



# Introduction

Jamais les RH et les employeurs n'avaient connu pareil retournement de situation en l'espace de quelques années. Outre les nouvelles générations arrivées sur le marché de l'emploi, tournées vers des idéaux et des combats concrets, à commencer par la lutte contre le réchauffement climatique, d'autres phénomènes s'y sont greffés.

A l'issue de deux années aux prises avec une pandémie et des confinements, le sens du travail a peu à peu pris de nouvelles formes. Les métiers précédemment mal payés, mal considérés, ou tenus par des horaires difficiles, ont aujourd'hui du mal à recruter. C'est le cas dans la restauration, le monde de l'éducation, la santé, mais aussi dans des emplois moins exposés médiatiquement, mais indispensables, comme les personnels d'aéroport ou les stadiers, pour ne citer qu'eux.

En parallèle, même si toute situation est mouvante en fonction de la conjoncture, **voilà que le chômage n'est plus un problème pour une majorité d'actifs**. Mieux, ce sont désormais les entreprises qui doivent séduire les candidat.e.s pour les convaincre de travailler chez elles !

Pour y parvenir, elles doivent imaginer leur recrutement autrement, en se basant sur leurs attentes.

**La mère de tous les besoins en cette décennie**, partout et quelle que soit la génération, est une quête de sens bien réelle. Elle se traduit par un besoin de plus d'engagement de part et d'autre dans les entreprises, en s'appuyant sur des valeurs définies et leur traduction dans les actes. La performance ne peut plus exister seule, sans mettre en place une responsabilité sociale et écologique, tout en apportant aux salarié.e.s une forme de flexibilité sur le temps de travail et une prise en compte de leur santé mentale. Début 2022, le cabinet d'études Qualtrics dévoilait par exemple que 35 % des salarié.e.s dans le monde seraient prêt.e.s à quitter leur entreprise si celle-ci les obligeait à revenir sur site à temps plein.

**A travers un quiz quant aux attentes de vos talents**, découvrez votre niveau actuel et par quels leviers vous pourrez monter d'un cran. Mettez-vous ainsi à la hauteur des besoins actuels et futurs pour mieux recruter, développer votre culture d'entreprise et votre marque employeur, et ainsi fidéliser vos talents.

# Sommaire

## Espaces et Temps de Travail

### Niveau débutant :

1. Réalisez un diagnostic complet
2. Considérez tout le monde comme une mère célibataire

### Niveau intermédiaire :

1. Favorisez la déconnexion de vos salariés
2. "Hybridez" vos espaces de travail pour plus d'inclusion

### Niveau expert :

1. Envisagez la semaine de 4 jours
2. Offrez du temps pour les projets parallèles

## Diversité

### Niveau débutant

1. Sensibilisez vos salarié.e.s à la diversité
2. Rédigez des offres d'emploi inclusives

### Niveau intermédiaire

1. Réalisez l'état des lieux de votre diversité en interne
2. Formez vos managers et RH aux biais cognitifs

### Niveau avancé

1. Valorisez la diversité en externe et devenez exemplaire !
2. Osez l'onboarding inclusif !

## Engagement solidaire

### Niveau débutant

1. Comprenez ce que veut dire engagement solidaire en entreprise
2. Sondez vos salarié.e.s

### Niveau intermédiaire

1. Organisez une semaine de l'engagement
2. Relayez au mieux vos actions !

### Niveau expert

1. Accélérez votre impact
2. Ajoutez l'engagement solidaire à votre parcours d'onboarding

## Valeurs et authenticité

### Niveau débutant

1. Bannissez le bullshit !
2. Repensez votre expérience candidat

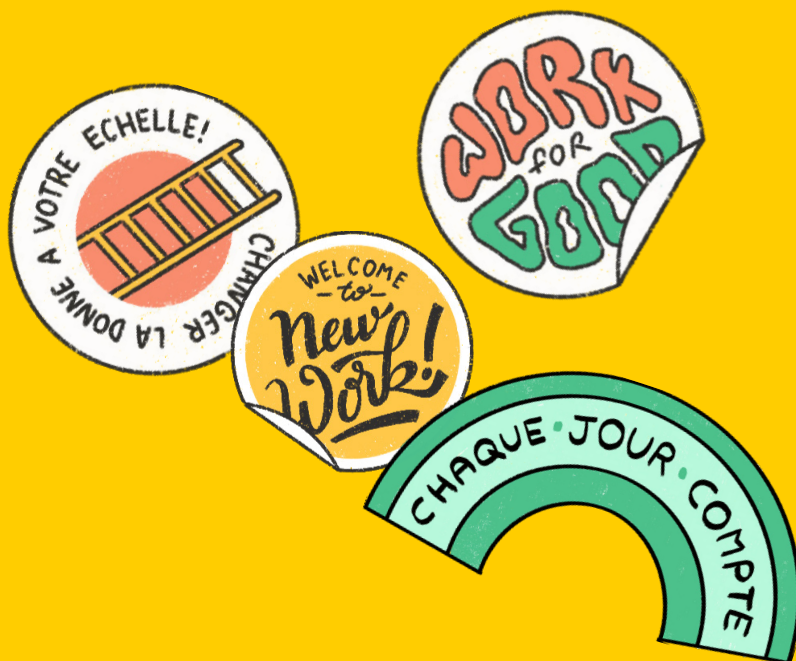
### Niveau Intermédiaire

1. Employee advocacy - donnez les clés de votre marque employeur à vos salarié.e.s !
2. Mettez en place une grille de salaire transparente :

### Niveau Expert

1. Optez pour le green IT
2. Un culture/value book qui claque

# ESPACES ET TEMPS DE TRAVAIL



# NIVEAU DÉBUTANT :

Sans tourner autour du pot : votre connaissance des attentes de vos talents sur les espaces et le temps de travail est à zéro. Votre marge de progression est par conséquent importante, d'abord pour faire le bilan de la situation auprès de vos équipes, puis en vous appuyant sur un principe de fonctionnement qui pose les bases. Étonnant au premier abord, celui-ci favorisera rapidement une gestion plus attentive des besoins.

## 1. Réalisez un diagnostic complet

### Objectif

Même si certains détails peuvent sembler évidents, les employeurs ne sont pas toujours les mieux placés pour comprendre ce qui ne va pas quant à l'environnement matériel de travail et aux horaires. L'intervention d'une équipe extérieure vous permettra d'évaluer précisément la situation, puis de vous accompagner dans la mise en place de nouvelles approches concrètes. Il s'agit *in fine* :

→ **De favoriser un espace de travail propice à la fois à la concentration et à la collaboration.** De l'ergonomie du poste à l'environnement acoustique et à la qualité de l'air, la performance provient aussi directement du bien-être physique et mental.

Des espaces confinés, en plus de rappeler à de mauvais souvenirs, mal aérés et bruyants sont autant de causes de fatigue, de maux de tête et, au fil du temps, de démobilisation des équipes et, de fait, de baisse de performance globale.

→ **D'intégrer le télétravail et des plannings en fonction des besoins.** Une jeune célibataire n'a pas forcément besoin de télétravailler 2 jours dans la semaine mais peut en émettre le souhait. En parallèle, une mère ou un père de famille en aura besoin pour mieux s'organiser. De la même façon, beaucoup de personnes (au moins 11 millions en 2022), même si elles n'en parlent pas au travail, sont aidantes pour un proche malade ou dépendant, que ce soit un parent ou un enfant. Elles peuvent ainsi bénéficier d'horaires flexibles et plus adaptés à leur situation.

## ZOOM

### Avec l'Anact-Aract, réaménager un espace de travail pour absorber une hausse de production

Parmi les structures qui accompagnent les entreprises, l'Anact-Aract propose de déterminer de A à Z de meilleures conditions de travail en adaptant les espaces. Elle l'a par exemple fait avec une entreprise de production de caramel et d'arômes. Pour faire face à la demande croissante tout en améliorant l'environnement de travail, la PME de 200 personnes devait aménager autrement ses ateliers. 5 étapes ont été nécessaires :

1. Création d'un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire
2. « Photographie » de l'organisation à l'original, avec les freins et les leviers ; ainsi que la récolte des besoins des salarié.e.s (ergonomie, situations types,...)
3. Modélisation de la zone de travail en maquette numérique
4. Accompagnement du groupe dans la co-construction du projet avec phases de simulation sur la maquette
5. Anticipation du changement d'organisation, de management et de process dans le nouvel espace de travail.



## Les grandes étapes

Le plus souvent, un accompagnement d'un organisme extérieur, qu'il soit officiel comme l'Anact ou qu'il provienne d'une société de consulting, est conseillé pour mener à bien un projet d'aménagement de l'espace et des horaires qui prend en compte la réalité du terrain, tout en ayant du recul.

### 1. Récolter les besoins des salarié.e.s

Quel que soit le type de demande, sur le plan des horaires, du télétravail ou de l'environnement de travail, il est important de récolter les problématiques actuelles pour en faire des enjeux du nouveau dispositif.

Cela peut se faire au cours de réunion préparatoire, et plus précisément dans le cadre du travail à proprement parler. La présence d'un.e ergonomiste est par exemple indispensable pour établir un diagnostic des postes de travail et plus largement de l'espace.



### 2. Mettre en place un comité de pilotage

Comme le pratique l'Anact et les entreprises spécialisées, il est important de mettre en place un groupe de travail paritaire à qui revient l'organisation du dispositif et le choix des outils (comme la maquette numérique quand cela est nécessaire). Ce comité doit regrouper des représentants du personnel, des managers et de la société accompagnatrice.

### 3. Définir et concrétiser les nouveaux espaces et les horaires

La mise en œuvre de nouveaux espaces nécessite un investissement. Quant aux horaires flexibles, de nouvelles modalités sur le contrat de travail avec des horaires individualisés (avec des plages horaires au lieu d'heures fixes). Il faut donc commencer par convaincre la hiérarchie de l'importance d'une nouvelle organisation pour une meilleure qualité de vie au travail et l'engagement des collaborateurs.trices.



## **Des exemples inspirants**

**Les Dunes, le technopole des fonctions IT de la Société Générale à Val-de-Fontenay depuis 2016.** Ce lieu certifié Haute Qualité Environnementale (HQE) a été co-conçu avec ses utilisateurs. Un Comité Utilisateurs a ainsi vu le jour et a travaillé avec d'autres groupes, Conduite du Changement, RH-Relations Sociales, Communication, Construction. Les Dunes sont aujourd'hui un lieu de travail pour 5000 personnes moderne, respirable, ergonomique, qui favorise la collaboration, tout en proposant des espaces de concentration bien pensés.

**Chez Anikop, éditeur de logiciels professionnels, les horaires et les congés sont libres.** Ce qui compte avant tout, c'est le travail bien fait selon les propres objectifs de chacun et le bien-être des salarié.e.s. 88 % d'entre elles/eux éprouvent un réel plaisir à être dans l'entreprise. Cela suppose avant tout une organisation managériale horizontale, l'autonomie et la confiance.



## ➤ 2. Considérez tout le monde comme une mère célibataire

### Objectif

Pour comprendre le besoin de flexibilité des salarié.e.s, encore faut-il comprendre les contours de leur quotidien. Il est pourtant difficile – et encore moins légal – de savoir ce qui se passe dans leur vie privée. Comme pour tout, il suffit d'un exemple parlant pour imaginer que n'importe qui peut se retrouver dans une situation qui l'oblige à être moins présent à certaines heures. Or quel « persona » rassemble le plus de difficultés et de charge mentale ? La mère célibataire !

Selon les spécialistes du design, **le meilleur moyen de développer un bon produit ou une bonne expérience suppose de le faire en se basant sur les besoins du groupe cible le plus exigeant.** « *Tous les produits devraient être conçus pour les personnes handicapées (“All Products Should Be Designed For Disabled”)* (...) vous ne pouvez pas vous tromper avec cette approche », explique un designer UX sur son blog.

Si vous appliquez ce principe au monde du travail, cela signifie qu'il serait bon d'imaginer et **organiser le travail pour la catégorie de travailleur·euses qui est la plus sollicitée et constamment sous pression.** Si le statut de mères solos n'équivaut pas à un handicap, elles sont confrontées aux plus grands défis dans un monde du travail qui n'a pas été conçu pour elles. Une entreprise qui les prendrait, elles, comme la cible « par défaut » de toute organisation serait plus vertueuse pour tous/toutes.

**Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Examinons trois exemples :**

**1. La charge de travail doit pouvoir être gérée par une mère célibataire :** en général, pour la mère solo, l'essentiel du travail doit se faire sur les horaires de la crèche, d'une nounou ou d'une école, éventuellement avec quelques heures de baby sitting et un peu d'aide extérieure. S'il arrive qu'elle puisse retravailler après le coucher du/des enfant(s), il est difficile, en revanche, de compter sur ces heures supplémentaires au quotidien : un enfant malade, un moment d'épuisement et c'est la goutte de trop. En bref, les charges de travail très lourdes, caractéristiques des *greedy jobs* ces emplois « *avidés en temps* » imposés par notre modèle de la « réussite », sont excluantes pour les mères célibataires. Mais **ce qui est bon pour elles est bon pour tout le monde** ! Ce qu'elles ne peuvent pas gérer, personne d'autre ne devrait avoir à le faire non plus ! D'une certaine manière, c'est toute la place écrasante du travail dans la vie qu'il s'agit de redéfinir.

**2. Le temps de travail collectif (c'est-à-dire le travail « synchrone », comme les réunions) doit être concentré, de préférence au milieu de la journée.** Les mères célibataires doivent déposer leur(s) enfant(s) quelque part (à la crèche, chez la nounou, à l'école) le matin ET le(s) récupérer en fin d'après-midi. Autant dire que les contraintes

horaires sont importantes. Pour que la charge de travail (qui peut être supérieure à ces quelques heures du milieu de journée) soit gérable, il leur faut de la flexibilité en début et fin de journée. Le travail synchrone réduit sur quelques heures dans la journée, certaines organisations y ont pensé au moment de la pandémie. Par exemple, **l'entreprise américaine Zillow**, a mis en place dans ses équipes des *core collaborative hours* (comprenez, des blocs de temps collaboratifs) sur un bloc de 4 heures entre 10h et 14h : on ne peut solliciter ses collègues pour des échanges que sur ces heures-là ; le reste du temps, chacun travaille comme il veut et peut.

**3. Le congé parental et la garde des enfants ne devraient être un problème pour personne.** Pour les mères célibataires, la garde des enfants est un sujet de préoccupation quotidien. Elles sont donc immédiatement bénéficiaires quand il existe des politiques parentales avantageuses : congé parental allongé, crèches d'entreprise, chèques garde d'enfants... Mais pour tous les parents, cela facilite considérablement la vie et le travail ! Même les non-parents sont gagnant·es. Certain·es se plaignent ainsi d'une surcharge de travail quand, dans leur équipe, des parents sont confrontés à des problèmes de garde d'enfants. Raison de plus, côté entreprise, de fournir un maximum de soutien aux salarié·es parents, en les traitant tous comme des mères célibataires.

# NIVEAU INTERMÉDIAIRE :

Vous êtes déjà bien conscient de l'importance d'une meilleure prise en compte de la flexibilité et des espaces de travail qui optimisent le bien-être au travail. Mais d'autres aspects sont aussi à prendre en compte : améliorer la séparation entre la vie professionnelle et la vie privée et faire le lien entre le présentiel et le distanciel.

## 1. Favorisez la déconnexion de vos salariés

### Objectif

Le droit à la déconnexion adopté en 2017 en France dans les entreprises de plus de 50 salarié.e.s a même eu, en 2022, les honneurs du très sérieux journal économique britannique The Financial Times. Si bien que l'Europe entière s'en est inspirée. Pourtant, depuis la pandémie et le travail à distance, les mauvaises pratiques ont repris leurs marques : e-mails envoyés à des heures indues, coups de fil après 20h, messages sur Slack en plein week-end...

soit autant de sollicitations qui, mises bout à bout, empêchent les individus de profiter pleinement de leur temps libre. Outre le cadre législatif, il est donc essentiel pour le bien-être et pour répondre aux attentes, de mettre en place des garde-fous.

### Ils se basent sur 3 grands principes

- L'implication de chacun dans de nouvelles pratiques
- L'encouragement de la direction
- Des choix technologiques au sein de l'entreprise pour bloquer les messages



## 4 pistes pour favoriser un cadre de travail en faveur de la déconnexion

### 1. Créer une charte de déconnexion collaborative avec vos salarié·e·s

La charte en soi n'a rien d'innovant car elle est mentionnée comme alternative à un accord d'entreprise dans la loi Travail. En revanche, c'est son processus de création qui peut en amplifier l'impact auprès des salarié·e·s. La réaliser en mode collaboratif reste un moyen très pertinent de les embarquer sur le sujet parfois nébuleux de la déconnexion, de les faire réfléchir sur leurs propres usages, puis de co-construire les modes opératoires et comportements adéquats. Concevoir une charte de manière itérative et collective permet également une meilleure appropriation sur la durée.

### Comment s'y prendre ?

→ D'abord, appuyez-vous sur un template de charte existant afin d'avoir un cadrage des parties clés à ne pas éluder. [L'Aract Ile-de-France propose un draft](#) sur lequel se fonder pour lancer des ateliers de travail collaboratif.

→ Puis, lancez les ateliers de travail en partant, si possible, des problématiques internes que vous pouvez recueillir via des enquêtes ou le document unique d'évaluation des risques (DUER). L'idée est de s'appuyer sur des problématiques identifiées pour bâtir un cadre de travail en phase avec les attentes salariales.

→ Créez des équipes dédiées afin de rédiger les différentes parties de la charte. Il faudra ensuite effectuer un travail d'harmonisation et de mise en commun.

→ Une fois réalisée, communiquez dessus, expliquez son but puis, cascadez l'information auprès des manager·euse·s pour qu'ils/elles se l'approprient et véhiculent les bons comportements.

## 2. Opter pour le mode coercitif : une bonne idée ?

Une fois la charte ou l'accord lancé, les actions doivent suivre ! Or, parfois, les démarches fondées sur la responsabilité individuelle ou même le bon sens sont inefficaces. Les habitudes, la pression ou encore la norme sociale sont autant de freins à la déconnexion naturelle. Si bien que couper le robinet semble parfois le meilleur moyen d'y parvenir.

### Les grands groupes du secteur automobile sont en cela de bonnes inspirations à la déconnexion !

→ Précurseur, le constructeur automobile Volkswagen bloque l'accès à ses serveurs le soir et le week-end depuis 2011. De 18h15 à 7 heures, 7 jours sur 7, 1 000 salarié·e·s n'ont plus accès à leurs mails sur leur smartphone !

→ Chez Michelin, il existe un suivi automatique des connexions au serveur entre 21h et 7h du matin ! Au delà de 5 connexions enregistrées par mois, le salarié·e et son/sa manager·euse doivent échanger sur le sujet pour en comprendre les raisons et trouver des solutions.



→ Chez Mercedes-Benz (ex-Daimler), « Mail on Holiday » est un programme permettant aux salarié·e·s d'effacer tous les mails reçus durant leurs congés ! L'expéditeur·rice en est informé·e et reçoit également le nom d'un autre salarié·e qu'il/elle peut contacter. De cette façon, au retour des vacances, il n'est plus question de traiter l'immense flot de mails reçus pendant son absence qui est un vecteur de stress.

Quelques outils peuvent vous aider à faciliter la déconnexion forcée automatique sur toutes les sessions. Les outils de « sensibilisation douce » comme l'application Calldoor se plugge sur le portable professionnel des salarié·e·s afin de les sensibiliser sur leurs habitudes de connexion, en rappelant les règles et les usages de déconnexion propres à l'entreprise.

### 3. Repenser le management à distance : bouclier ultime contre le stress numérique

Les régulations managériales des comportements constituent une autre voie dans la gestion de la connexion continue. En effet, comme pour le télétravail, le rôle des manager·euse·s dans la gestion de la frontière entre vie privée et professionnelle est déterminant. Ils/elles doivent être pédagogues et exemplaires pour lutter contre le « stress numérique », promouvoir « l'empathie numérique » et créer une « écologie digitale » personnelle. Cette approche raisonnée du numérique passe par un renouvellement de la culture managériale incluant la notion de responsabilité quant à la déconnexion.

### 4. Optez pour l'autodiscipline et la protection de son « espace numérique »

Les bonnes pratiques servent à changer de comportement vis-à-vis des autres, mais aussi à exprimer ses limites. Ainsi, des messages « pro-déconnexion » dans la signature d'e-mail peuvent être utiles. Par exemple, tous.tes les salarié·e·s peuvent ajouter un message à leur signature expliquant que si les emails sont envoyés trop tôt ou trop tard, aucune réponse n'est attendue.

Il est aujourd'hui d'autant plus simple de se discipliner que de nombreux gestionnaires de mails ou de plug-ins proposent de programmer ses envois !



## ZOOM

### Comment articuler efficacement QVT et déconnexion ? La bonne pratique

**Areva** s'est lancé dans la réalisation d'un accord sur la Qualité de Vie au Travail avec un volet sur le digital. Parmi les mesures, l'incitation aux salarié·e·s de ne pas envoyer de mails « en dehors des heures habituelles de travail » et de ne pas utiliser cet outil comme « mode exclusif d'animation managériale ». Depuis, le nombre de mails envoyés en dehors du temps de travail a baissé, passant de 20 à 11%.

## ➤ 2. "Hybridez" vos espaces de travail pour plus d'inclusion

Les salarié.e.s ne peuvent plus être dans deux cases séparées, les « en présentiel » d'un côté, et les « à distance » de l'autre. Quel que soit l'endroit, l'entreprise doit être unie dans un même écosystème avec un accueil semblable, confortable et collaboratif, même s'il est par moment virtuel. Cela leur apportera ce qui manque parfois au télétravail : l'intégration pleine et entière dans l'équipe. Certaines entreprises, comme Platform.sh (automatisation de développement web) travaillent même depuis toujours en 100 % remote, sans oublier de se réunir en présentiel, faisant de celui-ci l'exception agréable avec d'autant plus de valeur. Voici quelques pistes de réflexion d'aménagement d'espaces de travail propices à l'hybridation :

→ Ok pour la bulle, mais pas la cellule !

Si ce type de dispositif est un incontournable des aménagements flexibles, il rencontre de la méfiance. Les salarié.e.s qui n'y sont pas habitués n'hésitent pas à marquer leur rejet de ces environnements renfermés, pour ne pas dire confinés. N'hésitez pas à favoriser des modèles plus généreux, à opter pour ceux qui garantissent un bon renouvellement d'air, un confort lumineux ou encore une installation confortable, sans oublier de les faire tester aux salarié.e.s en amont, sur une zone « pilote ». Voilà qui les aidera à se projeter.





### → Votre alter ego en hologramme

C'est aussi du côté des technologies qu'il va falloir aller regarder pour réduire la frontière entre les « présents » et les « distants » (à substituer tout de suite au terme « d'absents » quand on évoque les télétravailleurs !). On peut même s'attendre à voir sortir de nouveaux produits sur le marché. Ainsi, la révélation par Google de son plan pour réaménager ses locaux nous abreuve d'images qui ne paraissent plus si futuristes que ça. À commencer par un auditorium où les visages sur écran parsèment les rangs, au milieu des salariés en chair et en os.

**Les nouveaux logiciels de « bureaux virtuels », qui jouent la carte de l'inclusivité** en mettant tout le monde à égalité grâce à un « double » numérique des locaux de l'entreprise, semblent aussi promis à un bel avenir.

### → La salle du conseil, c'est fini !

Certes, il faut aujourd'hui réserver aux grandes occasions le fait de se retrouver tous ensemble sur site. Mais le mode hybride est une invitation à se débarrasser des codes de la réunion traditionnelle, trop statiques, figés et peu propices aux interactions créatives et chaleureuses. On travaillera donc à remplacer les tables massives et leurs branchements « à ne surtout pas toucher », par **des modules légers, reconfigurables, invitant à varier les postures et les configurations du groupe** et à se déplacer dans l'espace.

# NIVEAU AVANCÉ :

Les espaces et le temps de travail, les frontières digitales, plus rien n'a de secret pour vous afin d'améliorer le bien-être de vos équipes. Mais, dans ce domaine, il est toujours possible de faire encore mieux et devenir un véritable exemple pour les autres entreprises. Il peut notamment s'agir d'être pionnier dans le temps de travail et d'offrir à vos salarié.e.s une chance d'être plus présent.e.s dans leur vie privée, et **d'autant plus impliqué.e.s dans leur mission.**

## 1. Envisagez la semaine de 4 jours

Ce qui avait l'air d'être une utopie auparavant prend une tournure concrète dans des entreprises qui n'ont pas eu peur de s'y frotter. La semaine de 4 jours, lorsqu'elle fonctionne, attise la curiosité. Pourtant, certains se demandent encore comment faire tenir 5 jours de charge de travail avec une journée de moins. La réalité est pourtant beaucoup plus simple : moins de temps perdu, c'est du temps gagné pour être à 100 % présent.e dans les deux pans de la vie !

### **Objectif**

Depuis une cinquantaine d'années, le monde du travail a considérablement changé. Mais comme nous l'a enseigné la crise sanitaire, le rôle de la vie professionnelle a besoin d'être redimensionné. Pour lui offrir une juste place et à soi-même, l'épanouissement, il doit laisser du temps à la vie privée et aux projets personnels. L'un ne va pas sans l'autre. Ainsi, sans temps suffisant en dehors

du travail, la motivation s'étiolle comme une routine devenue trop évidente.

La semaine de 4 jours s'est lentement mais sûrement invitée sur la table, dans les entreprises qui peuvent faire ce choix. Et ce ne sont pas seulement les entreprises du digital ! Des PME, tout ce qu'il y a de plus classique, s'y mettent aussi. Comme celle citée par [Le Monde le 26 janvier 2022](#) : « *Lorsqu'il a repris, en 2019, Leboeuf Fillon, une PME de plomberie et de chauffage de treize salariés près de Tours, Luc Barillon a instauré la semaine de 4 jours, sans réduire le temps de travail (36 heures hebdomadaires, dont une supplémentaire pour obtenir 9 heures par jour).*

*Malgré la pénurie de main-d'œuvre qui frappe le BTP, l'entreprise compte maintenant 48 employés : « Aujourd'hui, c'est compliqué de trouver des travailleurs compétents. Il fallait être inventif pour se développer, or les gens aspirent à avoir du temps. C'est du gagnant-gagnant ».*

## 1. Les étapes pour mettre en place la semaine de 4 jours

Parmi les entreprises qui ont mis en place ce mode de fonctionnement, **Welcome to the Jungle** a d'abord lancé une expérimentation en 2019 avant de l'adopter véritablement. Cette phase est indispensable pour savoir si les équipes peuvent travailler de cette manière et quels sont les ajustements à opérer. Voici la méthode choisie et les résultats :

- Mai : annonce en présence de l'ensemble des collaborateurs
- Juin : lancement officiel de la phase de test
- Juin à août : adaptation progressive au nouveau rythme de travail
- Septembre à octobre : impact positif sur les collaborateurs
- Juin à octobre : questionnaires et entretiens d'évaluation
- Septembre : restriction des choix pour le jour non travaillé basé sur les options les plus choisies (mercredi et vendredi) et les plus simples à mettre en place
- Octobre : fin officielle de la phase expérimentale



## Les effets sur la gestion du temps

Les journées se sont faites plus longues, les pauses plus courtes (-50 % en moyenne). Les emplois du temps se sont adaptés de façon organique à mesure que les collaborateurs s'interrogeaient sur leurs habitudes professionnelles.

## Les effets sur la performance

- La réduction du temps de travail à hauteur de 20 % n'a pas entraîné une chute de 20 % des performances au sein des différentes équipes.
- Les collaborateurs n'ont eu de cesse de s'adapter, et assez rapidement, afin de permettre un maintien de la productivité.
- Le bien fondé de chaque réunion a été étudié pour ne conserver que celles qui étaient essentielles.
- Les méthodes de communication ont été repensées, des outils d'automatisation ont été implémentés et les indicateurs de performance revus pour (aussi) jauger les réussites qualitativement et à plus long terme.

À l'issue des cinq mois de test, **l'équipe commerciale affichait un même nombre de rendez-vous (physiques ou téléphoniques) par mois que dans un cadre de semaines complètes.**

## Comment opérer le changement dans votre entreprise ?

Il n'est pas possible de décréter la semaine de 4 jours sans auparavant l'expérimenter pendant quelques mois. De la même manière, surtout dans des entreprises qui ont un important contingent de salarié.e.s,

vous devez absolument être accompagné par une structure qui chapeautera la conduite du changement et la mise en place des processus managériaux qui favoriseront l'adhésion des équipes.



## 2. Offrez du temps pour les projets parallèles

### Objectif

Corollaire de la semaine de quatre jours, les projets parallèles restent parfois considérés comme des dus, offerts à l'entreprise dans le cas où un projet fonctionne. On pense par exemple à Gmail chez Google, qui est issu d'un side project. Mais les projets personnels peuvent avoir un sens beaucoup moins axés business, tout en ayant des répercussions sur la vie professionnelle par une montée en compétences différente et créative.

### Des exemples de projets parallèles à encourager et de temps à offrir

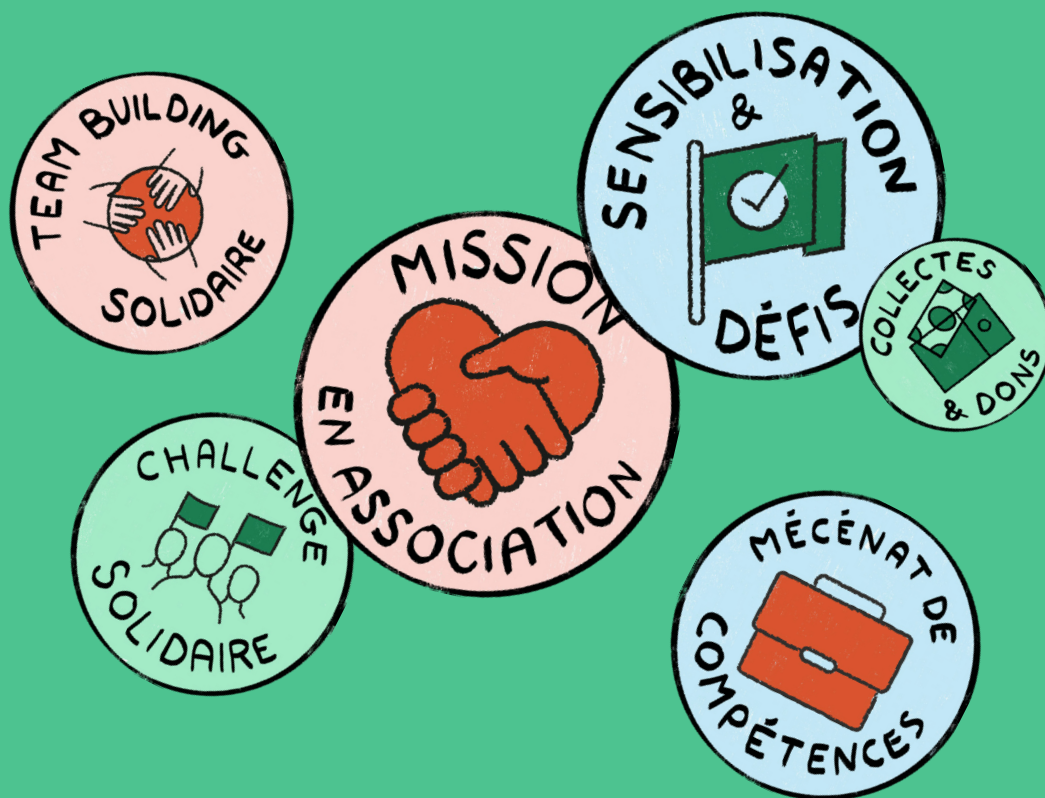
**La création d'une application, d'un site web, d'un podcast, d'une chaîne YouTube ou d'un événement à vocation pédagogique** : vos salarié.e.s, en groupe ou individuellement, peuvent avoir envie de s'engager dans la transmission de leurs connaissances. Le code, la mécanique, l'éditorial, tout est possible ! Sans en prendre la paternité, vous pouvez être partenaire du projet et y apposer votre marque, ce qui montrera aussi l'importance que vous donnez à l'apprentissage d'une manière générale.

**Vendre ses créations en ligne** : savez-vous que certain.e.s de vos salarié.e.s sont des passionné.e.s qui créent des œuvres ou s'adonnent à des loisirs créatifs comme la broderie, la couture ou encore la cuisine ? Ils ont tout intérêt à vendre en ligne ce qu'ils fabriquent. Cela leur donnera aussi des clés sur l'entrepreneuriat.

**Participer à un événement sportif** : course de voile, race, treck, vous avez sans doute de nombreux fans de sport dans vos rangs. En plus de leur apporter plus de temps pour leurs entraînements, vous pouvez devenir sponsors de leur exploit !

Par exemple, l'entreprise Locabri à Lyon, qui fabrique des solutions modulaires, sponsorise tous les ans des activités culturelles ou sportives portées par ses salarié.e.s. Une attachée commerciale a par exemple bénéficié de son aide financière pour l'achat des tenues de son équipe de basket.

A Rennes, un salarié de la PME ICE (Installation de Câblage Électronique) a bénéficié du sponsoring de sa direction pour courir le marathon de New York. La notoriété de ICE a ainsi franchi l'Atlantique !



# ENGAGEMENT SOLIDAIRE

# NIVEAU DÉBUTANT :

Votre entreprise vit quelque peu en vase clos business sans s'engager dans diverses actions. Rassurez-vous, cela n'a rien d'exceptionnel. Mais si vous êtes ici, c'est que le sujet vous titille. Vous avez certainement compris que les valeurs évoquées dans l'introduction, lesquelles sont de plus en plus recherchées par les talents, sont nécessaires à votre marque employeur et plus largement pour vous inscrire dans l'évolution des pratiques. Ainsi, l'engagement solidaire, avec des actions concrètes, est un argument à faire valoir pour attirer et fidéliser.

## 1. Comprenez ce que veut dire engagement solidaire en entreprise

Avant de connaître les attentes de ses salarié.e.s en la matière, il est important de voir quels sont les différents types d'engagements solidaires que les entreprises peuvent mettre en place.

### Les missions en associations :

→ **Le coup de pouce** : c'est une mission de courte durée qui engage les collaborateurs sur une thématique. Généralement, le coup de pouce ne demande pas de compétences spécifiques, il peut donc être réalisé par tout le monde. Un exemple est de participer à l'initiative #NoPlasticChallenge de l'association No Plastic in My Sea pour nettoyer les plages pendant quelques heures.

→ **Le mentorat** : il s'agit d'un accompagnement de bénéficiaires sur le long terme. 45% des entreprises indiquent avoir mis en place un système de mentorat (Baromètre de la RSE, 2021). Un exemple est de mettre en place des programmes de mentorat avec l'association Positive Planet France, qui accompagne les entrepreneurs de demain.

→ **Le mécénat de compétences** : soit la mise à disposition des compétences de salariés au profit d'associations. Cela permet aux collaborateurs de mobiliser leurs compétences métier pour un projet d'intérêt général. 43% des entreprises font du mécénat de compétences. Par exemple, on peut initier des débutants aux essentiels de la bureautique avec l'École de la 2e Chance, le temps de quelques demi-journées. On peut également aider une association à diagnostiquer ses besoins en communication avec Pro Bono Lab.

### Les team-building solidaires :

Le team-building est revenu sur le devant de la scène en 2022, et le team-building solidaire tire son épingle du jeu. Cette activité ponctuelle renforce la cohésion de groupe tout en réalisant une démarche utile. Toujours selon le Baromètre de la RSE, **28% des entreprises en ont déjà fait et 29% songent à en faire.**

### Le don :

45 % des entreprises disent faire des dons matériels et 24% réalisent des dons financiers. Si les entreprises peuvent réaliser des dons en direct via des associations (% du chiffre d'affaires, taxe d'apprentissage...), elles peuvent aussi encourager leurs salariés à donner. Il existe plusieurs types de dons :

→ **Le don financier** peut être réalisé soit via le don sur salaire, c'est-à-dire l'arrondi sur salaire reversé à une association ; soit en direct via des cagnottes ou des collectes de dons partagées au salariés.

→ **Le don en nature** représente toutes les contributions non financières sous forme de biens ou de services.

→ **Les collectes** peuvent être aussi organisées pour soutenir des associations. Par exemple, l'association Règles Élémentaires organise des collectes de protections hygiéniques pour les femmes victimes de la précarité menstruelle.

### La sensibilisation :

Sensibiliser les équipes est aussi une forme d'engagement. 45 % des entreprises indiquent mettre en place des campagnes de sensibilisation pour les salariés. Ce sont par exemple des formations, des ateliers, des débats, etc.

### Les événements collectifs :

Les passages à l'action collectifs, dans le cadre d'événements, permettent de générer encore plus d'impact. Les courses caritatives en sont un exemple concret, 36% des entreprises y ont déjà participé. Certaines solutions, comme United Heroes, peuvent accompagner les entreprises dans l'organisation de temps forts sportifs au profit d'une association ou d'une cause.



## 2. Sondez vos salarié.e.s

### Objectif

Toutes les entreprises qui débutent en actions solidaires doivent commencer par se poser des questions sur leurs envies et leurs possibilités. Plus encore, la culture d'entreprise doit entrer en cohérence avec les projets pour leur donner d'autant plus de sens.

Dans ce domaine, le personnel est encore le mieux placé et souvent le plus créatif pour trouver des projets à la fois solidaires et enthousiasmants pour l'ensemble de l'équipe. Faites-leur confiance ! C'est une première étape et un objectif à atteindre pour leur montrer que leur avis compte sur des sujets autres que la croissance de l'entreprise et qu'ils ont votre oreille pour des projets qui ouvrent l'entreprise vers plus d'impact positif.

### Comment réaliser son sondage ?

Pour cela, ne vous grattez pas la tête pendant des heures. Vendredi a concocté à votre intention un [questionnaire](#) à reproduire, sur un Google Form ou un outil de communication interne phygital comme [Steeple](#).

Parmi les questions qui doivent figurer dans le sondage, vous devez en priorité leur demander :

- *Quelles causes vous touchent le plus ?* De sorte à proposer des projets qui rassemblent une majorité
- *Êtes-vous déjà engagé.e dans des associations sur votre temps personnel ?* Cela peut entraîner un premier projet ou de premières idées

### Comment le diffuser ?

Pour donner l'importance que votre questionnaire mérite, un simple e-mail n'est pas suffisant. Vous devez préparer la question de l'engagement et le sondage en parallèle, par exemple au cours d'une réunion d'équipe hebdomadaire, ou une autre occasion habituelle, pour vous assurer que tout le monde sera présent.

## Actionnez votre première phase d'engagement

### Les étapes clés indispensables pour débuter :

**1. Identifiez les ambassadeurs en interne.** Parfois, c'est évident car ils auront été les premiers à parler d'engagement et à avoir donné l'impulsion avec des idées concrètes ou parce qu'ils s'engagent déjà sur leur temps personnel. Sinon, repérez les plus « volontaires » en étudiant les réponses aux questionnaires.

### Attention, les plus bavards ne sont pas forcément les meilleurs ambassadeurs.

Des discussions informelles pourront vous aider. Vous pourrez ainsi découvrir quelles sont les personnalités les plus à même d'embarquer les équipes dans des projets. Les sociologues les appellent les « transféreurs » : après avoir commencé chez eux à être engagés dans des actions écologiques notamment, ils ont appris à convaincre les autres.

## Comment repérer ses transféreurs internes ? Il existe 4 typologies identifiables :

- **Les partisans ou militants** : sensibles à l'engagement, ils cherchent à implémenter leurs pratiques personnelles sur leur lieu de travail.
- **Les pragmatiques** : ils ont reçu une éducation à la solidarité qu'ils appliquent au travail.
- **Les professionnels** ont une expertise technique dans la solidarité et l'ont transférée vers la sphère privée.
- **Les inspirés** ont été acculturés à l'engagement dans le cadre de leur fonction professionnelle.

**Les managers et les référents RH** sont les mieux placés pour capter vos futurs ambassadeurs lors des entretiens annuels ou professionnels, feedback ou suivis informels. Ensuite, **le rôle de cette communauté sera de glaner les attentes des collaborateurs** afin de lancer des projets galvanisants. Pour cela, pas de secret : de la reconnaissance et de la valorisation !

## Structurez votre démarche d'engagement solidaire

### → Choisissez vos thématiques

d'engagement prioritaires : environnement, harcèlement, précarité, handicap, enfance...

→ **Définissez un crédit d'engagement** : soit un nombre de jours d'engagements offerts à vos salarié.e.s sur leur temps de travail

→ **Fixez-vous des objectifs** à court (3 mois), moyen (1 an) et long terme (3 ans) pour savoir quel a été le nombre d'actions réalisées, le nombre de salarié.e.s engagé.e.s...

→ **Suivez des indicateurs** : ils vous permettront de mettre la barre plus haut par la suite. Si certaines choses n'ont pas fonctionné (des personnes qui ne s'engagent pas ou peu, des critères de choix des actions qui divisent, etc.), vous pourrez mieux les repérer au fil du temps et agir rapidement. Nous vous conseillons notamment de suivre, de façon trimestrielle puis mensuelle, le taux d'engagement de vos salariés : le nombre de salariés qui s'engagent sur les actions que vous leur proposez sur le nombre total de collaborateur.ices dans l'entreprise. Vous pouvez vous faire aider d'entreprises ou de start-up spécialisées qui proposent des services de reporting comme Vendredi.

### → Commencez par des actions courtes de sensibilisation.

Plus faciles à mettre en place, elles fonctionnent comme les « quick win » des projets professionnels : mieux vaut de petits résultats tangibles rapidement pour favoriser le passage à l'action et la prise de conscience des enjeux sociaux et environnementaux que des résultats à long terme dont on ne comprend pas l'issue. Ce sont par exemple les challenges solidaires : des temps forts collectifs d'une heure pour engager des milliers de salariés lors de sessions collectives animées par Vendredi et par des experts du sujet (exemples de thématiques : Le grand quiz sur le sexisme en entreprise, Mesurer mon empreinte carbone, Agir pour Octobre Rose...)

### Organisez un événement de lancement de la démarche

Un engagement solidaire représente un acte collectif fondateur et sans doute le début d'autres actions. Son lancement doit donc être marqué d'une pierre blanche. Cela suppose de :

- Prévoir un speech du/de la DG / CEO
- Inviter des associations partenaires pour présenter leurs actions
- En profiter pour organiser une conférence inspirante ou un atelier de sensibilisation

**Pour aller plus loin** : [Tout pour réussir la sensibilisation de ses salariés](#)

# NIVEAU INTERMÉDIAIRE :

Vous avez déjà un pied à l'étrier de l'engagement, bravo ! Pour ne pas perdre de vue l'authenticité de votre démarche et l'apport qu'est celui de votre entreprise et de ses équipes, vous devez passer la seconde. Vous pourrez ainsi multiplier les actions et votre impact positif, tout en offrant à vos salarié.e.s des raisons de s'engager dans votre entreprise.

## Objectif

Le niveau intermédiaire suppose encore une bonne marge de progression dans l'engagement solidaire. C'est aussi un moyen d'élever son entreprise vers des perspectives qui nourrissent sa culture et lui rendent, in fine, une bonne image quand celle-ci est **authentique**. Des PME aux grands groupes, toutes les actions qui correspondent aux valeurs de solidarité des salarié.e.s sont un grain d'engagement envers leur travail. Cela est d'autant plus vrai quand la direction est directement impliquée.

Selon une étude OpinionWay pour l'Université Paris-Dauphine :

- 61 % des salarié.e.s français.e.s se décrivent comme engagé.e.s en tant que citoyen.ne.
- Mais 15 % seulement le sont dans le milieu professionnel.
- 73 % estiment que leur direction est légitime pour leur proposer des initiatives d'engagement sans avoir forcément de lien avec leur travail.

## 1. Organisez une semaine de l'engagement

Pour regrouper ses équipes dans le même bateau, il est important de mettre en place une temporalité. Puisqu'une journée, c'est un peu court, choisissez une semaine de l'engagement dont vous aurez vous-même défini les dates. Basez-vous sur les moments de votre année qui sont généralement plus calmes, sans pour autant que les équipes soient démobilisées ou prêtes à partir en vacances. Le mieux étant de choisir un moment opportun selon votre cause, comme la semaine du développement durable.



### Comment créer votre semaine d'engagement ?

→ **Basez-vous sur l'actualité** pour choisir la date et/ou la thématique (journée mondiale, semaines européennes...) avec le [Calendrier RSE de Vendredi](#).

→ **Prévoyez une semaine de temps forts** d'engagement, avec chaque jour des actions proposées aux équipes

→ **Variez les formats** : courtes actions à faire en quelques minutes, formation, atelier de sensibilisation...

→ **Entrez en contact avec les associations implantées autour de vos sites** et tissez un partenariat moyen/ long terme avec elles en fonction de leurs besoins

→ **Fixez chaque jour un créneau** dans l'agenda de vos salarié.e.s pour qu'ils réalisent l'action du jour

→ **Variez aussi les formats de communication** : pendant une réunion d'équipe, sur Slack/teams, via une newsletter dédiée pendant cette semaine, de l'affichage...

→ **Impliquez la direction** : faites en sorte qu'ils fassent les actions et deviennent ambassadeur.ices de la démarche. Et valorisez leurs actions ! Exemple : formez un.e directeur.ice à être animateur.ice de la Fresque du Climat



## Des engagements solidaires inspirants

Chez ManoMano, l'épanouissement des collaborateurs a toujours fait partie intégrante de leur ADN. Et notamment via l'engagement sociétal et les initiatives RSE. C'est en 2019 que l'entreprise à succès du e-commerce entame un programme RSE interne, ManoImpact, avec pour objectif de transformer positivement notre organisation et de prioriser des sujets environnementaux et sociétaux : l'engagement associatif en faisait partie. Le premier acte a été d'offrir 1 jour par an à tous leurs collaborateurs pour s'engager sur leur temps de travail.

Un an après la mise en place de la plateforme Vendredi, un nouveau besoin s'est fait ressentir : mobiliser plus largement l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Pour y répondre, ils ont décidé de lancer une initiative concrète et impactante : un temps fort d'engagement autour **de la Semaine Européenne du Développement Durable, en septembre 2021.**

**Wemanity** est un groupe de conseil, spécialiste de la transformation agile et digitale des entreprises. Depuis ses débuts, le cabinet cherche à inspirer au changement pour un futur plus durable, tant pour leurs clients que pour eux-mêmes. C'est dans cette optique que Wemanity a lancé sa démarche RSE WelImpact en 2018, avec pour ambition de devenir une entreprise pionnière en matière d'impact social et environnemental. Accompagnés par Vendredi, ce sont désormais 100 % des salariés en intermission qui peuvent s'engager de quelques heures à plusieurs jours pour une association d'intérêt général. **Pour répondre à leur besoin de mobilisation large et impactante, Vendredi a aidé à la mise en place d'un évènement en juin 2021 : La semaine du Green IT de Wemanity.** L'objectif de cette semaine était de sensibiliser les équipes à l'impact environnemental du numérique, mais aussi et surtout de leur donner les clés pour agir. Au programme, des webinars de sensibilisation sur la sobriété numérique mais aussi des actions faciles à réaliser et accessibles à tous telles que : mesurer l'impact de sa navigation numérique, vider sa boîte mail, vider son drive...

## Relayez au mieux vos actions !

Rien de tel que le partage des bonnes actions pour les rendre d'autant plus fortes et encourager les vocations !

Quatre possibilités d'action :

### 1. Animez votre communauté d'ambassadeur.ices

→ Proposer aux ambassadeur.ices des actions à partager chaque mois à leurs collègues au cours d'un débat informel et détendu, par exemple tous les vendredis avant le déjeuner

→ Faites-en vos relais locaux sur vos sites en les outillant pour que toutes et tous puissent organiser des actions localement (collectes, sensibilisations...)

→ Créez une page ou un espace de discussion dédié sur les projets (Slack, Notion, etc.)

### 2. Valorisez les belles histoires

d'engagement solidaire en partageant en interne les retours d'expériences de collaborateur.ices qui se sont déjà engagé.e.s. Cela peut passer par des ateliers de présentation des actions concrètes, des résultats, et du suivi pour montrer que dans l'engagement solidaire par le biais de son entreprise aussi, les projets durent.

Pour cela, voici quelques idées de contenus à réaliser et partager :

→ Des vidéos interviews de salarié.e.s ayant réalisé des missions solidaires ou d'associations bénéficiaires

→ Un podcast qui valorise les engagements (potentiellement avec une thématique différente chaque mois). Voici un exemple, le [podcast de RSE de Lov Group](#).

→ Des photos des actions

→ Etc.

**3. Prodiguez des conseils** pour partager les expériences par le biais de contenus : une gazette mensuelle avec les actions réalisées pendant le mois via une newsletter, des messages informels sur Slack/Teams...

**4. Communiquez en externe sur vos engagements pour inspirer d'autres entreprises et améliorer votre marque employeur**, mais toujours en étayant de chiffres et d'informations concrètes, notamment pour éviter l'épouvantail de l'engagement solidaire, le green washing. Pour cela, n'hésitez pas à valoriser l'impact des actions : témoignage d'une association accompagnée, d'un.e bénéficiaire de l'action... Cela peut passer par le partage de témoignages de vos collaborateur.ices sur vos réseaux sociaux et une page dédiée sur votre site internet, par exemple dans la rubrique de vos valeurs.

# NIVEAU AVANCÉ :

Vous êtes des experts de l'engagement solidaire ! Il fait aujourd'hui partie de votre culture d'entreprise et toutes vos équipes s'impliquent au quotidien ou plusieurs jours dans l'année dans des actions ? Que faire de plus ? N'ayez crainte, l'engagement des entreprises et de ses salarié.e.s ne s'arrête jamais et peut prendre différentes formes. Il peut même devenir déterminant dans l'arrivée des nouvelles recrues.

## 1. Accélérez votre impact

### Objectif

Lorsqu'on en sait déjà beaucoup sur l'engagement solidaire en entreprise, le risque est de se reposer sur ses lauriers et de ne plus être en capacité de trouver de nouvelles idées. Pour maîtriser votre rôle et celui de vos équipes dans votre engagement et ouvrir de nouvelles perspectives, il est important de :

- Suivre votre avancée avec des indicateurs
- Imaginer quelles seront les prochaines étapes pour intégrer votre implication à chaque moment

### Mettez en place des leviers

Pour accélérer votre impact dans des actions qui améliorent le quotidien des associations où entraînent directement la protection de l'environnement et de la biodiversité, vous devez mesurer vos résultats ! Certes, dans le cas présent il s'agit moins d'être performant que d'être sincère.

Mais pour trouver d'autres idées et avoir une aura dans ce domaine, vous devez absolument faire un **reporting complet chaque trimestre avec un suivi des indicateurs**. Ceci prennent en considération :

- le nombre d'actions menées
- leur durée
- l'implication de chaque équipe / département
- les résultats et les effets à long terme (mesure d'impact)
- les causes les plus (ou moins) plébiscitées

Pour intégrer encore plus l'engagement solidaire dans votre culture d'entreprise, il est par ailleurs important de **le placer dans les objectifs de l'entreprise**, que ce soit de manière trimestrielle ou annuelle.

À cela, vous pouvez ajouter un intéressement financier lié à l'engagement solidaire et qui permettra à vos équipes de s'impliquer encore plus.



### Missions les plus plébiscitées

Mission	Actions	Engagement
<b>Atelier Fresque du climat au sein de Vendredi</b> La Fresque du Climat	14	42,14h
<b>Embarquez pour l'aventure du train pour l'égalité</b> Fondation des Femmes	11	16,17h
<b>Présente ton parcours à David, Amira et Amine</b> ViensVoirMonTaf	9	9,94h
<b>Participe au vide-dressing de Vendredi !</b> Vendredi	8	80,08h
<b>Participe à la course Enfant sans Cancer City</b> Imagine for Margo	8	24,08h
<b>Running inclusif réfugié.e - non réfugié.e</b> Kabubu	8	11,76h

### Thématiques les plus plébiscitées

Thématique	Actions	Engagement
Environnement et biodiversité	47	219,31h
Égalité des genres	44	191,87h
Lutte contre les discriminations	42	233,38h
Lien social et intergénérationnel	31	213,57h
Aide et insertion des réfugiés	29	40,04h
Consommation et alimentation	25	336,63h

## 2. Ajoutez l'engagement solidaire à votre parcours d'onboarding

Pour être encore plus intégré à votre culture d'entreprise, il est essentiel de faire entrer l'engagement solidaire dès le processus de recrutement et, plus concrètement, lors de l'onboarding.

Pour y parvenir :

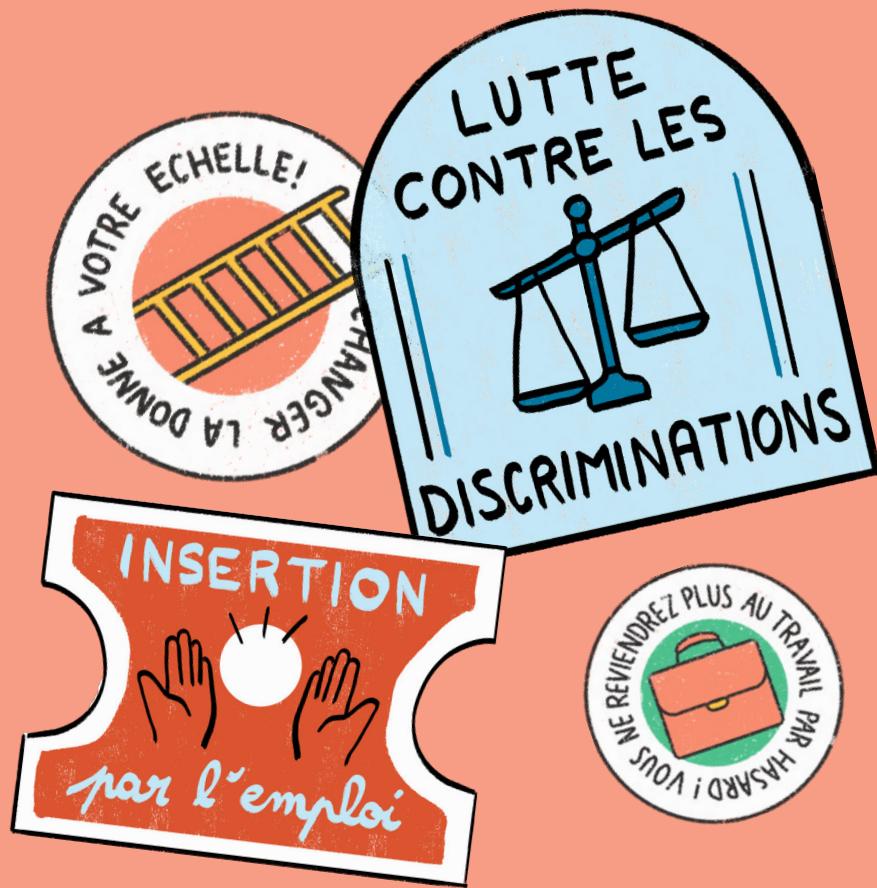
**Vos nouvelles recrues doivent connaître une partie de vos actions en amont**, avant même de déposer sa candidature – notamment par votre communication externe et sur vos pages de recrutement –.

Veillez donc à présenter sur votre page carrière, votre site web et vos réseaux sociaux, vos engagements et à souligner leur importance dans votre quotidien pour votre impact positif et la cohésion des équipes.

La solution Welcome to the Jungle propose de mettre en avant sur sa page Entreprise les engagements de l'entreprise pour clarifier ses positionnements auprès des candidats, dès le processus de recrutement.

The screenshot shows the 'Welcome to the Jungle' website. The header includes the company logo, navigation links for 'Média, Recrutement', 'Paris, Prague', and 'Voir le site'. A secondary navigation bar contains 'Profil', 'Equipe', 'Tech', 'Culture' (highlighted), 'Les +', 'Bureaux et télétravail', and 'Jobs 32'. A 'Suivre' button is also present. The main content area is titled 'Passé, présent, futur' and features a section 'Notre histoire' with a photo of three people and a text block describing the company's mission and growth. To the right, a 'Derniers Jobs' section lists three job openings: 'Team Leader SDR inbound' (CDI, Télétravail total possible), 'Product Director' (CDI, Paris), and 'Head of IT & Security' (CDI, Télétravail total possible).

L'accueil et les premières journées doivent laisser une part importante à la réalité de l'engagement. En plus d'une présentation, en compagnie des autres salarié.e.s, n'hésitez pas à enrôler un mentor sur cette partie. Vous pouvez ainsi lui demander d'inviter la nouvelle recrue à participer à une action dès les premières semaines. Elle se sentira d'autant plus intégrée dans la culture d'entreprise et constatera la mise en pratique des valeurs qu'elle souhaitait.



# DIVERSITÉ

# NIVEAU DÉBUTANT :

Vous n'avez rien mis en place spécifiquement pour favoriser la diversité dans votre entreprise, mais vous avez conscience que les choses ne sont pas équilibrées. De la même façon, vous faites sans doute face à des biais cognitifs dont vous n'avez pas forcément conscience, par exemple dans le choix d'un profil ou dans l'écoute sur les problématiques que connaissent vos salarié.e.s. Mais si vous êtes ici, c'est justement parce que vous avez envie que les choses changent !



## 1. Sensibilisez vos salarié.e.s à la diversité

### Objectif

Une entreprise n'est pas en dehors de la société et des problèmes qu'elle rencontre. Au contraire, dans cet écosystème, les enjeux sociétaux sont concentrés : manque de profils issus des minorités, peu de femmes dans la tech (30 % au mieux, et parfois 20 % selon les postes), orientation sexuelle encore stigmatisée dans certains secteurs, peu de profils issus du milieu rural ou ouvrier dans certains domaines. Les champs d'action sont encore vastes pour parvenir à une société et une entreprise inclusives !

Pour autant, les salarié.e.s ne sont pas toujours eux.elles-mêmes les plus au fait de la diversité et de son importance dans l'entreprise. La sensibilisation est donc essentielle en amont. Chez Suricats par exemple, qui aide les entreprises dans leur transformation numérique, la sensibilisation a eu lieu à travers :

- Un mois dédié à l'inclusion, avec des intervenants internes et externes
- Une formation aux principes de l'inclusion en entreprise pour comprendre les biais cognitifs et la manière de les combattre

Cela a, entre autres, permis :

- De diversifier les sources de candidats
- Une réévaluation des critères de recrutement et des grilles de compétences
- Une refondation du processus d'onboarding
- Un sondage annuel sur le bien-être, en intégrant l'inclusion et la perception de la discrimination

Citons aussi l'exemple du transporteur TNT qui sensibilise ses salarié.e.s et managers avec une campagne de communication interne qui a même son slogan : "Pour nous, le seul endroit où les étiquettes ont leur place c'est sur un colis". Elle s'accompagne aussi d'une formation et de groupes de travail dédiés à la diversité.

### **Pourquoi ne pas vous faire accompagner par une structure ?**

Il est parfois difficile de regarder en face ses failles quant à l'inclusion ou aux problématiques de harcèlement. Pour vous aider dans votre démarche et sensibiliser vos équipes de manière concrète, de nombreux prestataires existent aujourd'hui pour réaliser un audit et vous accompagner dans la mise en place d'actions et de leviers. Ceux-ci vous permettront à la fois d'être attentif aux enjeux de votre entreprise sur ce plan et d'avancer avec un impact positif sur ces sujets essentiels.

→ Selon le rapport Deloitte sur les tendances RH, 80 % des dirigeants pensent que la diversité est un avantage compétitif.

→ D'après BCG : les entreprises qui font confiance à un management diversifié voient leurs revenus d'innovation augmenter de 38 %

→ Toujours selon BCG, pour le magazine Têtu, 46 % des LGBTQIA+ mentent sur/taisent leur orientation sexuelle lors de discussions informelles avec leurs collègues.

→ 64 % des représentants de la jeune génération récemment arrivée sur le marché du travail se sentent à l'aise pour parler d'inclusion et de diversité sur leur lieu de travail (contre 57 % de la génération X). (Source : [Indeed](#)).

## **Quelques prestataires**

→ Fresque de la diversité

→ Diversidays (diversité dans la Tech)

→ Mozaïk RH (diversité dans le recrutement)

→ Activ'Action (idem)

→ Projet Adelphité (toutes thématiques de la diversité)

→ Gen· Club (diversité inclusion, thématiques LGBTQIA+)

→ Gloria (égalité femmes/hommes)

→ HandsAway (égalité femmes/hommes et lutte contre les violences sexistes et sexuelles)

## 2. Rédigez des offres d'emploi inclusives

L'exclusion commence dès la lecture d'une offre d'emploi. Les femmes peuvent par exemple se sentir immédiatement mises sur la touche par un mot employé seulement au masculin, ou d'autres personnes avoir l'impression de ne pas avoir fait « la bonne école ».

**Bon à savoir :** Atlassian a vu ses candidatures féminines bondir de 80 % après avoir banni des expressions telles que « Recherche ninja du codage informatique » de ses annonces.

### 6 idées pour rédiger des offres d'emploi inclusives

#### 1. Utiliser une écriture non genrée

- Préciser “H/F” ou même “H/F/NB” (NB pour non-binaire) dans le titre de l'offre ;
- Utiliser les points médians, par exemple : “Chargé·e de” ;
- Utiliser les parenthèses, par exemple : “organisé(e)” ;
- Ecrire dans les différents accords : “souriant ou souriante” ;
- Utiliser des termes épiciques : “collègues” ou “équipe” plutôt que “collaborateur·ices”
- Opter pour des formulations qui ne nécessitent pas d'accords genrés, par exemple : “à l'aise dans l'organisation” plutôt que “organisé·e”.

#### 2. Utiliser un langage simple, compréhensible par tous·tes

Le vocabulaire technique, le “jargon”, les anglicismes, peuvent décourager certain·e·s candidat·e·s. Pour éviter ce biais, vous pouvez par exemple expliquer les termes techniques énoncés dans l'annonce.



### 3. Privilégier l'expérience au niveau d'études

Le niveau d'études ne reflète pas systématiquement la capacité d'une personne à être à l'aise sur un poste ! Ainsi, vous pouvez choisir de ne pas mentionner de niveau d'étude minimal, mais d'insister sur le nombre d'années d'expériences nécessaires pour le poste.

### 4. Ajouter un paragraphe sur votre politique de recrutement inclusif

Vous pouvez rédiger un énoncé sur l'engagement de votre entreprise en matière d'accès à l'égalité en emploi.

### 5. Baser l'offre d'emploi sur les objectifs du poste et les qualités humaines requises plutôt que d'énumérer des compétences métier

Chacune et chacun va juger ses compétences de façon subjective. Rédiger une offre avec une liste de compétences requises longue comme le bras exclut immédiatement et vous prive de profils intéressants. Pour y remédier, privilégiez de lister dans vos offres d'emploi : les objectifs du poste et les talents requis pour le poste ("soft skills").



# NIVEAU INTERMÉDIAIRE :

Vous avez déjà conscience de l'importance de la diversité dans l'ensemble du cycle de vie de vos équipes et de vos projets. Mais vous vous demandez à quel stade vous en êtes et quels sont les axes d'amélioration possibles. Pour cela, votre entreprise nécessite un état des lieux et une formation managériale.

## 1. Réalisez l'état des lieux de votre diversité en interne

### Objectif

La diversité ne se voit pas à l'œil nu, contrairement à ce que l'on peut croire. Pour savoir vraiment où en est votre entreprise, vous devez faire un audit sérieux. Avant toute chose, mesurez votre index de l'égalité professionnelle qui est obligatoire à partir de 50 salarié.e.s. Puis, dans tous les cas, regardez-vous avec honnêteté.

### Diversité et Inclusion : la checklist pré-diagnostic

Avant d'amorcer votre diagnostic, posez-vous ces questions :

- Est-ce que mon entreprise est représentative de la société française ?
- Attire-t-elle tout type de candidat.e.s ou uniquement des clones ?
- Est-ce que cela pose un problème ou pas (en termes de recrutement, d'image...) ?
- Mon entreprise est-elle suffisamment attractive aux yeux de candidat.e.s atypiques ?

- Mes stratégies de sourcing m'offrent-elles un vivier diversifié de candidat.e.s ?
- Mes pratiques pour l'entretien d'embauche sont-elles réellement inclusives ?
- Est-ce qu'il y a déjà eu des problèmes de discrimination au sein de l'entreprise ?
- Mes employé.e.s sont-ils/elles suffisamment formé.e.s sur le recrutement inclusif ?

Vous pouvez ensuite réaliser un sondage dans vos équipes afin de comprendre d'où viennent chacune et chacun et quel a été leur parcours : lieu d'enfance, parcours scolaire, boursière ou non, milieu ouvrier ou aisé, etc. Le mieux étant de faire un questionnaire anonyme pour encourager les réponses. Pour que l'étude soit complète, proposez ce questionnaire dans tous les départements !



## **Ne vous lancez pas seul·e, nommez un CDO !**

Pour vous donner toutes les chances de réussir, Anthony Babkine, le fondateur de LinkedIn, recommande de **nommer un·e Responsable Diversité ou Chief Diversity Officer (CDO)**. En plus d'être un signal fort de l'engagement de votre organisation sur ces thématiques, cela permet d'assurer un suivi rigoureux et continu des diverses actions mises en place pour rendre votre recrutement et votre espace de travail plus inclusifs.

D'après une étude LinkedIn de 2020, le nombre de personnes qui occupaient le poste de « Head of diversity » (responsable de la diversité) a plus que doublé entre 2015 et 2020. Aussi, le nombre de « Chief Diversity Officer » a augmenté de 68% sur la même période. Une indication claire que, depuis quelques années, les entreprises donnent une plus grande importance et visibilité à ces sujets.

## 2. Formez vos managers et RH aux biais cognitifs

### Objectif

Tout au long du processus de recrutement, certains biais cognitifs peuvent donner lieu à des discriminations, comme le fait de privilégier des candidat·e·s diplômé·e·s de la même école que vous. Un phénomène assez courant puisque d'après un sondage réalisé par Welcome to the Jungle sur LinkedIn auprès de 1321 personnes, qui portait sur la question « Pensez-vous avoir manifesté des biais dans vos processus de recrutement ? », une majorité des participant·e·s (64%) ont répondu « oui ». Le hic ? Ces biais sont souvent inconscients, donc difficilement mesurables... Pourtant, ils peuvent avoir un gros impact sur vos décisions de recrutement, d'où l'importance de savoir les reconnaître.

### Les biais qui nuisent le plus à l'inclusion

→ **L'effet Dunning-Kruger.** C'est l'un des biais cognitifs qui affectent le plus l'évaluation des compétences. On l'appelle aussi « l'effet de surconfiance » : les moins qualifié·e·s ont tendance à surestimer leurs compétences et les plus qualifié·e·s à les sous-estimer. Les processus de recrutement qui accordent trop de poids à la « personnalité » (et à la confiance en soi) sont donc dangereux.

→ **L'effet de halo.** Il désigne la tendance à donner trop de poids à une caractéristique que l'on juge positive (l'apparence physique, par exemple) et à en déduire que les autres caractéristiques de la personne sont également positives (même sans les connaître). En revanche, si la première impression est négative, on voit la personne sous un prisme péjoratif. Ce qui arrive quand il y a racisme, sexisme, ou encore grossophobie.

→ **Biais de projection.** Il se produit lorsqu'une personne a tendance à favoriser les individus qui raisonnent comme elle. Cela pousse les RH à privilégier des candidat·e·s dans lesquelles ils / elles se reconnaissent, simplement parce que ces personnes partagent un hobby, une opinion ou un choix de vie avec eux / elles. En découle « une armée de clones » que l'on trouve dans certaines entreprises.

→ **Biais de stéréotype.** Les stéréotypes ont la peau dure en entreprise et amènent souvent les recruteur·se·s à porter un jugement erroné sur une candidat·e. Cela peut conduire à écarter les CV de personnes seniors ou en situation de handicap car celles-ci sont perçues comme moins productives ; à privilégier le recrutement d'hommes, car les femmes peuvent tomber enceintes et risquent donc de s'absenter plus souvent ; ou encore à considérer une candidat·e sortant d'HEC comme plus sérieux·se qu'une candidat·e sortant de la fac.

# NIVEAU AVANCÉ :

Vous êtes d'ores et déjà un.e pro de la diversité et de l'inclusion ! Mais il est toujours possible de faire mieux et, par la même occasion, de briller encore plus dans l'écosystème des entreprises qui agissent et qui le montrent, pour pousser les autres à entrer dans le même mouvement.



## 1. Valorisez la diversité en externe et devenez exemplaire !

### Objectif

La diversité doit apparaître via votre marque employeur, notamment sur votre site web et plus encore sur vos réseaux sociaux. Sans l'afficher comme un étendard, elle doit être évidente, comme si la question n'avait même pas à se poser. Vous donnerez ainsi une impulsion vertueuse et vous impliquerez dans un mouvement plus large et positif.

### L'importance des rôles modèles

Par la valorisation de la diversité, vous permettrez à de futurs talents de se reconnaître. C'est ce que l'on appelle les rôles modèles. Pour cela, n'hésitez pas à mettre la lumière sur votre équipe, notamment les femmes et les minorités qui occupent ou non des postes à responsabilité.

Rappelons ainsi que, même si beaucoup de choses restent à faire - notamment pour les LGBTQIA+ et les personnes en situation de handicap -, la pop culture regorge de figures de minorités puissantes. Outre Wonder Woman, citons pêle-mêle Harley Quinn (Batman), Claire Underwood (House of Cards), Shuri (Black Panther), Buffy Summers, Trinity (Matrix), les héro.ine.s de la série The L World, Cristina Yang (Grey's Anatomy)...



Pour des exemples IRL, piochez vos « rôles modèles » dans votre entreprise : via une galerie de portraits sur le site de l'entreprise, sur LinkedIn, des personnes qui prennent la parole dans des séminaires ou conférences ou dans les médias... ou vous-même en tant que recruteur•se.

D'autres actions sont possibles pour valoriser votre action inclusive :

- En accompagnant l'inclusion et la diversité en dehors de votre entreprise : proposer des formations, des stages. Cela aide à progresser plus rapidement dans les rôles clés au sein de l'organisation



- Donnez plus de corps à vos critères de diversité (pour cela, n'hésitez pas à consulter [les 25 critères de discrimination à l'embauche](#), des plus évidents comme l'âge, l'origine, la grossesse, à d'autres qui font bien souvent partie des biais lors du recrutement : l'apparence physique, le nom, le lieu de résidence, etc. )
- Trouvez votre axe faible / vos axes faibles en matière de diversité (vous êtes par exemple bon en diversité géographique, mais mauvais en diversité d'âges)

## 2. Osez l'onboarding inclusif !

### Objectif

La première impression est essentielle ! La notion et la réalité de la diversité et inclusion doivent apparaître aussi pendant la phase d'onboarding.

### Comment faire réussir un onboarding inclusif ?

→ Prendre contact avant le jour J. Pour rassurer les nouveaux arrivants et leur expliquer le processus d'onboarding, n'hésitez pas à les appeler ou à leur envoyer un email un peu avant leur premier jour. Ce sera aussi l'occasion de vous renseigner sur leurs besoins spécifiques, comme l'aménagement du poste de travail pour une personne handicapée. Vous pouvez vous inspirer d'UPTOO, qui envoie à J-1 un petit texte de bienvenue avec une photo d'équipe, afin que les jeunes recrues se sentent intégré·e·s avant même leur arrivée.

→ Rappeler vos engagements en matière de Diversité et d'Inclusion permet au nouvel entrant de sentir qu'il a bel et bien sa place dans l'organisation, et de voir que ces thèmes sont importants pour l'entreprise. Vous pouvez d'ailleurs ajouter dans le Welcome Pack (kit de bienvenue) une copie de votre Charte Diversité et Inclusion et/ou tout autre document décrivant vos engagements et vos pratiques en matière d'inclusion.

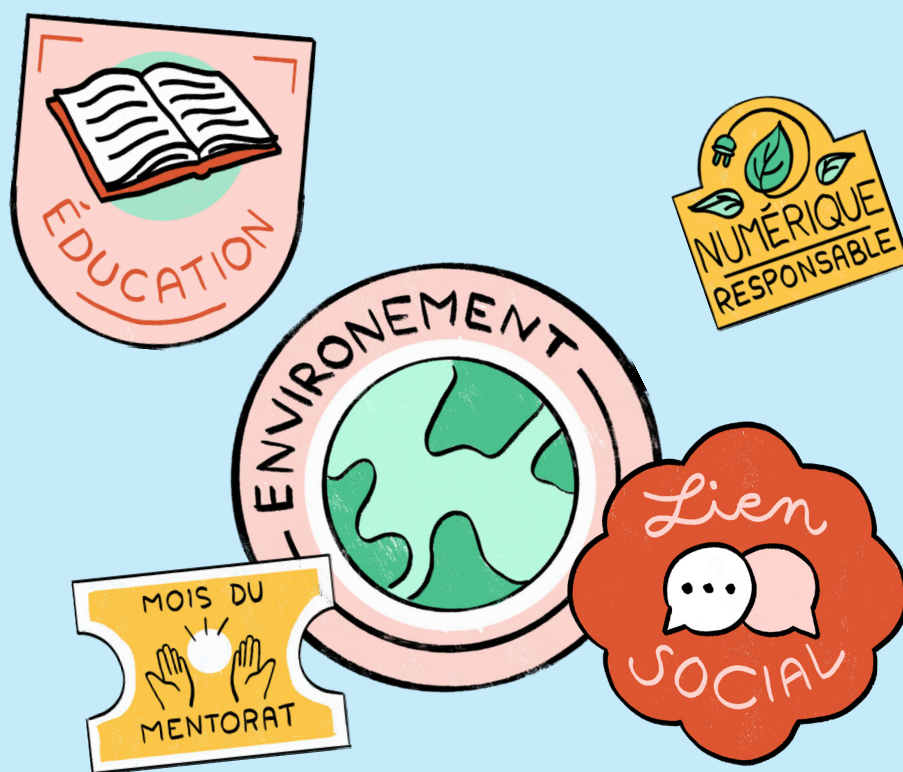
→ Organiser des onboardings groupés. Proposer à plusieurs recrues de commencer le même jour et de suivre ensemble les mêmes événements et sessions d'onboarding, peut leur permettre de nouer des liens et de découvrir d'autres profils tout aussi atypiques que le leur. Ainsi, ils / elles se sentent moins isolé·e·s.

→ Impliquez plusieurs mentors. Un bon moyen aussi d'accueillir un·e nouveau / nouvelle venu·e est de lui assigner un·e ou des mentor, capables de l'aider à trouver ses repères et à s'intégrer au cours des premières semaines. Chez Just Eat, et Evaneos, chaque nouvel arrivant se voit attribuer un·e « référent·e » qui a pour mission de l'accueillir, de le chouchouter et se soucier de son bien-être au quotidien. Chez Buffer, chaque nouvelle recrue se voit appareillée avec trois « parrains/ marraines » (buddies) pour son intégration : il y a le « buddy-leader », avec qui l'on parlera de carrière et de parcours dans l'entreprise, le « buddy-rôle », qui fait plus ou moins le même travail, et qui saura répondre à des questions techniques, et le « buddy-culture » dont le rôle est d'aider le participant à assimiler les spécificités de la culture de l'entreprise. Ce dernier est la personne la plus senior des trois,

et est pertinente pour aider la jeune recrue à comprendre la vision de long terme de l'entreprise, sa culture et sa stratégie. ·

→ Récolter du feedback. Quelques jours après l'arrivée du nouveau / de la nouvelle, le / la manager RH ou le / la N+1 peut organiser un rendez-vous ou envoyer un sondage pour avoir son retour d'expérience sur l'onboarding et le processus de recrutement dans son ensemble. Frichti et Welcome to the Jungle ont notamment instauré des rapports d'étonnement pour recueillir des retours sur l'onboarding, et identifier des pistes d'amélioration pour l'avenir.





# VALEURS ET AUTHENTICITÉ

# NIVEAU DÉBUTANT :

Votre culture d'entreprise est encore coincée entre celles des autres que vous hésitez à copier et la réalité de tous les jours qui n'est pas forcément rose. Il faut donc dès à présent caractériser votre authenticité et la manière dont vous pouvez transmettre vos valeurs à vos équipes. De cette façon, vous pourrez leur montrer que le travail a vraiment du sens.



## 1. Bannissez le bullshit !

### Objectif

La quête de sens a suivi dans les 10 dernières années le concept inverse, les « jobs à la con » autrement dit tous ceux dont l'intérêt final était impossible à comprendre. Aujourd'hui, les valeurs comptent plus que tout, mais à condition qu'elles reposent sur quelque chose de tangible.

En fait, le problème majeur est le suivant : pour que l'énoncé des valeurs serve à quelque chose, l'entreprise doit réellement incarner ces valeurs à tous les niveaux et les mettre chaque jour en œuvre à travers ses actions.

Or nombre d'organisations ne joignent pas le geste à la parole. Prenons le cas d'Enron, le géant américain de l'énergie. Le groupe s'est effondré en 2002 suite à un scandale épique révélant que sa situation financière reposait sur une fraude comptable systématique, institutionnalisée et savamment planifiée. Par une ironie du sort, ses « quatre valeurs capitales » avaient pour noms « le respect, l'intégrité, la communication et l'excellence ».

Comme le souligne Lucy Adams dans son ouvrage *HR Disrupted: It's Time for Something Different*, l'énoncé des valeurs contraint l'entreprise à se focaliser sur les mots plutôt que sur des éléments réellement susceptibles de renforcer l'engagement des salarié.e.s. Elle écrit : « *Je suis certaine que vous vous êtes réunis pendant des heures pour tenter de parvenir à un accord sur la manière de modifier votre formulation : "remplaçons "il" par "ils" et "pourrait" par "devraient" et nous aboutirons à une formulation qui n'offensera personne." Résultat : nous obtenons des énoncés insipides, dépourvus de sens et sans effet sur les salariés qui en connaissent à peine l'existence et les suivent encore moins.* »

En outre, elles se ressemblent d'une entreprise à l'autre, reprenant toutes les mêmes idées : « intégrité », « respect » ou « innovation ». Ce qui explique pourquoi les salarié.e.s n'y font plus attention; nombre d'entre eux / elles considèrent l'énoncé des valeurs, mais aussi la déclaration de mission (mission statement) avec suspicion voire irritation.

## N'inventez rien, faites avec ce que vous êtes vraiment

Mieux vaut donc ne pas afficher ses valeurs plutôt que de publier une profession de foi qui risque d'irriter à la fois de futur.e.s candidat.e.s ainsi que les client.e.s et les salarié.e.s actuel.le.s. Pourtant les valeurs constituent un élément positif dès lors qu'elles coïncident avec la culture et les actions de l'entreprise.

Si vous défendez des valeurs sincères, vous voulez forcément les promouvoir et faire en sorte qu'elles imprègnent tout ce que vous faites. Encore devez-vous **faire preuve de sincérité, rester humble et indiquer sans ambiguïté** celles que vous choisissez de mettre en avant. Les exemples abondent d'entreprises qui ont fondé leur réussite sur un énoncé de valeurs simples et authentiques :

En voici une illustration : L.L. Bean est un détaillant américain spécialisé dans l'habillement et l'équipement de loisirs de plein air. Fondé en 1912 par Leon Leonwood Bean, le groupe familial a opté pour un énoncé de valeurs fondamentales simple et succinct qui est le reflet de sa clientèle hyper fidèle. *« Vendez une marchandise de qualité en réalisant un profit raisonnable, traitez vos clients comme des êtres humains et ils reviendront pour acheter davantage. »* Cette citation du fondateur, connue comme « la Règle d'or de L.L. », est affichée dans tous les magasins et les usines. Carolyn Beem, chargée de la communication, précise : *« ce n'est pas seulement un adage, mais une règle de vie et une manière de se conduire »* pour les 5 000 salariés du Maine. Les valeurs-clés se reflètent également dans la garantie de satisfaction imprimée sur une carte que les responsables de la fabrication glissent avec fierté dans chaque paire de bottes réalisée.

**Chez Etsy**, les valeurs se résument de cette belle manière et coïncident avec son univers : *« Apprends, partage, crée. Construis quelque chose qui importe. »*



## 2. Repensez votre expérience candidat

### Objectif

Pour la marque employeur et le souvenir que vous pouvez laisser aux candidat.e.s, il n'y a rien de pire que de ne pas répondre. Certes, aujourd'hui le ghosting touche les deux parties, mais ce n'est pas une raison pour sembler indifférent, bien au contraire : montrer que la politesse est une valeur essentielle et que vous commencez par vous-même. Mais d'autres aspects entrent en ligne de compte pour améliorer votre parcours de recrutement.

### Méthode

65% des candidat.e.s estiment que leur dernier processus de recrutement était frustrant. Selon une étude CEB France/SHL, 30% d'entre eux-elles n'iraient pas jusqu'à l'étape du premier entretien en raison du délai trop long entre la candidature et la réponse de l'entreprise. Comment réinventer son parcours candidat pour en faire une expérience engageante et interactive ? Quelques idées :

→ **Réalisation d'un audit complet de l'expérience candidat** : les étapes, le temps de réponse, le niveau de facilité pour postuler (moteur de recherche, page carrière...), clarté des offres (enrichies, interactives...), le suivi des candidatures, le niveau d'information communiqué, les interactions avec les recruteur.euse.s (disponibilité, entretiens, ponctualité, etc.)

→ **Site carrière, emails, réseaux sociaux, sms, offre d'emploi...** Tout l'éditorial et la navigation sont passés au crible afin d'être optimisés. Pour information : la moitié des candidat.e.s en France n'accordent que 45 secondes en moyenne à la lecture d'une offre d'emploi, mieux vaut être percutant !

→ **ATS et/ou CRM** : le système de gestion des candidatures est essentiel pour vous permettre d'organiser les annonces, de trier les CV et de garder le contact avec les talents. L'ATS est bien souvent aussi utilisé pour héberger les annonces et descriptions de poste. Le dépôt de candidature ne doit pourtant pas être un processus fastidieux : il faut faciliter la tâche aux candidat.e.s grâce à une Expérience Utilisateur Candidat (UX) : auto-remplissage, imports de CV, possibilité d'enregistrer sa candidature, matching...



## Des exemples inspirants

→ **Axa Banque** : des entretiens menés lors du festival de musique Rock en Seine. L'objectif ? Recruter des conseiller·ère·s clientèle via la campagne « Rock'n'Job ». Les entretiens se sont déroulés en tenues décontractées et en terrasse afin de se démarquer de l'univers bancaire.

→ **Le cabinet d'audit PwC** a lancé son jeu en ligne, GameChangers : un univers de serious game dans lequel le·la candidat·e découvre l'entreprise via des énigmes et des challenges. Ce training immersif propose une exploration complète de la culture et des métiers : audit, technologie, stratégie, mais aussi programme bien-être...

# NIVEAU INTERMÉDIAIRE :

Vos valeurs d'entreprise sont déjà bien ancrées ! Mais vous avez besoin de quelques pistes de travail pour les rendre encore plus limpides et applicables au quotidien : dans votre stratégie, le business opérationnel et lors du recrutement. Pour cela, il faut impliquer toutes vos équipes.

## 1. Employee advocacy - donnez les clés de votre marque employeur à vos salarié.e.s !

### Objectif

Grâce à des programmes d'employee advocacy (salarié.e-s ambassadeur-ric.e-s), encouragez les équipes à partager des anecdotes ou informations en lien avec leur vie professionnelle sur leur propre page ou profil. Cela permettra de booster la e-réputation employeur et vous multipliez votre empreinte RH en utilisant de manière pertinente le réseau externe de vos salarié.e.s.

### Les grandes étapes d'une démarche d'employee advocacy :

- **Bâtir une culture d'entreprise** autour de valeurs positivement perçues.
- **Communiquer ouvertement et avec transparence sur l'entreprise** afin de donner à vos collaborateur-ric.e-s une meilleure visibilité sur ses objectifs et ses actualités

#### → Partir de communautés internes :

une fois que vous serez parvenu à enthousiasmer un groupe pilote de salarié.e-s, la dynamique va se répandre en interne pour mieux rayonner en externe.

→ **Former et accompagner sous forme de conseils ou guidelines.** De cette façon, les salarié.e-s ambassadeur-ric.e-s représenteront l'entreprise sans faux pas.

→ **Valoriser la démarche** : communiquez sur les résultats, les conséquences et mettez en place un système de récompense pour encourager vos équipes.



## Exemples d'entreprises qui ont mis en place ce dispositif

→ **Adidas** a lancé une application interne appelée Ambassador pour permettre à tous / toutes les employé·e·s d'être acteur·rice de la marque employeur. Ces dernier·e·s peuvent relayer les news du groupe et de la marque : chacune peut partager sur ses propres réseaux sociaux des contenus tels que des offres d'emplois, des témoignages, des anecdotes.

→ **Faurecia** a choisi d'ouvrir son compte Instagram corporate à un·e collaborateur·rice par semaine. Grâce à cette opération, baptisée « A week in a life... », les participant·e·s embarquent toute la communauté du groupe dans leurs activités pendant une semaine.



## 2. Mettez en place une grille de salaire transparente :

### Des exemples concrets de grilles de salaire transparentes

En France, les entreprises françaises cotées en bourse doivent publier chaque année, dans leur rapport sur la gouvernance d'entreprise, deux ratios d'équité. Ceux-ci doivent indiquer les écarts entre la rémunération des dirigeants et les salaires moyens des salariés en équivalent temps plein, mais aussi avec le salaire médian de ces derniers. A titre de comparaison, au Royaume-Uni, les entreprises et établissements publics de plus de 250 salarié.es sont contraints de publier sur leur site internet les salaires moyens des hommes et des femmes, ainsi que la répartition des sexes par niveau de salaire.

Dans l'Hexagone, les entreprises comme **Alan et Shine** ont quant à elles pris le pli de mettre en place une grille des salaires indiquant les rémunérations pour chaque métier, mais sans aller jusqu'à révéler publiquement les salaires de chaque employé.e. Chez Shine, comme vous pouvez le voir sur la grille de salaires plus bas, les niveaux de rémunération pour chaque poste - qui vont de A pour les débutant·es à F pour les plus seniors - sont basés sur le salaire médian 75e percentile (soit la moyenne haute sur le marché) et sont ajustés chaque année.



Level	Software Engineer	R&D / Data Engineer	Data Analyst	Product Manager	Product Design	Brand Design
A	44,5	44,5	34,5	44,5	34,5	33,5
B	48,5	51,5	38,5	48,5	39,5	37,5
C	54,5	57,5	46,5	54,5	44,5	41,5
D	61,5	64,5	56,5	61,5	51,5	44,5
E	66,5	69,5	in progress	66,5	58,5	51,5
F	71,5	74,5	-	71,5	66,5	56,5
G	in progress	in progress	-	in progress	in progress	in progress

Level	Product Marketing	Customer Operations	Operations Manager	Growth	Communication	Partnerships
A	34,5	44,5	-	36,5	33,5	34,5
B	39,5	48,5	32,5	41,5	36,5	39,5
C	44,5	54,5	38,5	46,5	39,5	44,5
D	50,5	in progress	51,5	52,5	44,5	50,5
E	56,5	-	60,5	58,5	51,5	58,5
F	62,5	-	71,5	66,5	56,5	66,5
G	in progress	-	91,5	91,5	in progress	in progress

Level	Office Manager	People Operations	Talent Acquisition	Compliance	Finance & Controlling	Finance & Controlling
A	28,5	33,5	34,5	34,5	38,5	31,5
B	31,5	36,5	39,5	39,5	42,5	35,5
C	34,5	41,5	44,5	44,5	48,5	40,5
D	37,5	50,5	50,5	49,5	56,5	46,5
E	40,5	58,5	56,5	56,5	64,5	53,5
F	44,5	64,5	66,5	66,5	71,5	61,5
G	-	in progress	in progress	in progress	91,5	in progress

Source : Shine



### Avantages de cette transparence

- Éviter les rumeurs et discussions de couloir, en apportant une information claire à l'ensemble des équipes.
- Limiter les inégalités en matière de négociation salariale. Certain.e.s sont à l'aise pour négocier, alors que d'autres, victimes du syndrome de l'imposteur (souvent les femmes), tendent à se dévaloriser et à demander un salaire moindre.
- Se situer sur l'échelle de rémunération de l'entreprise et se motiver pour atteindre le palier de revenus supérieur.

### Inconvénients

- D'éventuelles tensions entre salarié.es qui n'accepteront pas forcément les différences de salaires, surtout s'ils/elles ont le même poste ou la même ancienneté : d'où l'importance de l'égalité de traitement dès le départ !
- La grille de salaires fige le niveau de rémunération. Lorsqu'un chiffre est annoncé, il devient plus difficile de le modifier, de le négocier. Cela peut poser problème à l'entreprise comme au/à la salarié.e, avec le risque qu'il/elle aille voir ailleurs.
- La mise en place d'une grille salariale peut prendre du temps à élaborer et exige une bonne communication auprès des collaborateurs.trices.

La réussite d'un tel dispositif suppose par conséquent une forte communication et l'adhésion des équipes. Comme chez Shine, la transparence doit faire partie de la culture d'entreprise pour faire accepter une grille de salaires.

# NIVEAU EXPERT :

Vous avez des valeurs fortes et authentiques qui font la fierté de vos équipes ! C'est une chance et il faut savoir maintenir votre degré d'implication dans chacune de vos actions. Pour cela, un axe est important, a fortiori si une de vos valeurs est tournée vers la baisse de vos émissions de CO2, voire le zéro carbone : diminuer la pollution digitale de votre entreprise. Il peut être utile de maîtriser la proposition de valeurs de l'entreprise en les écrivant noir sur blanc, ou rose sur vert, à vous de choisir, dans un culture book.

## 1. Optez pour le green IT

### Objectif

Seulement 27 % des Français savent que l'utilisation d'Internet est une source de pollution comme une autre. Mais autant les nouvelles recrues attentives que les salarié.e.s impliqué.e.s ont besoin de reconnaître cette valeur dans votre entreprise pour se sentir à leur place et encourager leurs collègues à avoir les mêmes réflexes. Ainsi, selon une enquête Harris Interactive en 2022, 77 % des salarié.e.s font de l'engagement écologique et RSE de l'entreprise un critère de choix pour y travailler.

Comment faire pour diminuer son empreinte numérique ?

Vous pouvez réduire de manière substantielle vos externalités numériques négatives en agissant sur les usages et comportements. Pour cela, communiquez de nouvelles pratiques dites "green IT" au sein des équipes :

- Rallonger la durée de vie des appareils : acheter reconditionné, les faire réparer, en somme les garder le plus longtemps possible. C'est cette pratique qui a le plus d'impact positif.
- Intégrer les principes de sobriété numérique dès l'onboarding
- Réduire au maximum les messages inutiles en privilégiant les contacts humains !
- Dans les e-mails : pas de destinataires inutiles en copie, compresser les fichiers, utiliser un logiciel anti-spam, se désinscrire des newsletters (80 % des e-mails ne sont pas ouverts !), vider sa corbeille régulièrement et nettoyer sa boîte avec Cleanfox
- Favoriser une messagerie d'entreprise comme Slack ou Skype ou privilégier l'utilisation de plates-formes collaboratives telles que Whatsapp, Workplace, Messenger... ou professionnelles comme Teams.

- Privilégier des moteurs de recherche responsables comme Ecosia, Qwant, Lilo ou le Made in France, Ecogine.
- Préciser ses recherches : un mot-clé ciblé représenterait 40 km parcourus en voiture économisés selon l'ADEME !
- Taper directement dans la barre d'adresse plutôt que celle du moteur de recherche notamment pour retrouver une page déjà consultée. Cela évite des allers-retours dans les data centers.
- Sur site, privilégier le partage de fichiers par clé USB
- Etc.

**D'une manière générale et pour suivre sa progression : il est important de mesurer son empreinte carbone numérique !** Il existe par exemple l'outil [Carbonalyser](#), une extension de navigateur web pour visualiser et mieux maîtriser les conséquences de son utilisation d'Internet sur le climat.



## Une IA pour vous aider vos salarié.e.s à monitorer leur empreinte digitale ?

[Digital For The Planet](#) va un cran plus loin pour accompagner le changement en créant "Plana", une IA green. Pluggée sur les différents devices et en fonction du comportement de l'utilisateur, elle l'aide à améliorer sa manière de "consommer". Elle peut, par exemple, détecter qu'il n'a pas d'anti-spam ou que certaines applications ne sont pas utilisées à certaines périodes de l'année. Puis, elle invite l'utilisateur à désactiver les notifications ou à nettoyer son portable.

Pour ne pas passer pour une entreprise ennuyeuse avec des conseils que n'aurait pas renié Pierre Mortez (vous avez la réf ?), communiquez sur le sujet avec une pointe d'humour et un peu de décalage. Le mieux étant encore de publier cela dans un petit document papier (il sera plus lu et moins oublié qu'un mail et pourra être affiché) à l'arrivée des nouvelles recrues et de faire des piqûres de rappel régulières, comme pour le droit à la déconnexion...

## 2. Un culture/value book qui claque

### Objectif

Que vous l'appeliez value book ou culture book, il s'agit d'un document d'une dizaine à une vingtaine de pages qui détaille la culture d'entreprise et ses valeurs. Loin d'être un artifice, il est au contraire un guide et une manière de **rassembler ses équipes autour du même totem**.

L'intérêt est double :

- Formaliser par écrit ce qui fait l'identité de votre entreprise et de ses équipes, votre but commun et votre implication sociale.
- Apporter aux personnes nouvellement embauchées, voire dès la phase de recrutement, un document détaillé qui peut dès lors leur indiquer si leurs valeurs et attentes sont compatibles.

### Comment rédiger un Culture Book présentant votre culture d'entreprise ?

Même si elle n'est pas directement liée à l'opérationnel et à votre performance, la création de ce livre est essentielle et doit donc s'intégrer dans une gestion de projet. Vous devez ainsi décider qui aura les clés :

- Pour sa rédaction
- Pour la photographie
- Pour la mise en page

Si des agences de communication peuvent le faire, nul doute qu'il vaut mieux vivre dans cette culture pour la comprendre. Les talents de quelques écrivain.e.s maison sont donc à privilégier, sinon le style doit absolument être en phase avec l'entreprise. Dans tous les cas, il faut s'immerger, interviewer, à la fois dans l'entreprise et à l'extérieur (ses partenaires, ses clients), et en retirer le meilleur.

Chez **Cheerz** par exemple, la création a ainsi nécessité :

- Une période de consultation pour échanger sur les ambitions du projet avec les fondateurs, les dirigeants et le Comex.
- Réaliser un benchmark des culture books existants et de référence (comme Netflix et Hubspot)
- Privilégier une approche collaborative pour une meilleure appropriation avec des questionnaires et une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise (eh oui !)
- Une discussion avec les clients ou les prestataires qui permettent d'avoir du recul (et aussi de récolter des verbatims)

Pour créer un culture book attrayant, qui aura la valeur attendue et restera dans les mémoires, il faut autant soigner la forme que le fond :

- Donnez autant de force au texte qu'aux images : quelques pages peuvent ainsi être consacrées à une seule photo qui représente un élément fondateur de la culture d'entreprise, à commencer par l'équipe au complet.
- Apportez de la respiration avec des citations des membres de l'équipe, et quelques notes qui montrent l'esprit de l'entreprise. Cheerz a par exemple choisi de le faire en partageant des anecdotes.
- Réalisez une V1 à partager en ligne pour obtenir les retours de la direction
- Mettez en forme le document sur un outil comme Canva, ou s'il a vocation à être partagé en externe, faites confiance à un.e maquettiste

### Petit « shot » d'inspiration : la top sélection des « cultures books »

→ Netflix : selon Sheryl Sandberg, directrice de l'exploitation de Facebook, le culture book Netflix était probablement le document le plus important de la Silicon Valley. Côté fond : les messages sont clairs : l'équilibre, la liberté et la responsabilité. Pour preuve, dans le document il est conseillé aux salarié·e·s de passer des entretiens régulièrement avec d'autres entreprises, afin qu'ils/elles comprennent que l'entreprise les paie à un niveau élevé du marché. Chez Netflix, les salarié·e·s sont libres de faire ce qu'ils/elles veulent comme ils/elles le souhaitent, tant qu'ils/elles le font. Côté forme : il est très simple car écrit en noir sur un fond blanc. Un choix, peut-être, pour pouvoir se concentrer sur le fond.

### When Top of Market Comp Done Right...

- We will rarely counter with higher comp when someone is voluntarily leaving because we have already moved comp to our max for that person
- Employees will feel they are getting paid well relative to their other options in the market

NETFLIX

106



→ LinkedIn : c'est un document très bien présenté, en couleurs et attrayant. Sur le fond, il met en exergue les fondamentaux de l'entreprise : les compétences et l'apprentissage. Mais aussi l'inclusion et le potentiel individuel comme vecteur de croissance et de réalisation. Les mots clés sont d'ailleurs tenus par des pancartes que les salarié·e·s tiennent eux-mêmes, ainsi que le PDG.



→ Etsy: plus sobre sur la forme mais bien illustré avec des citations et des livres inspiracionnels, le document proposé souligne toute l'importance de la culture pour surmonter presque toutes les mauvaises décisions. Il propose une vision holistique de la culture qui serait bénéfique pour tous les acteurs en interaction avec l'entreprise : clients, salariés, candidats... En effet, la mission de l'entreprise y est bien mise en lumière avec un ton parfois décalé.

**"At Etsy, our mission is to enable people to make a living making things. The engineers who make Etsy make our living making something we love: software. We think of our **code as craft**."**



→ Spotify : le deck est bien illustré et imagé. Le ton est donné : il débute avec la citation suivante : chaque entreprise a une culture, qu'elle le croie ou non. Ainsi, si les créateurs ont une vision, la culture la sous-tend et permet de la réaliser. On comprend alors le rôle cardinal de la culture pour les équipes et la mission de l'entreprise. Le point vraiment intéressant ? C'est un deck pratico-pratique car il permet aux entreprises de s'interroger sur leur propre culture. Notamment, sur le fait de savoir si celle-ci est en péril en donnant des situations concrètes.



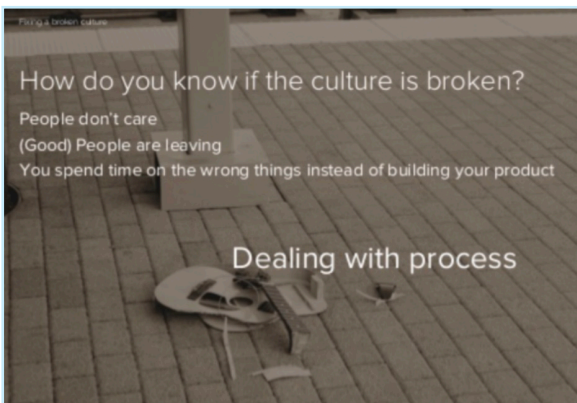
→ Hubspot propose un document très exhaustif (128 pages !) et peut-être un des plus assertifs sur le rôle de la culture pour une organisation : « Plus qu'un simple intérêt pour la culture, c'est une vraie obsession », affirme le deck. En effet, la culture amplifie les capacités individuelles et permet aux individus de réaliser leur travail dans les meilleures conditions. Un point clé à souligner : la transparence dont a fait preuve l'entreprise au moment de la rédaction du document. En effet, elle a fait le choix de partager des données financières et des décisions stratégiques issues des réunions du conseil d'administration avec l'ensemble des salarié·e·s.

### WE HAVE THE MOST ACTIVE WIKI ON THE PLANET.\*

Examples of things we share and discuss:

- Financials (cash balance, burn-rate, P&L, etc.)
- Board meeting deck
- Management meeting deck
- "Strategic" topics
- HubSpot Lore & Mythology (the funniest page on the wiki)

\*Unverified claim



# Réalisé par

## Rédaction

Aurélie Poupée

avec

Laetitia Vitaud,  
Laure Girardot  
et Claire Kadjar

## Édition

Héloïse De Montety  
Héloïse Arnold

## Mise en page

Yana Gurskaya

## Illustration

Karol Banach

## Photographies

Thomas Decamps



Vendredi, c'est la plateforme qui accélère la transition sociale et environnementale des entreprises !

Notre mission : aider les entreprises à agir en permettant à leurs salariés de se sensibiliser sur les thématiques clés et de s'engager auprès d'associations qui font bouger les lignes.

Aujourd'hui Vendredi c'est plus de 250 entreprises partenaires, 40 000 utilisateurs et 2000 associations bénéficiaires.

[Découvrir Vendredi](#)

# **Welcome to the Jungle**

Welcome to the Jungle : Faites la promotion de votre marque employeur et attirez les talents qui vous correspondent.

[Nous contacter](#)