

DÉCEMBRE 2017 – N° 23

APECRH

— COMPRENDRE, DÉCIDER, AGIR —

— SOLUTIONS —

— BIEN RÉDIGER
SON OFFRE POUR
MIEUX RECRUTER —

P. 12

— IN VIVO —

— SPORT EN ENTREPRISE :
À VOS MARQUES ! —

P. 22

— ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

LES ENTREPRISES S'ENGAGENT —

P. 14





En couverture:
Guy Mathiolon,
Aurélie Fallourd

C'EST VITE LU, C'EST RETENU !

Pour ne rien manquer de l'essentiel du monde RH.

PAGES 04 À 07

À L'AVENIR

Définir les valeurs de l'entreprise
pour bien recruter.

Les recruteurs changent de regard sur les seniors.

PAGES 08 À 11

CLÉS — ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES LES ENTREPRISES S'ENGAGENT —

Les entreprises s'emploient à réduire
les inégalités femmes-hommes. Pour autant,
il reste du chemin à parcourir.

PAGES 14 À 20

RENCONTRE

Corinne Lacoste, DRH de Labsoft

PAGE 26

DANS CE NUMÉRO



FRÉDÉRIC DELANNOY,
Directeur technique national
de la Fédération française
du sport d'entreprise



CORINNE LACOSTE,
DRH de Labsoft



BERNARD MICHEL,
Président
de Gecina



SOLUTIONS

BIEN RÉDIGER SON OFFRE POUR MIEUX RECRUTER

Nos conseils pour rédiger vos offres d'emploi.

PAGES 12 ET 13



IN VIVO

SPORT EN ENTREPRISE: À VOS MARQUES !

Reportage au site du groupe agroalimentaire
Savencia, à Condé-sur-Vire.

PAGES 22 À 25

CONNECTÉS

Valorisez vos atouts employeur avec votre
Page Entreprise sur apec.fr.

PAGE 27

VOTRE MAGAZINE APEC RH

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

0 809 361 414 Service gratuit + prix appel

CRÉDITS

Le magazine *Apec RH* est édité par l'Apec pour les entreprises,
décembre 2017. 51, boulevard Brune – 75014 Paris.

Directeur de la publication : Jean-Marie Marx.

Directrice de la rédaction : Véronique Dubois. Rédacteur
en chef: Emmanuelle Papiernik. Chef de projet:
Élizabeth Idir. Rédaction: Bertrand Dietz, Nadia Gorbalko,
Élodie Kretz, Lena Leclerc, Corinne Martin-Rozès, Caroline
Mouy. Photos: Aglaé Bory, Chantal Leroy-Ragot.

Illustrations: Francesco Ciccolella, Laura Breiling, Conception
& réalisation: M&C SAATCHI LITTLE STORIES,
mclittlestories.com. ISSN 2115-4929. Impression: Le Réveil
de la Marne. Journal réalisé dans le cadre de la protection
de l'environnement sur papier certifié PEFC.



ÉDITO



— RÉDUIRE LES INÉGALITÉS ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES —

Depuis quelques années, les actions volontaristes pour réduire les inégalités entre les femmes et les hommes se sont multipliées à différents niveaux de la société. Sous cette impulsion et celle de la loi, les entreprises sont amenées à changer leurs pratiques et les mentalités, comme le montre le guide *Égalité femmes-hommes, mon entreprise s'engage* destiné aux TPE-PME que vient de publier le ministère du Travail. Elles sont ainsi de plus en plus nombreuses à prendre conscience que cet enjeu majeur de progrès social doit être intégré à leur politique RH. Une tendance qui devrait s'amplifier, suite à l'annonce par le président de la République de sa décision de faire de l'égalité entre les femmes et les hommes une grande cause nationale.

Les avancées les plus significatives dans ce domaine sont la féminisation des instances de direction, l'émergence des talents féminins dès leur entrée en fonction et la mise en place d'une politique de mixité et d'égalité professionnelle. L'objectif d'équilibre entre les femmes et les hommes passe également par des initiatives pour faciliter la conciliation vie privée-vie professionnelle et l'accès à des métiers exercés essentiellement par des hommes. Pour parvenir à une mixité durable, il est avant tout primordial de véhiculer une culture forte en interne, portée au sommet de la hiérarchie et incarnée dans les valeurs du management.

Avec ce 23^e numéro d'*Apec RH*, nous souhaitons mettre en avant, en illustrant des leviers de progression, ces entreprises qui réussissent à faire de l'égalité professionnelle femmes-hommes une réalité au quotidien pour que chacune et chacun d'entre vous puissiez vous saisir de cette problématique.

JEAN-MARIE MARX,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'APEC

C'EST VITE LU, C'EST RETENU ! — LES RH EN MOUVEMENT —



RH : LA FONCTION A FORTEMENT ÉVOLUÉ EN DIX ANS

À l'occasion des 70 ans de l'ANDRH, l'analyse comparative réalisée par l'Apec sur plus de 16 000 offres d'emploi RH diffusées en 2005 et en 2015 met en évidence d'importantes évolutions. Parmi elles, l'essor de la participation à la stratégie de l'entreprise est bien réel mais concerne essentiellement les fonctions de direction RH. Le travail en équipe progresse, comme le fonctionnement en « mode projet », et l'esprit d'équipe est une compétence davantage exigée. Enfin, la notion de « *business partner* », qui est là pour soutenir, conseiller, accompagner les managers dans la mise en œuvre de la politique RH et le développement des compétences managériales, est davantage présente. Pour autant, les compétences juridiques restent cruciales en période d'évolutions réglementaires.

L'INTRAPRENEURIAT, SUJET D'AVENIR POUR LES RH

Connaissez-vous l'intrapreneuriat ? Cette démarche d'entrepreneuriat interne permet à des salariés de mener un projet innovant au sein même de leur entreprise, en étant accompagnés par la structure tout entière. 37 % des entreprises françaises y ont déjà recours, selon une enquête de Deloitte, Viadeo et Cadremploi réalisée en mai 2017. Elles y trouvent de nombreux avantages : innovation, image de marque et motivation des équipes. La fonction RH a tout intérêt à s'emparer de ce sujet, tant pour valoriser la marque employeur que pour fidéliser les talents. Toutefois, pour que l'intrapreneuriat s'avère gagnant, elle doit définir préalablement des règles du jeu claires pour les collaborateurs et les collaboratrices en termes de temps, de moyens matériels et financiers, d'actions de formation ou encore de récompenses.

Source : Deloitte, Viadeo et Cadremploi, enquête L'entrepreneuriat : effet de mode ou vague de fond, mai 2017.

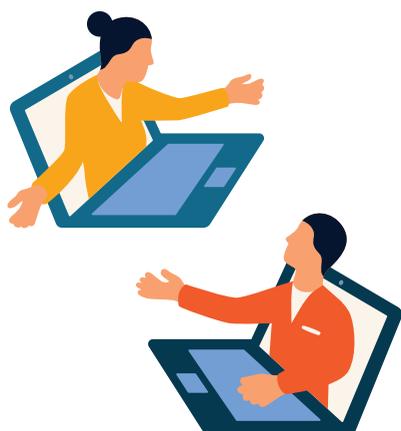


AU FAIT, QUI SONT LES RH ?

- 77 % sont des femmes.
- 68 % ont un niveau d'études de type master en ressources humaines.
- Un tiers parle couramment anglais.
- L'ancienneté moyenne est de cinq à dix ans dans la fonction et de deux à trois ans dans l'entreprise.
 - 51 % souhaitent évoluer dans leur entreprise et 49 % ailleurs.

Source : myRHLine, septembre 2017.

C'EST VITE LU, C'EST RETENU ! — NOUVELLES TENDANCES —



LE DIGITAL, AU CŒUR DE LA RELATION COLLABORATEURS

82% des décideurs RH estiment que le digital permet d'améliorer l'engagement des collaborateurs. Mais seul un décideur RH sur trois pense que le digital est un levier pour enrichir leur expérience.

Source : Sopra HR, Avis d'expert MARKESS – Transformation digitale & RH, 2017.

CONNAISSEZ-VOUS LE MACHINE LEARNING ET LE DEEP LEARNING ?

Premier niveau d'intelligence artificielle (IA), le *machine learning* donne aux algorithmes la capacité d'apprendre : les ordinateurs deviennent capables de reproduire des processus cognitifs par mimétisme.

Avec le *deep learning*, niveau supérieur d'apprentissage dit « profond », la technologie franchit un pas supplémentaire en permettant aux algorithmes de comprendre et d'analyser les données. Qu'il s'agisse de *machine learning* ou de *deep learning*, utiliser l'IA peut aider les DRH à répondre aux questions récurrentes des collaborateurs, sélectionner des formations, croiser attentes individuelles et besoins de l'entreprise ou encore faire des évaluations.

#ADOPTESRH : QUAND LES RH D'APICIL SE METTENT EN SCÈNE

Le groupe de protection sociale Apicil a organisé en septembre dernier, sur ses deux sites principaux (600 et 800 collaborateurs), une initiative pour rapprocher les équipes des acteurs de la fonction RH. Formation, recrutement, paie, relation sociale, qualité de vie au travail, l'objectif d'#AdoptesRH était de permettre à chacun, pendant deux jours, de s'informer en toute liberté sur les différentes facettes des RH. À la demande de Frédéric Faye, le DRH du groupe, Jean-Marc Menigoz, consultant relation entreprises Auvergne-Rhône-Alpes de l'Apec, a co-animé avec le responsable recrutement et mobilité d'Apicil deux mini-conférences, « Connaître le marché du recrutement » et « Les métiers en émergence », mises en podcast sur l'intranet du groupe. Devant l'adhésion des équipes, #AdoptesRH devrait être reconduit en 2018.



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



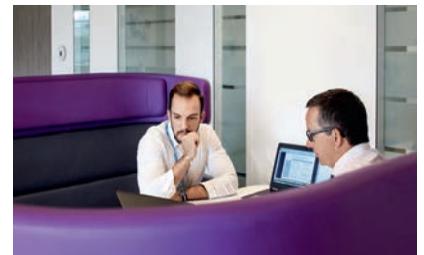
LA MUSIQUE ADOUCIT LE TRAVAIL

Vous aimez fredonner un petit air entre deux dossiers ? Vous n'êtes pas le seul ! Près de 80 % des Français considèrent que la musique au travail stimule leur productivité, c'est ce que révèle une étude menée par LinkedIn et Spotify. Cependant, si elle est plébiscitée, la musique au bureau produit des effets différents sur chacun. 65 % des personnes interrogées en écoutent pour se motiver, 42 % pour son effet apaisant, 40 % pour stimuler leur créativité, 33 % pour rester concentrées, 26 % pour combattre le silence et 18 % pour s'isoler. Parmi les styles musicaux préférés au bureau, la pop remporte le plus de suffrages avec 55 % des voix. Plus étonnant, les goûts semblent influencés par le métier : le jazz compte le plus d'amateurs chez les ingénieurs (32 %), le hip hop et le RnB parmi les professionnels du luxe (71 %), et le métal... chez les professionnels des RH (17 %) !

Source : Censurwide, étude réalisée pour LinkedIn et Spotify, septembre 2017.

CO-WORKING : LE REMÈDE CONTRE LA ROUTINE ?

Conçus au départ pour les *free-lance*, les espaces de co-working séduisent désormais aussi les entreprises qui y voient une manière de s'affranchir du quotidien. Leurs atouts ? Donner de l'air aux équipes, inciter à travailler autrement, rapprocher les salariés de leur domicile tout en bénéficiant du confort du bureau ou encore recréer du collectif dans un cadre plus informel. Des grandes entreprises, telles que Société générale et Covéa, mais aussi des PME, comme Les Sources de Caudalie, y ont déjà succombé.



LES SMILEYS DANS LES E-MAILS : À CONSOMMER AVEC MODÉRATION !

Vous aimez utiliser des smileys dans vos mails pour les rendre plus sympathiques ? Attention, cette pratique peut se retourner contre vous. Elle est à réserver aux conversations dans lesquelles vous connaissez tous les destinataires, conseil donné par une étude publiée dans la très sérieuse revue scientifique *Social Psychological and Personality Science*. En effet, les recherches démontrent que l'utilisation excessive de l'emoji « :) » risque de vous faire paraître comme peu crédible, voire incompetent ou inexpérimenté. Le comble pour un symbole qui se veut agréable et chaleureux !

Source : *Social Psychological and Personality Science*, juillet 2017.

C'EST VITE LU, C'EST RETENU !

— RECRUTEMENT —



LA CONSTRUCTION RECRUTE D'AVANTAGE DES CADRES

Selon la dernière note de conjoncture trimestrielle de l'Apec d'octobre 2017, dans un contexte économique porteur, les entreprises de la construction ont retrouvé le moral. 40% d'entre elles ont le sentiment d'évoluer dans un environnement plus favorable, ce qui représente une hausse de 22 points en un an. Cette tendance se reflète dans le haut niveau des recrutements : 70% des entreprises ont embauché au moins un cadre au troisième trimestre, soit 18 points de plus par rapport au troisième trimestre 2016, et six entreprises sur dix prévoient de le faire au quatrième trimestre 2017 (+3 points).

LE RECRUTEMENT, SOURCE DE STRESS POUR LES DIRIGEANTS DE TPE-PME

Parmi les 73% des dirigeants de TPE-PME qui s'occupent eux-mêmes des recrutements au sein de leur entreprise, 44% déclarent que cette mission est un facteur de stress. La peur de se tromper est la principale source d'inquiétude. Vient ensuite le temps nécessaire pour mener à bien le recrutement.

Source : Indeed, septembre 2017.

D'OÙ VIENNENT LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ?

Un récent rapport de France Stratégie met l'accent sur les difficultés rencontrées par les employeurs pour identifier leurs besoins de compétences et évaluer les capacités des candidats. Il entrouvre la porte à une autre interprétation de ces difficultés, fondée non plus sur les défauts de compétences mais sur la qualité de la gestion des collaborateurs pratiquée par les entreprises, en éclairant la nature du lien entre formation et emploi. Pour y remédier, France Stratégie souligne la nécessité de mettre en œuvre des politiques de formation différenciées, selon les secteurs ou les profils.

Source : France Stratégie, *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*, août 2017.



— DÉFINIR LES VALEURS DE L'ENTREPRISE POUR BIEN RECRUTER —

Éléments constitutifs de la culture d'entreprise, les valeurs sont aussi un moyen d'apprécier un candidat sur sa compatibilité avec les modes de fonctionnement, sa capacité à s'intégrer dans une équipe ou sa vision des relations professionnelles. Encore faut-il que ces valeurs aient été définies.

DÉCRYPTAGE.



À L'AVENIR

“Les valeurs ne traduisent l’ADN de l’entreprise que si les chefs d’entreprise leur donnent de l’importance. C’est donc à eux d’initier le projet.”

AGATHE WAUTIER, DIRECTRICE GÉNÉRALE ET CO-FONDATRICE DE THE GALION PROJECT



De plus en plus de candidats, et pas seulement ceux appartenant à la génération Y, souhaitent que leur engagement professionnel ait du sens. Dès lors, les valeurs d’une entreprise, qui définissent les principes selon lesquels celle-ci mène ses activités et prend ses décisions stratégiques, ont un impact sur le recrutement. Si le candidat les partage, on peut supposer qu’il sera à l’aise avec la culture de l’entreprise et qu’il s’adaptera facilement à ses modes de fonctionnement.

Au début des années 2000, les entreprises se dotant de valeurs explicitement formalisées étaient des groupes internationaux, en développement rapide. L’objectif était d’affirmer ou de consolider une culture commune au sein d’entreprises de taille mondiale. Désormais, l’affichage des valeurs fait partie intégrante de leur communication RH et de la construction de leur marque employeur, non sans effet boomerang quand elles ne s’y conforment pas. Aujourd’hui, des PME leur emboîtent le pas. Elles sont alors confrontées à un double enjeu : définir leurs valeurs et s’assurer que les candidats les partagent.

Comment définir les valeurs d’une entreprise

« Les valeurs ne traduisent l’ADN de l’entreprise que si les chefs d’entreprise leur donnent de l’importance. C’est donc à eux d’initier le projet » explique Agathe Wautier, directrice générale et co-fondatrice de The Galion Project, un *think tank* réunissant des entrepreneurs de la French Tech, qui s’est récemment penché sur la question*. « Cette conviction est d’autant plus importante que le processus de définition des valeurs, long et exigeant, prend trois à six mois minimum. » Il se fait en plusieurs étapes. Au début du processus, la définition des valeurs par les dirigeants montre aux équipes l’importance stratégique du projet. Dans un deuxième temps, l’implication des collaborateurs, sous forme de questionnaire ou de séminaire selon

la taille de l’entreprise, permet de challenger et de faire évoluer les valeurs proposées par les dirigeants. Elle est aussi nécessaire pour que chaque collaborateur s’y reconnaisse et se les approprie. « C’est un travail hyper collaboratif, qui procède par itérations, poursuit Agathe Wautier. L’aide d’un consultant externe est envisageable s’il se limite au rôle d’ “accoucheur”, car des valeurs définies de l’extérieur n’auraient pas de crédibilité sur le terrain. »

Vérifier l’adéquation entre le candidat et les valeurs de l’entreprise

Lors d’un recrutement, les valeurs constituent un filtre et permettent de s’assurer que les candidats sont compatibles ou pas avec la culture de l’entreprise. Hélène Mérillon, fondatrice de Youbox, une entreprise créée en 2011 qui propose des livres et magazines numériques en lecture illimitée, explique qu’elle a fait de ses trois valeurs – engagement, créativité, fun – le fil conducteur de ses entretiens de recrutement. « Je peux ainsi rapidement évaluer, en quelques minutes au téléphone, si un candidat a une compatibilité culturelle avec l’entreprise et poursuivre alors le processus » confirme-t-elle. Le risque d’erreur de recrutement diminue ainsi de façon notable, avec un avantage supplémentaire : les valeurs constituent un facteur de fidélisation essentiel, car si un candidat choisit une entreprise pour trouver un emploi, il y reste souvent parce que la culture de celle-ci lui convient. ●

*Galion Value Process, *Construire les valeurs de son entreprise pour mieux grandir*, téléchargeable sur <https://thegalionproject.com/values-process>, 2017.

Retrouvez les articles À l’avenir sur recruteurs.apec.fr, onglet “Pratique RH”.

— LES RECRUTEURS CHANGENT DE REGARD SUR LES SENIORS —

Si les recruteurs français montrent encore peu d'appétence pour les profils seniors, les évolutions réglementaires, démographiques et économiques les poussent à repenser leurs critères de sélection.

DÉCRYPTAGE.



Aujourd'hui, les recruteurs embauchent plus facilement des jeunes cadres que des seniors : en 2017, sur 215 000 recrutements de cadres, un sur deux concerne encore des profils de moins de cinq ans d'expérience¹. Pourtant, un virage s'amorce lentement en faveur des profils plus matures. Trois causes expliquent cette évolution. Réglementaire, d'abord : l'allongement de la durée des cotisations pour la retraite repousse l'âge du départ, lequel ne peut plus être imposé aux collaborateurs et collaboratrices avant 70 ans. Démographique, ensuite : la population française vieillit ; désormais, plus de quatre cadres en poste sur dix ont plus de 45 ans et un tiers des Français aura plus de 60 ans en 2026. Selon le Conseil d'orientation des retraites², d'ici la fin des années 2030, près de huit salariés de 50 à 64 ans sur dix sera en emploi. Conjoncturelle, enfin : pour continuer à recruter sur un marché de l'emploi particulièrement favorable aux cadres, et où les entreprises rencontrent de plus en plus de difficultés, mieux vaut élargir ses critères de sélection. Le regard des dirigeants d'entreprises commence ainsi à changer, d'autant que les cabinets de recrutement militent eux aussi pour une évolution vis-à-vis des cadres les plus expérimentés.

Une valeur ajoutée dans le relationnel

En se penchant particulièrement sur les secteurs de la grande distribution puis de la santé dans le cadre de leurs études, les sociologues Mathias Waelli et Philippe Fache ont en effet montré la valeur attribuée aux seniors, par le grand public comme les employeurs, dans le domaine de la relation client et de la vente notamment. Non seulement parce que la clientèle vieillissante s'identifie plus facilement à un interlocuteur mature, mais aussi parce qu'elle lui confère spontanément une véritable expertise,

ce qui renforce sa confiance. Un positionnement privilégié qui encourage la grande distribution à recruter dans les tranches d'âge les plus avancées, pour les postes d'encadrement notamment. Signataire d'un accord d'entreprise en faveur de l'emploi des seniors en 2009 – une démarche encore peu répandue –, suivi d'un contrat de génération en 2013, l'enseigne Carrefour compte désormais 8,5 % de collaborateurs âgés de plus de 55 ans au sein de ses équipes, cadres compris.

Quand expérience rime avec expertise

Selon une étude de l'Apec³, c'est bel et bien cette expertise, née de l'expérience, qu'attendent les entreprises confrontées à des besoins urgents ou en plein développement : conquête de nouveaux marchés, commercialisation de nouveaux produits, implantation d'une nouvelle technologie, etc. « En recherche d'un collaborateur opérationnel rapidement, les employeurs s'orientent vers des profils ayant une bonne connaissance de l'environnement professionnel », souligne le document. Cette connaissance stratégique de l'activité et du marché, des différentes manières de faire aboutir un projet ou d'optimiser la relation client, se complète en outre fréquemment d'une grande familiarité avec les réseaux d'acteurs ou les circuits de décision. Pour avoir sans aucun doute fait face à des difficultés durant leurs expériences antérieures, les seniors se voient également crédités d'autres compétences essentielles : la capacité à gérer des projets et des situations imprévues, à anticiper les difficultés,

CE QUE DIT LA LOI SUR LA DISCRIMINATION SUR L'ÂGE

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement [...] en raison de [...] son âge. »

« Il est interdit de faire publier [...] ou de diffuser par tout autre moyen de communication accessible au public une insertion d'offre d'emploi [...] comportant la mention d'une limite d'âge supérieure exigée du postulant à un emploi. »

Ref. : art. L. 1132-1 et. L. 5331-2 du Code du travail et art. 225-1 du Code pénal.

À L'AVENIR

à manager des équipes, à désamorcer les crises, à prendre de la distance et à faire baisser le niveau de stress. « Dans un contexte de complexification du travail, caractérisé par moins de programmation, moins de prescription, moins de dupliquage des activités et plus de pilotage par le résultat, plus de sur-mesure, l'expérience de terrain et l'intuition prennent d'autant plus d'importance », analysent Mathias Waelli et Philippe Fache.

Un accélérateur de développement

Même les *start up* s'intéressent désormais de près aux profils matures, notamment lorsqu'elles sont en quête de financement ou en phase de commercialisation. Pour preuve, le recrutement d'un responsable logistique de 55 ans par Dagoma, jeune société lilloise positionnée sur le marché des imprimantes 3D, ou l'embauche d'un responsable commercial de 57 ans, Éric Valageas, par Eureka, spécialisée en intelligence artificielle dans le domaine médical. « Pour accélérer notre développement commercial, nous avions besoin de son expérience. Dans le secteur très réglementé de la santé, l'activité de la vente est complexe. Il faut convaincre plusieurs interlocuteurs, plusieurs services à la fois », détaille Loïc Tamarelle, président d'Eureka. Des enjeux encore plus importants quand, comme la PME rochelaise, on vise l'international. « Par sa connaissance du marché et par son réalisme, Éric Valageas nous a fait gagner du temps. Moyennant un accompagnement au départ, il s'est montré rapidement autonome. Non seulement je peux me reposer sur lui, mais je me nourris aussi de ses connaissances. » Jeunesse d'une part, maturité de l'autre : sa présence n'est pas moins avantageuse en termes d'image. « Elle sécurise autant les clients que les investisseurs », analyse Loïc Tamarelle.

Une transmission efficace des savoirs

Utiles au développement de l'entreprise, les compétences des seniors s'avèrent tout autant indispensables au maintien de ses savoir-faire et de ses savoir-être. Depuis quelques années, le service formation d'Enedis – ex-ERDF – s'appuie ainsi sur un *pool* de compagnons, tous volontaires, pour accompagner les apprenants tout au long de leur parcours. Des pairs exerçant le même métier, mais forts d'une riche expérience. « Le compagnon a pour mission d'observer le jeune apprenant en situation de travail et le jeune apprenant a pour consigne de relater au compagnon ce qu'il a fait. Par ses questions en miroir, ce dernier est en mesure de lui montrer ce qui doit être amélioré, précise Olivier de la Chapelle, directeur de la formation et de la professionnalisation du gestionnaire de réseau d'électricité. Qualifié de



facilitateur par nos salariés, ce dispositif est très efficace. Il permet au jeune de devenir autonome et opérationnel beaucoup plus vite. Il est très valorisant pour le senior, distingué pour ses compétences. Il convient à tous les métiers, aux cadres comme aux non-cadres. »

Autant d'atouts à prendre dorénavant en compte par les responsables des RH dans la gestion de leur pyramide des âges : pour pérenniser les expertises, rester en phase avec leur clientèle, rassurer leurs partenaires mais aussi pour recruter ou mobiliser les bons profils au bon moment. Cependant, afin de bénéficier pleinement de la valeur ajoutée des seniors, déjà en poste ou dans le cadre d'un recrutement, les entreprises doivent lutter contre leur tendance à investir moins largement sur ces derniers, à moins les former, à renoncer à leur ouvrir des perspectives.

Un autre point de vue à adopter

De nombreuses initiatives, pourtant bien connues pour leurs effets mobilisateurs, sont ainsi encore trop peu mises en œuvre : entretiens dédiés à la seconde partie de carrière pour aborder les conditions de travail et les projets, formations, pour devenir tuteur par exemple, reconnaissance salariale, gestion de projets importants, etc. Mathias Waelli et Philippe Fache militent même pour une rupture pure et simple avec la catégorisation, largement datée, de seniors. « Au lieu de foncer tête baissée vers les stéréotypes liés à l'âge, dont celui de la baisse de motivation, il conviendrait d'interroger nos représentations. Loin d'être neutres, elles induisent un cadrage, elles participent à la construction du problème que l'on cherche à résoudre ! Quel rapport entre un collaborateur de 45 ans et un autre de 65 ans ? Pour chaque salarié, mieux vaudrait privilégier le sur-mesure. » ●

Sources :

1. Apec, *Perspectives de l'emploi cadre 2017*, février 2017.
2. COR, *Évolutions et perspectives des retraites en France, rapport annuel*, juin 2017.
3. Apec, *Les cadres seniors : recrutement et intégration en entreprise*, mars 2017.

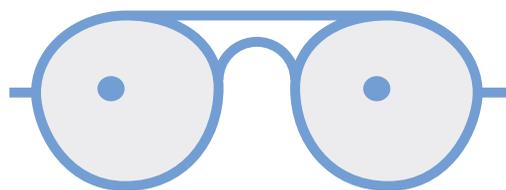
CE QUI EST INTERDIT PAR LA LOI

Toutes les limites d'âge

(maximum/minimum), fourchettes d'âge ou formules telles que « de préférence de tel âge », « tel âge environ », « recherche directeur général de 30 à 40 ans », « 28/30 ans environ », « 50 ans mini », « la quarantaine environ », « avoir plus de 45 ans ».

L'utilisation des termes « junior » et « senior ». Les termes « junior/senior » ne sont autorisés que s'ils sont rapportés à un niveau d'expérience dans un poste mais sans connexion avec l'âge du candidat recherché. Il convient de privilégier les mentions « débutant » ou « expérimenté ».

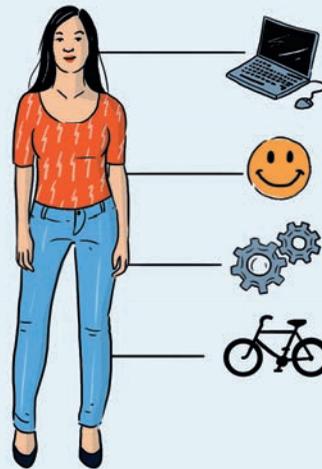
Source : Apec, *Cadre juridique de la diffusion de l'offre d'emploi sur apec.fr*, mars 2017.



SOLUTIONS

**CERNER**

Le besoin en travaillant avec les opérationnels à l'origine du recrutement. Il s'agit de préciser la nécessité du recrutement et pas encore de définir le poste lui-même : comprendre pourquoi il faut recruter et quels sont les enjeux du poste.

**TRADUIRE**

les besoins exprimés par le terrain en compétences, qu'elles soient techniques, comportementales, académiques, etc.

— LA RÉDACTION D'UNE OFFRE D'EMPLOI EN 4 ÉTAPES —

4

RÉDIGER

selon la séquence suivante : descriptif du poste, profil recherché, entreprise, et non pas, comme on le voit très souvent, en commençant par la description de l'entreprise. L'offre doit être parfaitement transparente, sans rien laisser dans l'ombre.

**ÉTABLIR**

un comparatif en s'appuyant sur les fiches métiers et fonctions de l'Apec, en prenant en compte l'état du marché et le fait que le métier concerné soit ou non en tension. Ces caractéristiques peuvent varier selon les régions.

SOLUTIONS

— BIEN RÉDIGER SON OFFRE POUR MIEUX RECRUTER —

Dans près de neuf recrutements sur dix, les recruteurs diffusent une offre d'emploi. L'attention portée à sa rédaction constitue donc un enjeu majeur et garantit le respect des obligations légales et surtout la réception de candidatures adaptées.

ENJEUX ET MÉTHODES.

Les TPE, mais également beaucoup de PME-PMI, disposent rarement d'un service RH suffisamment structuré pour préparer un recrutement. C'est bien souvent au chef d'entreprise ou à quelqu'un de son équipe de le gérer. Dans la quasi-totalité des cas, et même si d'autres modes de *sourcing* peuvent être envisagés (vivier de candidatures spontanées, réseau, cooptation par des salariés, etc.), la rédaction d'une offre d'emploi constitue un passage obligé.

LES ENJEUX

Il est impératif de consacrer une attention soutenue aux termes utilisés et à la façon dont l'entreprise va se présenter à travers l'annonce. Une offre mal rédigée risque de faire passer le recruteur à côté du vivier de candidats auxquels il s'adresse, donc de lui faire rater en partie sa cible. C'est pourquoi elle doit être cohérente, incitative sans être sur-vendeuse et tenir compte des réalités du marché de l'emploi.

LA MÉTHODE

Avant de se lancer dans la rédaction, une analyse précise des besoins, des missions et des compétences ciblées doit être menée. La transcription d'une fiche de poste n'est pas suffisante pour faire une bonne offre d'emploi. Le texte type commence par les missions proposées en impliquant le candidat, avec des formules à la deuxième personne (« vous ferez, vous serez amené à... »). Ensuite seulement, viennent la présentation des compétences recherchées et du profil attendu, en prenant garde à ne pas utiliser de mentions discriminatoires.

LES SOLUTIONS APEC

Le service « Appui à la Rédaction d'Offre » s'adresse aux TPE-PME pour tous leurs projets de recrutement de cadres. Une conseillère Apec accompagne l'entreprise pour l'aider à cerner le poste et le profil recherché. À l'issue de cette phase, des critères de sélection sont validés et l'offre d'emploi peut être rédigée. Elle respecte les règles de non-discrimination à l'embauche et comporte les mots-clés qui attireront de manière ciblée les candidats. Un guide des bonnes pratiques du recrutement est également remis à l'entreprise. ●

REGARDS CROISÉS

LA BONNE PRATIQUE

STÉPHANIE GAUDET, ASSISTANTE COMPTABLE ET RH, MONACO MARINE

« Pour optimiser l'impact de l'offre d'emploi, il faut être attentif aux termes employés, notamment pour éviter l'afflux de candidatures inadaptées. Pour nos postes de chef de projets, à la fois techniques et commerciaux, la précision des mots-clés est essentielle. »

LE CONSEIL APEC

CÉCILE RAVIER, CONSULTANTE RELATIONS ENTREPRISES, APEC

« Le texte publié donne le ton de la relation à venir avec le futur collaborateur ou la future collaboratrice. Le ciment d'une bonne offre, c'est la transparence dans sa rédaction. Elle ne doit laisser aucun point obscur et répondre à toutes les questions que le candidat peut se poser à ce stade du processus. »

87 %

des recrutements de cadres font l'objet de la diffusion d'une offre d'emploi, ce qui permet de trouver le candidat finalement recruté dans 58% des cas.

Source : Apec, *Sourcing cadres*, juin 2017.

4

guides pour vous aider à rédiger vos offres d'emploi et de stage sur [recruteurs.apec.fr/les-services Apec](http://recruteurs.apec.fr/les-services-Apec).

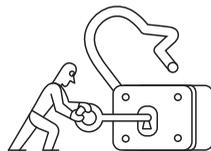
CLÉS

— ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

LES ENTREPRISES S'ENGAGENT —

En raison d'une prise de conscience des atouts de la mixité, mais aussi sous la contrainte de la loi, les entreprises s'emploient à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes. Pour autant, il reste du chemin à parcourir avant d'y parvenir. Sur le terrain, les bonnes pratiques contribuent à faire bouger les lignes.

EXPLICATIONS.



Bénéfique pour l'ensemble de la société, l'égalité des droits entre les femmes et les hommes progresse lentement. En France, plusieurs textes importants ont été votés ces dernières années en faveur d'un rééquilibrage des droits. Parmi eux, la loi d'août 2014 instaure l'obligation, pour les entreprises de plus de 50 salariés, de réaliser un diagnostic mettant en lumière les écarts entre les deux sexes, d'établir un plan d'action à partir de ce diagnostic et de négocier un accord relatif à l'égalité professionnelle. Si elles ne parviennent pas à un accord, les entreprises doivent *a minima* faire preuve de bonne volonté en se dotant d'objectifs pour gommer les différences femmes-

hommes. Faute de quoi, elles s'exposent à des pénalités financières, et surtout à l'interdiction de candidater à des marchés publics.

Selon un bilan dressé par la ministre des Droits des femmes en 2016, 2 147 entreprises ont été mises en demeure et 97 entreprises ont été sanctionnées financièrement par l'État. Poussées par la loi, certaines sociétés ont néanmoins fait des progrès considérables en matière d'égalité. Trois d'entre elles arrivent même

dans le Top 5 et dix dans le Top 50 du classement sur l'égalité femmes-hommes publié en avril par Equileap, une organisation européenne (4 collaborateurs) visant à accélérer le progrès en matière d'égalité femmes-hommes au travail. Le classement, basé sur l'étude des données publiques de plus de 3 000 entreprises cotées de 23 pays, a attribué la médaille d'or à L'Oréal. «La France, qui arrive globalement en huitième position de notre classement, se distingue par la présence significative de femmes dans les conseils d'administration et par l'existence des congés parentaux. La marge de progrès reste néanmoins considérable, y compris pour L'Oréal qui ●●●



Retrouvez les articles
Clés sur recruteurs.apec.fr,
onglet "Pratique RH".

Chez Serfim, une ETI de 2000 salariés spécialisée dans les travaux publics, un énorme travail est en cours pour faire changer les représentations et les mentalités.





01

n'obtient qu'une note de 22 sur 35. Très peu d'entreprises se rapprochent de l'excellence, tous critères confondus, analyse Diana Van Maasdijk, la présidente et co fondatrice d'Equileap, qui milite pour davantage de transparence sur l'égalité femmes-hommes de la part des entreprises.

Le droit ne peut pas tout

Pour Delphine Guyard-Meyer, consultante RH en égalité professionnelle femmes-hommes et co fondatrice de FHINK Egal-e, les actions lancées sont encore insuffisantes et les degrés de maturité sur le sujet très divers selon les entreprises. «Le droit cherche depuis plusieurs années à promouvoir l'égalité mais il ne peut pas tout. Aujourd'hui, l'un des freins majeurs est culturel.» Par exemple, la typologie des métiers reste souvent déterminée par le sexe. «On parle des infirmières, des sages-femmes, des femmes de ménages... Moins des plombières, des cheffes d'orchestre ou des ingénieures. Nous devrions déjà nous interroger sur notre



02

représentation des compétences par genre, notamment dans les référentiels RH, relève Delphine Guyard-Meyer. Cet aspect est essentiel car il contribue insidieusement à la ségrégation professionnelle. » Un problème qui préoccupe certains secteurs, comme celui du BTP, qui véhicule une image très masculine et qui, avec un taux de féminisation de seulement 12% en moyenne, peine à attirer les femmes. Chez Serfim, une ETI de 2000 salariés spécialisée dans les travaux publics, un énorme travail est en cours pour faire changer les

- 01 : Comme pour Juliette, Serfim ouvre ses postes de conducteurs de travaux aux femmes, dans un milieu encore très masculin dans les esprits.
- 02 : Chez Serfim, les femmes et les hommes travaillent ensemble sur un même pied d'égalité.
- 03 : Guy Mathiolon, PDG de Serfim Groupe, ici aux côtés d'Aurélie Fallourd, responsable QSE/RSE, a défini un projet mixité et égalité professionnelle.
- 04 : En 2017, Serfim T.I.C. a constitué un dossier pour obtenir le label Égalité professionnelle de l'Afnor.
- 05 : Jean-Christophe Vincent, directeur du développement et des relations publiques de Serfim Groupe, est en charge du partenariat avec l'association sportive Duchère pour un forum dédié à l'emploi des jeunes.
- 06 : Nathalie Gelsomino, responsable administratif et financier, travaille sur la féminisation des offres d'emploi.
- 07 : Sébastien Blein, responsable bureau d'études, est membre du groupe de travail mixité et égalité professionnelle.



03



04



05



06

CLÉS



07

représentations et les mentalités et ce, dès l'offre d'emploi. « Nous veillons à reformater nos annonces de recrutement afin de cibler plus efficacement des profils féminins, explique Aurélie Fallourd, responsable QSE/RSE chez Serfim. Cela passe par l'écriture inclusive¹, la promotion de notre politique de conciliation vie privée-vie professionnelle, une information précise sur les déplacements exigés par le poste, etc. » Grâce aux progrès techniques réalisés ces dernières années, tous les métiers du BTP sont désormais accessibles aux femmes. Pourtant, la plupart ne le savent pas. Actuellement, le secteur des travaux publics ne compte que 12 % de femmes au niveau national. « L'une des manières d'attirer les femmes dans nos métiers est d'abord la connaissance de ces métiers, poursuit-elle. Peu de filles sortent des filières techniques. C'est pourquoi nous intervenons beaucoup auprès des collégiennes et des lycéennes pour les sensibiliser à notre secteur d'activité et leur démontrer qu'elles y ont leur place. »

Un levier de progrès

Au-delà du recrutement, il faut aussi donner envie d'égalité en interne. « J'ai décidé de lancer une démarche dédiée à la mixité et à l'égalité au sein du groupe car c'est une thématique qui a toute sa place dans notre politique et sur laquelle nous pouvons progresser, raconte Guy Mathiolon, PDG de Serfim Groupe. Début 2016, un groupe de travail uniquement constitué de femmes a été formé pour aborder certains freins, notamment la *leadership* et la place des femmes dans un environnement dominé par les hommes. Après une présentation de ce projet lors de "la Journée des cadres", un nouveau groupe de travail, cette fois mixte, a été créé afin de dresser un diagnostic de la situation et d'établir en conséquence les axes de progrès et le plan d'action adéquat. En ligne de mire, l'obtention du label Égalité professionnelle délivré par l'Afnor. » ●●●

1. Ensemble d'attentions graphiques et syntaxiques permettant d'assurer une égalité des représentations entre les femmes et les hommes.



« Le formatage des mentalités par les stéréotypes sexués n'est pas irréversible, d'où l'importance de l'accès à la formation. Encore faut-il que l'environnement socioculturel le permette. Cela relève de décisions politiques, par exemple en encourageant les filles à s'orienter dans des filières scientifiques. »

CATHERINE VIDAL, NEUROBIOLOGISTE, MEMBRE DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE L'INSERM OÙ ELLE EST CO-RESPONSABLE DU GROUPE DE RÉFLEXION « GENRE ET RECHERCHES EN SANTÉ »

À lire : *Nos cerveaux, tous pareils tous différents !*, éditions Belin, collection « Égal à égal », septembre 2015. *Cerveau, sexe et pouvoir*, co-écrit avec Dorothee Benoit-Browaeyns, éditions Belin, juin 2015.



LE SEXISME ORDINAIRE AU TRAVAIL

Le sexisme ordinaire se définit^{*} comme l'ensemble des attitudes, propos et comportements fondés sur des stéréotypes de sexe, et qui, bien qu'en apparence anodins, ont pour objet ou pour effet, de façon consciente ou inconsciente, de délégitimer et d'inférioriser les femmes, de façon insidieuse voire bienveillante. Il se manifeste au quotidien, par exemple, à travers des blagues et commentaires sexistes, des stéréotypes négatifs, des marques d'irrespect, des pratiques d'exclusion.

* Source : Définition établie par le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 2015.

CLÉS



01



02



03



04



05

05 : Fabricant français de filtres à air, Camfil France est composé de deux sites de production. 02, 04, 05 : Les femmes et les hommes travaillent dans une ambiance sereine grâce à la politique de diversité et égalité des chances. 03 : Camfil est la première entreprise à avoir reçu, en juin 2017, le label GEEIS-Diversity.

européen GEEIS-Diversity. Camfil est devenue récemment la première PME à obtenir le GEEIS-Diversity, un double² label lancé en janvier 2017 pour encourager la mise en place d'outils de pilotage, formation et communication visant à lutter contre l'inégalité femmes-hommes et toute autre discrimination. Pour Camfil, le label s'avère un extraordinaire levier de performance. Selon la DRH de l'entreprise, Agnès Genevois, « cette reconnaissance est un atout lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux talents, notamment les plus jeunes, très sensibles à ce sujet. C'est aussi un outil de cohésion interne, favorable à un bon climat social. » L'entreprise a également constaté l'utilité de la certification dans ses négociations avec ses clients, de plus en plus sensibles à l'exemplarité des fournisseurs en matière de RSE. Néanmoins, Agnès Genevois le concède, « L'égalité femmes-hommes ne va pas toujours de soi. Certaines réticences subsistent encore, notamment chez certains managers qui estiment que la place des femmes n'est pas

2 : Égalité professionnelle (GEEIS) et diversité (Diversity).

« Ce type d'initiative permet d'interroger les individus sur leur vision du monde et sur la place qu'y occupent les hommes et les femmes, souligne Delphine Guyard-Meyer. Et ne pas oublier que les hommes ont, eux aussi, à gagner à plus d'égalité. Le sujet de la féminisation des équipes est souvent un vecteur fort d'amélioration des conditions de travail, qu'il s'agisse des questions de pénibilité, de flexibilité de l'organisation, d'équilibre vie privée-vie professionnelle, de bien vivre ensemble... » C'est l'approche des labels, dont les exigences – parfois très

ambitieuses – s'appuient sur une démarche volontaire. Chez Camfil, entreprise spécialiste de la filtration de l'air qui compte 4 000 salariés dans le monde, « la démarche menée en faveur de l'égalité femmes-hommes est due à la forte conviction de la direction suédoise sur le sujet. En effet, depuis plusieurs années déjà l'entreprise a formalisé son engagement de diverses manières, notamment avec un code de bonne conduite et surtout une politique groupe en faveur de la diversité et de l'égalité des chances », témoigne Nyanyui Komlan Siliadin, son consultant

CLÉS

dans les ateliers, où des postes sont occupés par des femmes depuis peu. Mais l'engagement inflexible de la direction coupe court à toute réflexion inappropriée.»

Au plus haut niveau de l'entreprise

Un constat partagé par Bernard Michel, président de Gecina, société d'investissement immobilier de 448 collaborateurs, pour qui «la prise de conscience au plus haut niveau du conseil d'administration a été déterminante pour faire progresser rapidement l'entreprise sur la question de la parité femmes-hommes». Pour la deuxième année consécutive, Gecina a été classée en tête des plus grandes entreprises françaises cotées sur les enjeux de mixité, par Ethics&Boards, premier Observatoire International de la Gouvernance des sociétés cotées. L'entreprise a mené une démarche forte et volontariste au niveau de sa gouvernance. Dans le conseil d'administration, la part des femmes atteint désormais les 50 %, loin des 11 % de 2011 et bien au-delà de l'obligation légale de 40 %. Au niveau de l'opérationnel et du management, d'importants progrès ont également été enregistrés. Alors que le comité exécutif était entièrement masculin encore en 2012, la part des femmes y est aujourd'hui de 38 %. D'importants efforts ont également été entrepris sur le front de l'égalité salariale femmes-hommes, où les écarts ont été mesurés et analysés, avec des budgets spécifiques pour y mettre fin. Cet engagement fort est notamment porté par un réseau interne de mixité – «Open Your I» – lancé en 2016, qui met en place des

actions visant à lutter contre toutes les formes de stéréotypes dans le développement des carrières, pour l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, ainsi que pour le soutien à l'entrepreneuriat au féminin. Avec des bénéfices concrets pour l'entreprise. «L'enjeu de la mixité s'inscrit dans celui, plus global, de la transformation de nos organisations, souligne Bernard Michel. Il ouvre alors la voie à un management plus participatif, moins hiérarchique. Cela permet de regarder les choses autrement, de s'ouvrir à d'autres points de vue pour résoudre des problèmes complexes et d'attirer tous les talents.»

L'ambition des femmes : la fin d'un tabou

L'engagement indéfectible des dirigeants en faveur de l'égalité est sans doute un facteur clé de réussite, encourageant tous les talents à s'exprimer et à oser, l'un des grands enjeux. Trop souvent encore, ce sont les femmes elles-mêmes qui doutent de leurs capacités à occuper un poste à responsabilité ou de leur légitimité à exiger l'équité salariale. À cet égard, les formations au *leadership* et le développement des réseaux féminins sont de précieux outils pour les aider à avoir de l'ambition et à progresser dans leur carrière, mais aussi pour accélérer la prise de conscience des entreprises sur la nécessité de valoriser ce formidable potentiel dans un contexte de guerre des talents. Charge aux DRH d'adapter leurs pratiques pour permettre aux femmes de donner aux entreprises toutes les compétences et le potentiel dont elles sont détentrices. ●



© Antoine Doyen

“L'égalité et la diversité sont des attentes croissantes. Les entreprises ne sauraient s'exonérer de cette responsabilité et de cette demande exprimée par nos parties prenantes : collaborateurs et collaboratrices, candidats et candidates, mais aussi pouvoirs publics et grand public.”

**BERNARD MICHEL,
PRÉSIDENT DE GECINA**



SERVICE OBJECTIF ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Pour faire progresser le sujet de l'égalité femmes-hommes en entreprise, l'Apec propose aux PME-PMI une journée de conseils gratuits avec, dans un premier temps, un examen attentif de la situation de l'entreprise en matière d'égalité ; dans un second temps, l'établissement d'un plan d'action, la hiérarchisation des mesures à mettre en œuvre, des objectifs de progression et des indicateurs chiffrés par catégorie professionnelle.

UN NOUVEAU GUIDE À DESTINATION DES TPE-PME

Un guide de bonnes pratiques, *Égalité femmes-hommes, mon entreprise s'engage*, co-rédigé par différents services de l'État et représentants d'entreprises, donne aux TPE et PME des clés pour mettre en place l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il est distribué gratuitement via les réseaux des partenaires et disponible sur les sites internet ministériels.





— ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES
**AU-DELÀ
DES LOIS —**

INTERVIEW.

**DELPHINE GUYARD-MEYER, CONSULTANTE RH
EN ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-
HOMMES ET CO FONDATRICE DE FHINK EGAL•E,
RÉSEAU DE COMPÉTENCES AU SERVICE DE L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES**

Le dispositif législatif s'est considérablement étoffé ces dernières années. Est-ce suffisant ?

Il reste beaucoup à faire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. En effet, nous constatons encore aujourd'hui la faible mixité des métiers, le plafond de verre, la petite minorité de femmes créant des entreprises. Bien qu'importante, l'approche légale qui a prévalu ces dernières années a ses limites : les lois ne suffisent pas pour conquérir une égalité de fait.

“L'approche légale qui a prévalu ces dernières années a ses limites : les lois ne suffisent pas pour conquérir une égalité de fait.”



Quels sont les principaux freins à l'égalité femmes-hommes en entreprise ?

Les stéréotypes et le sexisme qui engendrent et entretiennent les discriminations. C'est pourquoi il est nécessaire de former les managers et les collaborateurs à les identifier et à agir en conséquence. Par exemple, un manager ne doit pas penser à la place d'une jeune mère en évitant de lui proposer un nouveau poste, au prétexte qu'elle a des charges familiales et que cela pourrait la mettre en difficulté. C'est de la discrimination bienveillante ; il doit en discuter avec elle et lui laisser son libre arbitre.

Comment imaginer que les choses évoluent, sans mobiliser plus activement les hommes ?

L'engagement des hommes est une condition *sine qua non* de la réussite d'une politique d'égalité professionnelle. Comme dans tout projet de transformation, l'ensemble des acteurs doit être impliqué dans l'appropriation des constats et dans la recherche de solutions qui feront bouger les lignes. Par ailleurs, n'oublions pas que les hommes ont beaucoup à gagner à plus d'égalité, que ce soit en matière de santé, d'équilibre vie privée–vie professionnelle, de bien-être au travail...

Quelles pistes explorer ?

Le sujet de l'égalité est encore peu appréhendé de manière globale. Au-delà des processus RH, initier une démarche d'égalité professionnelle nécessite de réinterroger en profondeur nos représentations du travail. Il s'agit d'examiner les possibles discriminations, directes ou indirectes, que nos organisations et nos pratiques managériales entraînent au quotidien. Je pense, par exemple, aux entreprises qui privilégient le présentisme aux résultats ou à des aménagements d'horaires incompatibles avec les responsabilités familiales. Aujourd'hui, la conciliation de la vie professionnelle et personnelle est devenue une question primordiale. Mieux équilibrer les temps de vie, c'est agir très concrètement en faveur d'une meilleure égalité professionnelle. Mais c'est également engager un progrès qui bénéficie aussi bien aux femmes qu'aux hommes, en permettant à tous de mieux vivre et de mieux travailler. ●



ENTREPRISES,
RENCONTREZ VOS FUTURS TALENTS,
RENCONTREZ-NOUS.

Chefs d'entreprise, découvrez comment nos consultants peuvent faciliter vos recrutements.

RDV sur recruteurs.apec.fr pour découvrir tous nos services.



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

IN VIVO

LE SITE DE CONDÉ-SUR-VIRE COMPTE PRÈS DE 650 COLLABORATEURS RÉPARTIS DANS DIFFÉRENTES SOCIÉTÉS DU GROUPE.



POUR LEURS ACTIVITÉS SPORTIVES, LES COLLABORATEURS APPORTENT LEUR TAPIS DE SOL AU BUREAU.



AU LABORATOIRE, LES COLLABORATEURS CONTRÔLENT LA QUALITÉ DES PRODUITS, COMME LA CRÈME ET LE BEURRE VENDUS SOUS LA MARQUE ELLE&VIRE.



TOUS LES SALARIÉS PRÉSENTS SUR LE SITE PEUVENT S'INSCRIRE AUX SÉANCES DE SPORT.

— SPORT EN ENTREPRISE : À VOS MARQUES ! —

De plus en plus d'entreprises proposent à leurs salariés de pratiquer une activité sportive sur leur lieu de travail. C'est le cas depuis un an chez Savencia, à Condé-sur-Vire dans la Manche, avec à la clé plusieurs ateliers plébiscités par les collaborateurs.

IMMERSION.

IN VIVO



UN COACH PROPOSE 4 ACTIVITÉS
HEBDOMADAIRES



QUI FAVORISENT LA COHÉSION D'ÉQUIPE ET
AMÉLIORENT LE BIEN VIVRE AU BUREAU.



LES ACTIVITÉS SPORTIVES CHEZ SAVENCIA
S'INSCRIVENT DANS UNE DÉMARCHE DE BIEN-
ÊTRE ET DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.



**CÉLINE SIMON, TECHNICIENNE
DE LABORATOIRE EN BIOLOGIE**

« Comme trois de mes collègues, j'ai choisi l'activité Tendance : cardio, renforcement musculaire, étirements. On y va ensemble, on se motive les uns les autres. C'est très pratique d'y avoir accès sur son lieu de travail, cela nous détend... et cela détend l'atmosphère ! Le cours de gym nous permet aussi de côtoyer des personnes d'autres entités du site que nous ne voyons jamais et que nous n'aurions jamais rencontrées autrement. »



**TONY YBERT,
TECHNICIEN SUPPORT
INFORMATIQUE**

« Je fais de la course à pied le week-end, mais en semaine je souhaitais compléter cette activité par de la musculation. J'avais essayé de m'y mettre seul, avec des tutos sur internet, mais il faut avoir de la volonté pour être régulier, et quand on fait ça chez soi on n'a pas l'œil et les conseils d'un pro ! À l'atelier Renforcement musculaire, le coach me guide et me corrige. C'est très appréciable. »

**ANNE DEKOWSKI, DRH EN CHARGE
DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL
GROUPE DE SAVENCIA**

“Se retrouver tous à égalité dans la salle de gym instaure des rapports différents entre les collaborateurs. Des liens se créent dans ce nouveau contexte et la parole se libère, ça rapproche et ça fait du bien à tout le collectif ! L'effet relaxant des séances est également très profitable pour le climat de travail.”

IN VIVO

“Ces séances de sport créent une réelle dynamique de groupe.”



Anne Dekowski est en charge du développement social groupe de Savencia.

ANNE DEKOWSKI

— FAIRE DU SPORT ENSEMBLE RENFORCE LA CONVIVIALITÉ DANS L'ENTREPRISE —

TÉMOIGNAGE.

Pourquoi proposer du sport aux collaborateurs ?

Pour les jeunes générations, cela correspond à une demande forte à laquelle nous nous devons de répondre pour attirer et fidéliser des collaborateurs. Nous avons ce projet depuis longtemps sur le site de Condé-sur-Vire, mais sa mise en œuvre posait quelques problèmes : il fallait trouver des coachs, régler les questions d'assurance, etc. Grâce à un salarié, nous avons découvert que Sport Santé, alias la Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV), proposait des cours « clés en main » par le biais de son comité départemental : cela nous a décidé à sauter le pas.

Comment avez-vous procédé ?

Nous avons d'abord sondé nos salariés pour leur demander s'ils étaient intéressés, puis nous avons organisé

deux réunions afin de présenter les différentes activités et permettre aux personnes de s'inscrire. En guise de local, nous avons choisi une de nos salles de réunion équipée de tables escamotables. Chaque participant vient avec son tapis de sol. Pour les vestiaires, nous utilisons les toilettes. Comme il n'y a pas de salle de douche, nous avons positionné la seule activité dynamique le soir de 17h 15 à 18h 15, les autres disciplines ayant lieu le midi entre 12h 15 et 13h 15.

Quels sports proposez-vous et quels sont les coûts ?

Nous venons d'entamer la seconde saison, de septembre 2017 à juin 2018, avec trois activités chaque semaine : bodyZen – un cours de relaxation, du renforcement musculaire et Tendance, un atelier plus dynamique. Nous proposons quatre séances hebdomadaires, chaque cours pouvant

accueillir 20 participants maximum ; près de 80 collaborateurs sont inscrits, sur un site qui en emploie environ 650. Les salariés règlent directement leur cotisation à l'antenne locale de la FFEPGV, soit 77 € par activité pour l'année scolaire, ce qui revient à moins de 3 € la séance. L'entreprise a fait le choix de ne pas financer la cotisation dans le but de co-responsabiliser les collaborateurs et cela fonctionne très bien.

Quels sont les bénéfices ?

Faire du sport sur son lieu de travail, c'est extrêmement pratique et motivant : il se met en place une réelle dynamique de groupe, on a plaisir à se retrouver, sans barrière hiérarchique et toutes entités confondues. On est tous égaux sur le tapis de sol, on rit beaucoup, cela renforce la convivialité et forge des liens différents. Cela permet aussi de décompresser et d'être moins tendu quand on retourne à son poste. ●

IN VIVO



FRÉDÉRIC DELANNOY

— INTÉGRER LA PRATIQUE SPORTIVE À L'ENTREPRISE NE S'IMPROVISE PAS —

INTERVIEW.

Pourquoi une entreprise a-t-elle intérêt à proposer du sport à ses collaborateurs ?

Les avantages sont multiples. En termes de communication interne, la pratique sportive instaure une dynamique tout en créant un contact différent entre les salariés de celui qui caractérise la stricte relation de travail. En matière de santé et bien-être au travail, il y a un impact positif

sur la productivité. Enfin, le sport se révèle un excellent outil de prévention des risques psycho-sociaux et des troubles musculo-squelettiques, avec une réelle dimension d'éducation physique au sens premier. Par exemple, nous avons mis en place des séances destinées aux valets et aux femmes de chambre d'un groupe hôtelier : une initiative qui leur apprend comment s'échauffer avant de commencer leur service.

Frédéric Delannoy est directeur technique national de la Fédération française du sport d'entreprise (FFSE), qui accompagne les employeurs dans la mise en place de programmes sportifs adaptés, avec pour objectif de développer une activité physique régulière et pérenne dans les entreprises.

Quels conseils donneriez-vous à un DRH désireux de tenter l'aventure ?

Il est important d'adapter les activités sportives proposées à la taille et à l'identité de l'entreprise, mais aussi à ce qu'attendent les salariés. Il faut d'abord analyser le besoin et le contexte, et c'est ce par quoi nous commençons lorsqu'une entreprise nous consulte. À cet effet, une enquête ciblée auprès des salariés s'impose pour cerner leurs souhaits. Attention cependant aux fausses bonnes idées : par exemple, un patron qui adore courir le marathon peut fédérer autour de lui quelques collaborateurs, mais tous les autres risquent de se sentir exclus et ignorés, alors qu'ils auraient peut-être envie de faire du yoga ou du pilates. Il est donc important de diversifier les offres. Au niveau de la FFSE, nous accompagnons les entreprises de A à Z, jusqu'à la mise en place des activités, en lien avec les associations sportives locales, et même après, dans la durée, pour évaluer les résultats et corriger le tir si besoin.

Le sport en entreprise est-il réservé aux grands groupes ?

Absolument pas ! Nous avons récemment conseillé le patron d'une TPE de trois personnes qui voulait mettre à disposition de ses salariés un vélo d'appartement et un tapis de course, mais ne savait pas comment gérer l'aspect réglementaire. Dans d'autres cas, il est possible de mutualiser les besoins et l'offre sur un territoire : c'est ce que nous faisons près de Nancy, où, sur une zone d'activité réunissant des entreprises de 2 à 300 salariés, nous avons mis en place une quinzaine d'activités chaque midi. Comme quoi tout est possible! ●

 Retrouvez le reportage et les interviews sur le compte Slideshare de l'Apec.

RENCONTRE



CORINNE LACOSTE, DRH DE LABSOFT

— LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL CONTRIBUE À L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES —

INTERVIEW.

Vous êtes DRH dans une entreprise de services du numérique (ESN). Les postes sont surtout occupés par des hommes. Pourquoi ce choix ?

Après une expérience en grand groupe, je souhaitais rejoindre une PME pour imprimer davantage ma marque dans la politique RH. Je suis arrivée chez Labsoft comme DRH sans être issue du sérail. J'ai saisi l'opportunité de découvrir de l'intérieur une ESN et, par là même, un secteur d'avenir, stimulant et hyper-réactif. Par ailleurs, si ce secteur est en majorité masculin, cela résulte de l'orientation scolaire et non de la volonté des recruteurs !

Être une femme influe-t-il sur votre manière d'aborder l'égalité femmes-hommes ?

Oui et non. Oui parce qu'en tant que femme, je suis sensibilisée au sujet. Dans mon précédent poste, je pilotais une étude annuelle des salaires pour réévaluer les rémunérations des femmes dès que nécessaire. En revanche, chez Labsoft, l'égalité est ancrée dans nos gènes et nos usages. Chaque candidat est uniquement évalué sur ses compétences, sa capacité à s'intégrer et sa motivation. Une fois recrutée, la personne évolue selon ses résultats et son ancienneté. Les trois consultants les mieux payés sont d'ailleurs des consultants !

Quel lien faites-vous avec les autres composantes de votre politique RH ?

Je privilégie la qualité de vie au travail, qui, pour moi, est indissociable de la performance. Dans des métiers en tension comme les nôtres, capter et retenir les talents est crucial et la rémunération ne suffit plus. Nous avons mis en place,

CORINNE LACOSTE

Née à Toulouse, Corinne Lacoste a fait le choix de travailler dans sa région. Auparavant HRBP (human resource business partner) d'un groupe pharmaceutique à Toulouse, elle est arrivée chez Labsoft en 2015. Elle met son expérience au service d'une gestion de qualité du bien-être au travail et de la cohésion des équipes.

par exemple, deux soirées annuelles et soignons l'intégration des nouveaux. Nous avons également initié un management participatif, « le Labsoft building » : ces ateliers mensuels donnent à chacun l'opportunité de s'exprimer sur le fonctionnement de l'entreprise et de proposer des pistes d'amélioration. Nous avons recruté une personne pour faire le tour de tous les collaborateurs en régie chez nos clients afin de ne pas perdre contact avec eux. J'ajoute que notre politique RH vise à préserver l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Contrairement aux idées reçues, c'est aussi une attente des hommes !

Selon vous, comment faire progresser l'équilibre femmes-hommes ?

Il faut à la fois favoriser l'accès des femmes aux hautes responsabilités et l'investissement de la sphère familiale par les hommes. Chez Labsoft, nous accueillons favorablement les demandes de congés parentaux ou de temps partiel, des hommes comme des femmes. Nous accompagnons les hommes dans leurs démarches de congés paternité. Un jeune papa a récemment pris un congé d'éducation parentale de 6 mois. L'essentiel est de piloter le retour au travail, par la formation notamment, car les métiers évoluent très vite. ●

LABSOFT

Cette entreprise de services du numérique (ESN) emploie 140 collaborateurs dont 120 en régie chez des clients. 7 sur 10 sont des hommes. Elle est basée près de Toulouse et en région parisienne depuis peu. Son objectif majeur pour 2018 : 100 recrutements prévus.

CONNECTÉS

— VOTRE PAGE ENTREPRISE SUR APEC.FR : VALORISEZ VOS ATOUTS AUPRÈS DES CANDIDATS —

Vous diffusez déjà vos offres d'emploi sur le site recruteurs de l'Apec, mais savez-vous que vous pouvez également y créer une page qui présente votre entreprise? En communiquant sur vos métiers, votre politique RH et votre valeur ajoutée en tant que recruteur, vous améliorez votre visibilité auprès des candidats. Un service simple, rapide, efficace et gratuit, qui contribuera à votre marque employeur.



MAILLOOP, UN OUTIL POUR MIEUX GÉRER SA MESSAGERIE ELECTRONIQUE

Prix Humania 2017 dans la catégorie Human'up, récompensant les *start-up* dans le domaine RH, Mailloop permet aux destinataires d'un mail de noter anonymement sa pertinence, son ton et l'horaire de l'envoi. Une fois par mois, chacun reçoit une synthèse sur les mails qu'il a envoyés, ce qui sensibilise aux bonnes pratiques, voire aux excès. Mailloop met également à disposition de l'employeur une cartographie globale de l'usage de l'e-mail en interne. Un moyen de réduire leur nombre et de mieux appliquer le droit à la déconnexion.

ZESTMEUP DONNE LA PAROLE AUX COLLABORATEURS

Grâce à l'application ZestMeUp disponible sur ordinateur ou sur smartphone, les salariés peuvent exprimer leur humeur et leurs idées. Il leur suffit de créer un profil avec leurs compétences et leurs valeurs. Ils peuvent aussi créer une équipe dans laquelle ils sont encouragés à faire des sondages et des retours sur les projets, améliorant ainsi leurs interactions, notamment en recréant du lien avec les équipes dispersées ou nomades.

LE COMPTE TWITTER

@CELINELAP

Céline Lappas, responsable RH chez Christian Dior Couture et co-auteur de *101 questions sur LinkedIn*, recense les innovations dans le domaine des RH, du recrutement à la formation.

LE BLOG

WWW.HR-VOICE.COM/TAG/ EGALITE-HOMME-FEMME/

Toutes les actualités concernant l'égalité femmes-hommes dans ce webzine RH : domaine juridique, outils innovants et bonnes stratégies pour atteindre la parité.

← → ↻ **Quels sont les bénéfices d'une Page Entreprise ?**

En choisissant les points à mettre en avant sur votre page, en détaillant la démarche de recrutement et les opportunités de carrière proposées, vous valorisez l'image de votre entreprise. Cet outil vous permettra de vous démarquer de vos concurrents et d'attirer des candidats.

Même si vous n'avez pas de poste à pourvoir, votre entreprise reste visible de façon permanente !

← → ↻ **Comment ça marche ?**

La Page Entreprise s'organise autour de trois parties pour présenter votre structure : « L'entreprise », « Les raisons de nous rejoindre », « Les métiers et les salariés ». Elle est animée par des illustrations – photos et vidéo selon vos ressources – ainsi que des liens vers la rubrique Carrières de votre site et les médias sociaux de votre entreprise, et, bien sûr, vers vos offres d'emploi sur apec.fr.

Pour mettre en place ce service, rien de plus simple : vous complétez le « Canevas Page Entreprise » téléchargeable sur le site recruteurs et l'Apec se charge ensuite de saisir et de publier la page. Pour toute question, n'hésitez pas à contacter votre consultant-e Apec.

RENDEZ-VOUS AVEC L'APEC



— NOUVEL ATELIER PRATIQUES RH RECHERCHER DES PROFILS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS —

L'Apec vous propose un nouvel atelier afin d'optimiser votre utilisation des réseaux sociaux professionnels dans le cadre de vos recrutements.

Dans un contexte général de pénurie de profils cadres, l'utilisation des réseaux sociaux donne plus de chances de repérer des talents, candidats potentiels. Cette démarche de recruteur digital implique une posture spécifique. L'objectif est en effet de chasser, ce qui change la manière d'entrer en contact et d'entretenir la relation sur un mode conversationnel. Pour faciliter la mise en place de ce moyen de recrutement, cet atelier dresse

une cartographie des réseaux sociaux et leurs différences avec les *job boards*, et précise les fondamentaux et les aspects techniques de cette recherche. Les participants viennent avec une fiche de poste et s'entraînent à plusieurs exercices, ce qui leur permet ensuite d'intégrer immédiatement cette méthode à leur stratégie de *sourcing*. ●



Pour connaître les dates et lieux où se déroule cet atelier, n'hésitez pas à contacter votre consultante Apec ou à vous inscrire sur le site Recruteurs de l'Apec, rubrique: Les services Apec/ Recrutement/CVthèque et réseaux sociaux.

LES SALONS DE RECRUTEMENT

1^{ER} semestre 2018

- Strasbourg: 24 mai
- Paris: 12 juin
- Lyon: 19 juin
- Nantes: 26 juin

LES DERNIÈRES ÉTUDES PUBLIÉES

Octobre

- Évolution de la fonction RH à travers les offres de l'emploi de l'Apec (en partenariat avec l'ANDRH)
- Travailler dans l'ESS en venant d'autres secteurs d'activité
- Référentiel des métiers cadres de l'assurance (en partenariat avec l'OEMA)
- Marché de l'emploi cadre: enjeux et perspectives pour 2018
- Note de conjoncture du 4^e trimestre

Novembre

- Baromètre semestriel Apec — ANDRH

Décembre

- L'alternance chez les jeunes de l'enseignement supérieur
- Baromètre semestriel Apec — Syntec numérique
- Cartographies territoriales: les opportunités d'emploi cadre par secteurs
- Les nouvelles formes d'emploi



www.apec.fr

EDCOMM0001-11-17