Il y a une marge de progrès à exploiter.
- **Y a-t-il des mentors en interne ?**
 - Oui, et dans les structures plus grandes, nous avons à la fois des mentors techniques et des mentors pratiques (informations générales, etc.).
- **Parcours d'intégration spécifique ou général selon les candidats ?**
 - Nous avons un socle commun pour la paie et la comptabilité, mais nous adaptons le parcours selon les métiers spécifiques. C'est un premier modèle qui a vocation à évoluer.
- **Qui dispense les formations ?**
 - Les formateurs sont principalement extérieurs et viennent du réseau de David. Les intervenants doivent connaître les contraintes de certification pour être compétents.
- **Est-ce qu'il y a des frustrations ?**
 - Il y a des frustrations, car il n'est pas toujours facile d'appliquer ce qui a été co-construit. Nous ne pouvons pas co-construire un projet pour tous les candidats.
- **Comment se formalise la fiche projet ?**
 - La stratégie du groupe (raison d'être) est mentionnée en tant que projet dans la fiche.
- **Une académie au service du groupe, quelle est la stratégie RH du groupe en lien avec cela ?**
 - La formation est un processus continu tout au long de la vie professionnelle, comme dans les pays anglo-saxons. Nous voyons la formation comme un investissement, et non comme un coût, pour maintenir nos collaborateurs à niveau.
 - Deux parcours de formation sont obligatoires pour tous les salariés :
 - Posture et relation client
 - Data & IA : il est crucial de revoir les outils pour répondre aux besoins futurs, de devenir plus prédictif et d'accompagner les clients. Il est essentiel de rassurer en disant que la première valeur, c'est eux, et non l'IA (qui reste un outil).
 - Nous avons également un responsable de programme dont la mission est de trouver les intervenants manquants au réseau de David, comme des experts en chatGPT par exemple.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Numéro de table :

6

Thème : **Knowledge management**

Témoins : **AFDEC** / Hubert Grandjean – **GINKYO** / Pierre Caillet

AFDEC : La complexité pour les organisations, et en particulier lorsqu'elles sont frontalières, est de réussir leur recrutement et surtout attirer ceux dont elles ont réellement besoin. Dans ce contexte, on peut se poser la question de la définition du talent, de l'idée que l'on se fait de la compétence et des motivations de nos actuels et futurs collaborateurs. Les analyses des organisations qui réussissent le mieux nous fournissent les invariants qu'il faut chercher à appliquer et les 10 clés pour développer sa marque employeur.

GINKYO : Société de conseil en stratégie dédié à l'humain, nous aidons les entreprises à placer les actifs immatériels au cœur de leur stratégie de développement.

Synthèse des échanges :

La gestion des connaissances (ou knowledge management) se concentre sur la préservation des savoir-faire au sein d'une organisation. Elle vise à identifier, développer et conserver les compétences. Le savoir-faire représente ainsi le capital immatériel d'une entreprise, qui comprend trois catégories d'actifs : le capital humain (ressources humaines), le capital structurel (ex. : systèmes d'information, organisation, innovations, brevets, démarches qualité) et le capital relationnel (relations avec les parties prenantes).

Pour rester compétitive, une entreprise doit valoriser son capital immatériel, principalement le capital humain, souvent détenteur du savoir-faire essentiel. L'enjeu est de formaliser et de conserver ce savoir, en évitant la dépendance vis-à-vis des collaborateurs et en favorisant le transfert de compétences par une bonne structuration des processus et des connaissances. Le risque majeur serait qu'un collaborateur parte avec son savoir-faire, fragilisant ainsi l'entreprise.

On peut illustrer cela par l'exemple de la gestion d'une équipe de football, où la valeur repose sur les joueurs (équivalents des collaborateurs) guidés par un capitaine (transmetteur des directives du coach) et managés par le coach lui-même. L'acquisition des joueurs peut représenter un investissement (achat) ou provenir du centre de formation (formation interne). Ces joueurs, régulièrement évalués, ont une valeur financière, reflet de leurs compétences et de leurs projets d'évolution. Un joueur formé en interne partage les valeurs de l'équipe et contribue à ses objectifs, illustrant l'idée de transfert des compétences individuelles vers le collectif.

Transférer les compétences des salariés en compétences d'entreprise implique de développer la compétence collective à travers des processus, du management, de l'anticipation des départs et la création potentielle d'une "université" interne. Celle-ci encouragerait le partage et la collaboration, tout en accompagnant les individus dans leurs tâches et en reconnaissant leurs soft skills et leur expérience. Il est crucial de personnaliser les rôles grâce à un référentiel pour accompagner les projets des individus, et d'identifier les besoins de l'entreprise pour permettre une évolution pertinente des collaborateurs.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Le rôle de manager est essentiel pour coacher les collaborateurs dans leurs projets et pour promouvoir le sens collectif et le partage du savoir. Selon M. Grandjean, un manager devrait consacrer 20 % de son temps aux compétences des collaborateurs, un rôle qui s'apprend et qui nécessite des bases solides en communication interpersonnelle.

Attentes envers un manager : un manager doit accompagner les collaborateurs dans leurs projets professionnels, proposant des évolutions de rôle, de périmètre ou de secteur lorsque nécessaire, tout en réalisant des entretiens objectifs en sollicitant des retours extérieurs. Le manager doit aussi anticiper les défis plutôt que de les subir, et savoir travailler avec les différentes générations présentes dans l'entreprise.

Pour faire collaborer les trois générations sans tensions, une entreprise doit promouvoir des valeurs fortes favorisant l'intégration et la culture collective, tout en développant une culture d'entreprise alignée non pas uniquement sur le capital humain, mais sur la structure même de l'organisation.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Numéro de table :

7

Thème : **Formes alternatives de l'emploi**

Témoins : **Alpège** / Emilie Perrollaz– **ALBORINI** / **GES74+** - Gérard Alborini

ALPEGE : Le Groupement d'Employeurs vous propose d'intervenir sur les fonctions supports et/ou techniques (Qualité, HSE, RH, Assistant commercial, Assistant administratif, Informatique, Communication, Marketing, Méthodes, etc.).

Le temps partagé permet aux salariés de bénéficier d'un contrat de travail à durée indéterminée, le personnel est ensuite mis à disposition de façon pérenne dans les entreprises adhérentes à notre groupement d'employeurs ; Les besoins en temps partiel de différentes structures sont mutualisés afin d'obtenir un temps plein.

En recrutant du personnel en temps partagé, les dirigeants peuvent se libérer du temps afin de se concentrer sur leur cœur de métier.

Problématiques/Difficultés des Participants :

- Pénurie de candidats sur certaines fonctions
- Besoins de compétences en temps partiels pour des TPE/PME

Avantages :

Le temps partagé s'adresse à tout type d'entreprise, temps partiel choisit.

Le salarié est en CDI et est partagé par les entreprises.

Les délais de recrutement sont plus rapides, Les coûts ne rentrent pas dans la masse salariale de l'entreprise, sécurité et liberté pour le candidat, expertise de la structure.

C'est « recruter au juste temps »

Exemple : <https://www.hublo.com/> dans le secteur médico-social : les salariés « consomment » du travail.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Numéro de table :

8

Thème : **Recrutement d'anciens frontaliers**

Témoignage : Benoit Elie / **Komugi**

Chez Komugi, nous croyons fermement que l'équipe est le cœur de notre entreprise. Sans une équipe solide, il n'y a pas de produit. C'est pourquoi nous nous efforçons d'apporter Autonomie, Maîtrise et Finalité à nos équipes. Nous mettons en avant le sens du travail que nous accomplissons et encourageons la compréhension des problématiques industrielles afin de s'engager pleinement dans les solutions proposées.

Komugi, fondée en 2021, est une entreprise jeune avec trois ans d'existence et compte aujourd'hui 20 salariés, dont 8 ou 9 anciens frontaliers. Nous offrons un logiciel de planification et d'ordonnancement destiné aux industriels. Nos cofondateurs ont observé au cours de leurs expériences passées que les industriels éprouvaient des difficultés à organiser leur production, et ont voulu répondre à cette problématique.

Nos principaux clients sont des PME et ETI confrontées à de véritables défis d'ordonnancement, en particulier celles qui produisent en petites et moyennes séries et qui n'ont pas développé de logiciel spécifique en interne pour leurs activités. Nous organisons des rencontres inter-clients pour partager nos succès et démontrer l'efficacité de Komugi.

L'une de nos associées, Pauline, possède un profil technique et partage son temps entre Google et Komugi (20%). Les cofondateurs, résidant dans le Chablais, ont décidé de fonder l'entreprise dans cette région, malgré les avis contraires qui les encourageaient à s'installer à Lyon ou Paris. Ils ont persévéré dans leur choix initial et ont fini par recruter des développeurs, en particulier des frontaliers vivant en France et travaillant à Lausanne et Genève.

Arguments de recrutement chez Komugi

1. Conviction et Transmission du Projet par la Direction :

- Les dirigeants de Komugi croient fermement en leur projet et s'efforcent de le communiquer avec passion aux futures recrues. Ils expliquent clairement que l'entreprise répond à un besoin réel et urgent dans le secteur industriel.

2. Immersion des Développeurs chez les Clients :

- Les développeurs de Komugi sont amenés à rencontrer des clients industriels pour comprendre leurs besoins et perceptions. Cette immersion permet aux développeurs de saisir l'utilité finale et l'impact concret de leur travail.
- Exemple : Un développeur, auparavant dans le secteur bancaire, ne comprenait pas l'intérêt des boutons qu'il développait. Chez Komugi, il trouve un sens à son travail en voyant directement l'impact de ses créations chez le client.

3. Transparence sur les Risques et Objectif Commun :

- Komugi reste très transparent durant le processus de recrutement, notamment sur les risques potentiels de crash de l'entreprise. Les recrues savent que toute l'équipe doit travailler vers un objectif commun : la satisfaction client.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

4. Mix Télétravail et Présentiel :

- L'entreprise propose un modèle de travail flexible combinant télétravail et présence au bureau. Fonctionnant en sprint, toutes les équipes se réunissent les trois premiers jours de chaque semaine pendant trois semaines consécutives, puis les employés gèrent librement leur emploi du temps le reste du temps. Ce mode de travail flexible permet à certains de revenir au bureau selon leur convenance.

5. Recherche d'Équilibre de Vie pour les Frontaliers :

- Komugi attire des salariés transfrontaliers en leur offrant un meilleur équilibre de vie. En Suisse, les problèmes de transport sont souvent contraignants. Komugi prend en compte ces contraintes pour retenir les talents en leur offrant un environnement de travail plus commode.

6. Adaptation aux Contraintes Personnelles :

- L'entreprise met un point d'honneur à s'adapter aux contraintes personnelles des membres de l'équipe afin de conserver les talents. Elle valorise le confort et l'équilibre vie professionnelle /vie personnelle de ses salariés.

Ces arguments mettent en évidence la focalisation de Komugi sur l'importance de donner du sens au travail de ses employés, d'instaurer une communication transparente, et de s'adapter aux besoins individuels pour créer un environnement de travail attractif et retenu.

Avantages :

- **Flexibilité pour les contraintes familiales :**
 - Les employés avec des obligations familiales profitent d'une plus grande flexibilité, par exemple pour aller chercher leurs enfants à l'école. Les développeurs, travaillant souvent depuis chez eux, bénéficient d'un environnement confortable qui augmente leur efficacité.
- **Rationalisation des déplacements pour les opérationnels :**
 - Les déplacements des opérationnels chez les industriels sont planifiés sur plusieurs jours, ce qui permet de bénéficier des mêmes avantages de flexibilité et de bien-être.
- **Politique salariale :**
 - Komugi offre des salaires dans la tranche haute par rapport au marché français, y compris dans des villes comme Lyon ou Paris, bien qu'ils soient inférieurs aux salaires suisses.
 - Les profils recrutés sont variés et souvent expérimentés, contrairement à la tendance de nombreuses start-ups.
- **Profil des recrutements :**
 - Le premier recrutement, Loïc, est un développeur sénior de 44 ans avec un double profil de Lead Dev et un fort intérêt pour l'industrie.
 - La majeure partie des recrutements concernent des professionnels âgés de 30 à 45 ans, avec une tendance à recruter des personnes intéressées par des postes à temps partiel (80 %).
 - On observe une mobilité géographique des frontaliers de 30-35 ans revenant en France, similaire à celle des jeunes professionnels parisiens déménageant en province.
 - Komugi a ouvert un bureau à Grenoble pour élargir son pool de talents et être proche de ses clients, facilitant ainsi le recrutement de professionnels seniors souhaitant plus de sens dans leur travail et une plus grande flexibilité.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

- Stratégie salariale :

- Cette approche de "miser sur les Hommes" a été rendue possible grâce à deux levées de fonds successives, soutenues par des investisseurs comme Nicomatic. Les cofondateurs ont cédé 18 % de la société, ce qui a permis de financer les premiers 3 ans et demi et de rémunérer les 20 salariés.
- Un jour de congé maladie sans justificatif est accordé chaque mois afin de pallier le manque de médecins à Thonon, basé sur un système de confiance. Depuis sa mise en place, seulement trois jours ont été posés en un an et demi, et non par la même personne.

Processus de recrutement :

- Bilan : 19 recrutements et un départ.
- Le départ concernait une jeune professionnelle qui est restée un an et qui cherchait un travail avec une forte dimension écologique. Komugi lui a financé un coaching pour l'aider à trouver une voie plus en phase avec ses aspirations.
- Toutes les offres d'emploi sont disponibles sur "Welcome to the Jungle" et alimentées par les témoignages des premiers employés de Komugi.
- Processus de recrutement en trois étapes :
 - Entretien sur le rôle
 - Entretien sur le bon sens et les valeurs (avec la direction)
 - Entretien pour évaluer la capacité à travailler en équipe (avec les futurs collègues)
- Seule une candidate est partie, mais d'autres ont refusé en raison de réticences sur la viabilité et la jeunesse de l'entreprise.

Fonctionnement et acculturation des équipes :

- Des réunions de partage sont organisées entre les différents services (marketing, développeurs, opérationnels) pour acquérir une meilleure compréhension du secteur industriel.
- Komugi utilise la méthode agile, avec des formations internes de 2 heures pour former l'ensemble des employés.
- Un effort particulier est fait sur la communication avec les développeurs, un point essentiel pour assurer la satisfaction client en fin de chaîne.

Marque employeur :

- Komugi sponsorise une équipe cycliste professionnelle féminine, la Team Komugi Grand Est, car beaucoup de ses clients et équipes sont passionnés par le sport et l'environnement.
- Des rencontres d'équipe sont organisées avec la team de vélo et les résultats de l'équipe sont suivis de près chaque lundi matin.
- Komugi propose également un vélo de fonction (budget de 4K€) pour les salariés.

Difficultés et défis pour l'avenir :

- Recruter tout en faisant comprendre la pertinence des solutions industrielles proposées.
- Développer la clientèle au-delà de la France, notamment au Benelux.
- Recruter du personnel opérationnel pour délester la direction et structurer davantage l'entreprise.

Autres remarques et témoignages :

• ETI industrielle française à Allonzier-la-Caille :

- L'implantation présente des avantages d'attractivité territoriale mais aussi des inconvénients en raison de la proximité suisse et du coût de la vie élevé. Les salaires des soudeurs et usineurs sont trop faibles, rendant difficile leur projection à long terme.

• DRH du groupe familial COASET à Annecy :

- Il est difficile de transférer des employés français vers l'entité Suisse de Genève. Les seniors qui reviennent de Suisse sont moralement réticents à être rapatriés, mais la demande reste faible.

Cependant, le transfert dans l'autre sens (de Suisse vers la France) est plus simple et présente moins de complications.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Numéro de table :

9

Thème : **Recruter des anciens frontaliers**

Témoïn : Cécile Corbin / **Keri Médical**

Stratégies de recrutement des anciens frontaliers :

La société Keri Médical a développé une série d'arguments convaincants pour attirer les anciens frontaliers à rejoindre son équipe, en mettant en lumière les avantages du travail en France :

- Équilibre vie professionnelle/vie personnelle : Réduction du temps de travail et gains significatifs en temps de transport.
- Absence de coûts "cachés" : Pas de frais supplémentaires pour la sécurité sociale, la retraite, ou la mutuelle.
- Sécurité de l'emploi : La permanence d'un CDI en France offre plus de garanties qu'en Suisse.
- Accès à des postes à responsabilité : Plus de possibilités d'évolution professionnelle.
- L'emploi des seniors : Contrairement à la Suisse où il est difficile de trouver un emploi après 50-55 ans, Keri Médical valorise l'expérience et l'engagement des profils seniors.

D'autres attraits sont également soulignés pour renforcer cette proposition :

- Un système d'intéressement réparti équitablement.
- Divers événements d'entreprise (séminaires, soirées, "company's cup", loge Rugby).
- Formation approfondie sur les produits avec pratique sur pièces anatomiques.

Méthodologie :

Pour toucher ces potentiels candidats, Keri Médical emploie divers moyens :

- Communication active sur les réseaux sociaux.
- Sponsoring sportif (voile, rugby) et engagement en faveur de l'environnement (par exemple, installation de ruches).

Problématiques rencontrées :

- Forte rotation du personnel due au départ des collaborateurs vers la Suisse.
- Difficultés à attirer les talents en raison d'une qualité de vie au travail perçue comme inférieure (QVCT).

Solutions envisagées :

- Réflexion sur l'évolution des rémunérations pour être plus compétitifs.
- Répartition équitable de l'intéressement au succès de l'entreprise parmi tous les collaborateurs.

Ces initiatives démontrent la volonté de Keri Médical non seulement d'attirer mais aussi de retenir ses talents grâce à une politique RH innovante et équitable.

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Numéro de table :

10

Thème : **Recrutement sans CV**

Témoignage : Céline Monateri / **Léman industrie**

Apport : L'expérience job dating inversé pour l'entreprise permet de travailler différemment sa communication. C'est quoi ? : C'est mettre en valeur les métiers, les activités de l'entreprise sous le prisme salarié. C'est de présenter « l'intérieur de l'entreprise » pour susciter la curiosité et l'envie... de postuler. Comme une belle campagne publicitaire.

Comment : Cela a permis de travailler sur la marque employeur en prenant des exemples concrets sur les points mobilité, accueil des nouveaux arrivants, qualité de vie au travail. Nous avons mis en avant nos métiers par l'interview de collaborateurs sur leurs métiers que nous avons mis en ligne sur notre site internet page carrière.

C'est aussi donner des exemples concrets quand on dit que l'entreprise est dynamique, en quoi l'est-elle. Par exemple dire que l'entreprise est à l'origine d'une trentaine de projets innovants pour des budgets entre 50000 et 6 M d'euros. Nous avons aussi travaillé sur linked in en créant des storys. Par exemple avec l'arrivée d'un nouveau projet ou par le biais d'un sponsoring.

Nous avons mis en avant nos petites attentions auprès du personnel: octobre rose avec la venue du centre de dépistage de la région AURA, l'ouverture de nos portes aux lycéens et enseignants pour leur faire découvrir le monde de l'industrie.

Combien : Le pitch a duré environ deux minutes en synthétisant les actions concrètes et pendant ce temps un diaporama (mix de mini vidéos et photos) a été projeté.

Retour d'expérience : Sur l'expérience à promptement parler, c'était en octobre dernier devant une trentaine de postulants à pôle emploi Cluses. Il s'agissait de présenter l'entreprise et « l'expérience salariés » afin de donner envie aux candidats de venir postuler dans notre entreprise « opération séduction tout en restant nous-même ».

Nous avons deux postes ouverts, les candidats se sont présentés au fur et à mesure ; 22 au total.

Résultat : Expérience plutôt positive car sur 22 candidats nous avons convié deux personnes pour deux postes différents.

Une candidature a été écartée pour manque d'expérience industrie et l'autre car il y avait un gap trop important en termes de rémunération. Toutefois, ces écueils auraient pu également être présents en processus de recrutement classique avec CV

L'objectif était double : communiquer sur l'entreprise et sourcer.

Problématiques/Difficultés des Participants :

- Besoin urgent de nouvelles compétences
- Évolutions rapides des métiers nécessitant des adaptations
- Masse importante de recrutements et renouvellements dus aux départs en retraite
- Attentes élevées en termes d'expérience professionnelle

ATTIRE UN TALENT ! Oui mais comment ?

Jeudi 16 mai 2024

Solutions en Réflexion/Mises en Place :

- Valorisation active et incarnée de la marque employeur via des témoignages vivants
- Utilisation d'interviews vidéo pour montrer concrètement ce que ça représente de travailler dans l'entreprise
- Accent sur l'impact environnemental positif démontré par les métiers
- Présentation valorisante des parcours personnels des candidats
- Développement d'un plan d'intégration accueillant pour les nouvelles recrues
- Innovation constante dans les approches de recrutement telles que le job dating inversé
- Implication directe des managers et opérationnels dans le processus recrutement
- Création du poste d'ambassadeurs internes
- Mise en lumière de la mobilité interne et du développement professionnel continu
- Redéfinition des processus de recrutement pour plus d'efficacité