



2024

RH & ATTRACTIVITÉ

.....
Le management efficace



RH & ATTRACTIVITÉ
Un projet animé et coordonné par l'Adefpat
financé par la Région Occitanie



www.adeftp.fr

Sommaire

INTRODUCTION.....	3
1. LE MANAGEMENT EFFICACE, PROLONGEMENT DE LA STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ RH	4
 FICHE-OUTILS	
N°1 Le management efficace	6
N°2 Détecter, former et faire progresser les managers	8
N°3 Faire monter ses équipes en compétences	12
N°4 De l'importance d'une organisation hiérarchique claire	14
2. AMÉLIORER L'EMPLOYEURABILITÉ TERRITORIALE	16
 FICHE-OUTILS	
N°5 De la GPEC à la GPECT	18
N°6 La gestion territoriale des ressources humaines	22
N°7 Les groupements d'entreprises	26
N°8 Les tiers-lieux de l'employeurabilité	30
3. LES NOUVEAUX HORIZONS DE L'ATTRACTIVITÉ ET L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES	33
 FICHE-OUTILS	
N°9 La RSE territorialisée	34
N°10 La semaine de quatre jours	36
N°11 Souplesse, horizontalité et écoute active	38
N°12 Recruter autrement	42
4. LES OUTILS DU MANAGEMENT EFFICACE AU NIVEAU TERRITORIAL	48
 FICHE-OUTILS	
N°13 La plateforme RH TPE	49
N°14 Des entretiens et réunions au service d'un meilleur management	50
 POUR ALLER PLUS LOIN	54



PETIT GUIDE DES BONNES PRATIQUES DE MANAGEMENT POUR ATTIRER ET FIDÉLISER LES SALARIÉS SUR LES TERRITOIRES RURAUX

Ce guide se veut être une véritable boîte à outils sur le management efficace, tel qu'il se pratique dans les territoires participant au projet RH&Attractivité 2023-2024. Il est donc issu de témoignages, retours d'expériences et apprentissages que ces acteurs ont pris le temps de partager : qu'ils en soient ici remerciés.

Complémentaire du guide "RH & Attractivité" édité en 2023, ce guide 2024 intègre toutes les pratiques, outils et actions concrets de management produisant un impact positif sur l'attractivité et la fidélisation des salariés.

Principalement dédié aux structures et aux professionnels qui cherchent à épauler les stratégies RH, managériales et d'attractivité des entreprises ou des organisations sur leur territoire, il peut aussi s'avérer très utile aux dirigeants de Petites et Très Petites Entreprises, ancrées dans des territoires ruraux, et dont les activités n'ont pas toujours le "vent en poupe".

La notion de « management efficace » ne va pas nécessairement de soi, au moment où les attentes et engagements des salarié.e.s évoluent de façon significative (place du travail dans la vie, télétravail, etc.), et alors que les petites entreprises n'ont pas toujours la possibilité d'y consacrer les moyens humains et financiers suffisants.

C'est pourquoi le projet RH & Attractivité a poursuivi en 2024 son objectif d'apprentissage collectif inédit et d'appropriation par tous les acteurs concernés. C'est tout l'objet des expérimentations menées dans le cadre de ce projet piloté par l'[Adefpat](#), des restitutions qui en sont faites et des débats qu'elles suscitent lors des séminaires, et de la transcription des pistes concrètes les plus intéressantes au sein de cette boîte à outils. Ce guide propose des outils et actions concrets pour aider les managers de ces entreprises à détecter, attirer, recruter et fidéliser des recrues avec lesquelles maintenir et développer l'activité de leurs entreprises.

QUE RETROUVEREZ-VOUS DANS CE GUIDE ?



- Ce pictogramme vous renvoie au guide 2023 issu des expérimentations et séminaires de la première année du programme.



- Des fiches-outils explicatives.



- Des cas pratiques, des exemples.



1. Le management efficace, prolongement de la stratégie d'attractivité RH

Dans un environnement professionnel en perpétuelle mutation, le management efficace apparaît comme un levier essentiel pour renforcer la compétitivité des entreprises et des territoires.

En effet, au-delà de la mise en œuvre de politiques d'attractivité RH, **le management efficace** constitue un prolongement naturel et indispensable pour assurer le développement et la pérennité des organisations.

En combinant les premières fiches-outils de ce guide, consacrées :

- au management efficace (**fiche-outil n°1**), à la façon dont on peut,
- détecter, former et faire progresser ses potentiels managers (**fiche-outil n°2**),
- ainsi que l'ensemble de ses équipes (**fiche-outil n°3**),
- le tout dans une organisation hiérarchique claire qui facilite les décisions stratégiques (**fiche-outil n°4**).

Les responsables des ressources humaines et les managers disposent d'un ensemble complet d'outils et de méthodes pour développer un management efficace et répondre aux attentes et aux aspirations des collaborateurs, tout en renforçant l'attractivité et la compétitivité de leur entreprise sur le territoire.



Ces fiches-outils peuvent être lues dans le prolongement de celles consacrées à ce sujet du "Petit guide méthodologique à l'usage de celles et ceux qui souhaitent attirer les talents" publié par l'**Adefpat** après les deux premières années du programme "RH & Attractivité".

Car ce nouveau guide, comme les actions entreprises par les collectivités territoriales, entreprises et structures dans le cadre de la troisième année du programme en est le prolongement logique.

Un management efficace est bien plus qu'une simple nécessité opérationnelle ; il est également un levier stratégique pour attirer et fidéliser les talents.

Il permet de :

- **Optimiser les ressources** : les entreprises peuvent ainsi maximiser l'utilisation de leurs ressources humaines, matérielles et financières, ce qui leur permet de renforcer leur compétitivité et leur viabilité économique sur le territoire.
- **Valoriser les talents** : un management efficace permet de valoriser les compétences et les talents des collaborateurs, en favorisant leur développement professionnel et leur épanouissement au sein de l'organisation. Cela contribue à attirer et fidéliser les meilleurs talents sur le territoire, renforçant ainsi l'attractivité de l'entreprise.
- **Créer un environnement favorable** : un bon management crée un environnement de travail positif et stimulant, favorisant l'innovation, la créativité et la collaboration au sein de l'organisation. Cela contribue à renforcer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur attractif et dynamique, ce qui lui permet d'attirer les talents les plus prometteurs sur le marché.
- **Développer la marque employeur** : en offrant un environnement de travail attractif et des perspectives de développement professionnel, le management efficace permet de renforcer la marque employeur de l'entreprise, attirant ainsi les candidats les plus qualifiés et les plus motivés sur le territoire.



Le management efficace

DÉFINITIONS

« **Le management efficace** désigne la capacité à diriger, coordonner et motiver une équipe ou une organisation de manière à atteindre les objectifs fixés dans le respect des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Il repose sur des pratiques et des stratégies visant à optimiser les ressources humaines, matérielles et financières disponibles pour garantir la performance et la pérennité de l'organisation.

POURQUOI ?

Le management efficace est un élément essentiel de toute politique d'attractivité territoriale et d'entreprise, permettant de valoriser les talents, d'optimiser les ressources et de créer un environnement de travail positif et dynamique, favorable au développement économique et social du territoire.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

On met en place une fonction et un temps dédié, intégré à une hiérarchie et un organigramme clair, dévolu à une ou des personnes qui assument la casquette, la posture et la responsabilité de :

- ... **Animer des réunions et échanges efficaces** : un manager doit pouvoir proposer à ses collaborateurs des temps de réunion utiles, nécessaires et suffisants, ce qui nécessite une excellente capacité à ne programmer que ce qui est nécessaire et à l'animer de manière efficace.
- ... **Suivre, motiver et recadrer** : manager, c'est assurer un véritable suivi de l'évolution des missions et compétences des talents de la structure, accompagner la montée en compétences, valoriser les succès, et proposer des feedbacks et recadrages constructifs lorsque c'est nécessaire. Une posture spécifique à assumer pour favoriser la montée en compétences de tous et toutes.
- ... **Objectiver les résultats** : c'est aussi au manager qu'il revient de proposer des objectifs lisibles et atteignables, de célébrer les moments où ils sont atteints et de recadrer au fur et à mesure pour qu'ils le soient.

Dans les petites et très petites entreprises, il est bien sûr nécessaire de s'emparer de ces enjeux avec bon sens. La personne qui endosse cette posture est souvent le chef d'entreprise lui-même, et s'il est crucial d'y dédier du temps de réflexion stratégique comme d'action, il est tout aussi important de bien réaliser l'ampleur des ambitions que l'on peut avoir en la matière.

Les formations collectives de dirigeants sur un territoire, permet de mieux détecter et faire progresser en interne celles et ceux qui peuvent être un appui précieux pour mettre cette huile dans les rouages et faire progresser l'équipe. Elles constituent des actions concrètes réalistes et à la hauteur des enjeux.

POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Recruter et accompagner ses managers** : manager est à la fois une forme de vocation et un métier. Devenir manager ne doit pas "simplement" être une promotion pour la personne, mais bien lui correspondre pleinement ... et quand bien même la personne disposerait déjà de qualités et compétences pour bien manager, la former et l'accompagner est nécessaire pour que le management soit efficace.
- **Intégrer le manager dans une chaîne hiérarchique et d'arbitrages claire** : afin que le manager ne se retrouve pas "coincé" entre les attentes de la direction et les remontées des salariés, il est important de clarifier sa place et posture dans l'organigramme, pour lui comme pour les salariés !
- **Lier le management à sa stratégie d'attractivité, sa marque employeur et son engagement dans une politique RSE ambitieuse** : la politique managériale doit refléter l'ensemble de ces points pour recruter et fidéliser les talents.



/ EN PRATIQUE ...

Cauvaldor Expansion



Quoi ?

Après une première année consacrée à aider les entreprises à valoriser le territoire dans les offres d'emploi, le projet se centre sur l'accompagnement des entreprises et entrepreneurs pour améliorer leurs pratiques managériales et ainsi fidéliser les talents.

La démarche est tout autant individuelle que collective, afin de partager les bonnes pratiques et envisager de trouver des solutions ensemble quand l'occasion se présente, et nourrir un réseau utile pour l'attractivité et la fidélisation au niveau du territoire.

Cette nouvelle phase s'inscrit dans une évolution vers une forme de labellisation, à plus long terme, des structures ayant suivi le parcours complet et donc susceptibles de proposer à de nouveaux talents une véritable dynamique d'attraction et progression au sein de leur structure et/ou du territoire.



Solutions

Des soirées thématiques ouvertes à un public large sur de grandes thématiques du management : politiques de rémunération, communication, etc.

Des ateliers plus restreints, avec un public d'entrepreneurs, pour plancher sur les problématiques réelles du terrain, en donnant collectivement des outils concrets pour relever chacun ses défis.

Thématiques abordées : pratiques managériales du suivi du collaborateur ; leviers de motivation ; développer les compétences ; faciliter les prises de parole et techniques de présentation.



Résultats

- Des entrepreneurs impliqués parce que l'on cherche des solutions concrètes à leurs problématiques, en équilibrant les échanges collectifs et les temps de travail individuel.
- La constitution d'un véritable réseau de structures prêtes à s'engager pour faire évoluer leurs pratiques et rendre ainsi collectivement leur territoire plus attractif.



Points de vigilance

- Varier les formats pour inciter les entrepreneurs à se mobiliser.
- Trouver l'équilibre entre pédagogie, théorie et pratique.
- S'assurer de l'engagement de chacun à la hauteur de ce qu'il peut donner dans un collectif avec ses concurrents.





Détecter, former et faire progresser les managers



DÉFINITIONS

- « **Manager** : individu chargé de coordonner les activités d'une équipe, de guider les membres de celle-ci vers l'accomplissement des objectifs de l'organisation et d'assurer leur développement professionnel.



POURQUOI ?

La reconnaissance et le développement des managers revêtent une importance capitale pour le succès à long terme de toute organisation. Les managers jouent un rôle essentiel dans la motivation des équipes, la gestion des performances et la création d'un environnement de travail productif et positif.

Investir dans leur développement permet de renforcer le leadership au sein de l'entreprise et de garantir la croissance continue de ses activités.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- **Identification des potentiels** : mise en place d'un processus de repérage des talents au sein de l'organisation afin d'identifier les employés démontrant des compétences de leadership, un sens de l'initiative et une capacité à motiver les autres.
- **Main tendue** : devenir manager ne peut rester une opportunité dont on ne parle que dans l'entretien professionnel ou un processus automatique de promotion interne dans l'entreprise. Le fait de visibiliser à tous et toutes, de manière régulière, le fait que chacun peut signaler son intérêt pour ce rôle et être accompagné pour le prendre permet de détecter les vocations parfois insoupçonnées.
- **Formation** : proposition de formations spécifiques au management pour développer les compétences nécessaires à la gestion d'équipe, à la résolution de problèmes et à la prise de décision. La formation n'est pas nécessairement externe, l'Action de formation en situation de travail (AFEST), le mentorat ou le coaching peuvent s'avérer plus efficaces !
- **Accompagnement** : mise en place d'un accompagnement personnalisé pour les nouveaux managers comme les plus anciens, pour les aider à progresser : mises en pratique de compétences, partages de bonnes pratiques, processus de feedbacks utiles, etc.



POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Risque de surcharge** : veiller à respecter les rythmes de montée en compétences et responsabilités de chaque salarié, mais aussi à ne pas demander à un salarié de maintenir son activité initiale en y ajoutant celle de manager.
- **Formation continue** : offrir des opportunités de développement professionnel tout au long de la carrière des managers pour les aider à s'améliorer, rester à jour des meilleures pratiques, et s'adapter aux évolutions de leurs équipes et environnement économique.
- **Promotion inefficace** : tout le monde n'est pas fait pour et/ou ne souhaite pas devenir manager. Il ne peut s'agir d'un simple outil de promotion. Certains éléments brillants de vos équipes ne feront pas de bons managers, et certaines personnes moins talentueuses techniquement y excelleront. N'oubliez pas de bien définir ce que vous attendez d'un manager et de construire votre processus d'identification et accompagnement en fonction !



MANAGER DE PROXIMITÉ

Les managers de proximité sont les relais essentiels entre la direction et les employés, responsables de la gestion quotidienne des équipes et du soutien aux employés.

Leur rôle consiste à comprendre les besoins et les défis des employés, à établir des relations de confiance et à aligner les actions de leur équipe sur les objectifs de l'entreprise.

En contribuant à l'engagement des employés et à la cohérence des actions avec les objectifs stratégiques, ils jouent un rôle crucial dans le succès opérationnel de l'organisation.

Ils doivent ainsi pouvoir s'appropriier la stratégie globale de la structure, s'assurer de la cohérence des actions sur le terrain, garantir l'exécution efficace des opérations quotidiennes, tout en mettant tout en œuvre pour favoriser le bien-être des employés.



/ EN PRATIQUE ...

La formation des managers d'une PME de maroquinerie dans la Sarthe



Quoi ?

Une PME de maroquinerie en territoire rural souhaite faire monter en compétence ses managers, susciter l'intérêt de certaines personnes dans ses équipes pour cette mission, et générer une adhésion à la stratégie d'entreprise, capitaliser sur les compétences internes.



Solutions

Projet de formation récurrente des managers avec :

- **Formation assurée** par un organisme de formation en intra
- **Mini projets**
- **Implication** de la direction et des RH
- **Sessions** de co-développement



Résultats

- **Managers formés** selon les mêmes principes
- **Renforcement** de la culture d'entreprise
- **Développement** d'un esprit d'équipe et d'entraide entre managers, avec d'autres salariés habituellement moins en contact
- **Meilleure vision** par tous de l'ensemble de l'entreprise, et pas seulement de son équipe et son métier
- **Montée en confiance** et en compétences des managers, mieux valorisés
- **Améliorations concrètes**, visibles et valorisées issues des mini projets ; polyvalence, atteinte des objectifs et satisfaction client consolidée
- **Hiérarchie plus à l'écoute** et incitée à s'améliorer
- **Éventuellement recentrage** de personnes "hors cadre" ou réorientation de ces personnes
- **Incitation** à devenir manager en interne



Points de vigilance

- Soutien, suivi (a minima) et impulsion de la hiérarchie et de la direction
- Implication des fonctions supports : organiser la formation dans de bonnes conditions, contribuer aux mini projets
- Formation intra et sur mesure
- Valorisation du projet en interne : célébration, communication interne
- Suivi du projet régulier et constructif entre formateurs et direction
- Confidentialité au regard des échanges intra formation
- Prévoir une suite



/ EN PRATIQUE ...



Progresser en matière de management sert l'attractivité et la stratégie RH



Quoi ?

Depuis 2011, le PETR du Gévaudan-Lozère et ses 4 EPCI sont engagés aux côtés du Département de la Lozère dans une politique d'attractivité et d'accueil de nouvelles populations (financée par le FEDER Massif central) pour répondre au vieillissement démographique :

- **Constat** : 22% de la population du PETR est âgé de 45 à 59 ans et partira en retraite dans les 15/20 ans à venir, alors que les jeunes du territoire le quittent pour leurs études supérieures et n'y reviennent que rarement.
- **Besoin** : renforcer l'attractivité du territoire et des entreprises locales pour attirer de nouveaux talents et les accompagner dans leur projet professionnel et leur projet d'installation sur le territoire.



Résultats

• **Un premier noyau** de dirigeants d'entreprises sensibilisé à la démarche RH et attractivité et prêt à s'investir/améliorer ses pratiques (mise en place de la semaine de 4 jours par concertation avec les salariés, marque employeur..).

• **Une meilleure connaissance** du réseau d'accompagnement pour les entreprises : consulaires, France Travail, PETR du Gévaudan-Lozère et Lozère Nouvelle Vie...

• **Une mobilisation des partenaires** et des EPCI dans cette démarche.

• **Réflexions sur une GPECT** avec la labellisation « Territoires d'Industrie » portée par 2 EPCI (Nord-Lozère).



Points de vigilance

- Travailler en amont avec les entreprises et partenaires du développement économique pour apporter des outils complémentaires à l'existant et ne pas multiplier les initiatives concurrentes.
- Prendre en compte les disponibilités des dirigeants d'entreprises par secteur : par exemple animation territoriale le lundi pour mobiliser les entreprises de l'artisanat et du commerce.
- Valider dès le départ que l'objectif de la démarche n'est pas une foire aux CV mais bien une démarche globale pour attirer à la fois de nouveaux salariés pour les entreprises et de nouveaux habitants pour le territoire (temps long).
- Identifier toutefois des outils pratiques et concrets que les entreprises peuvent mobiliser simplement.
- Prendre en compte les moyens limités en RH de nos EPCI (pas de chargé de développement économique) : plus-value du PETR à être un outil de mutualisation des compétences pour mener cette démarche (avec l'apport de l'Adefpat).



Solutions

• **Animation territoriale conviviale** pour susciter la rencontre entre TPE/PME, élus locaux et accompagnants de l'emploi et de la formation : les apéros RH.

• **Une rencontre thématique** sur un nouvel outil de mutualisation de compétences entre entreprises : le GEGEP (Groupement d'Employeurs).

• **Une formation-développement** accompagnée par l'Adefpat et l'agence Ad'Occ à destination de 10 dirigeants d'entreprises du PETR (multi-secteurs : industrie, médico-social, tourisme, filière bois...), sur la transformation des pratiques managériales des entreprises, de 4 séances accueillies à tour de rôle par chaque EPCI, avec chaque fois une matinée thématique plus théorique (RSE et RTE, outils de management, attirer les jeunes générations, concilier rythmes de travail et attentes sociétales) et un après-midi en atelier de co-développement.

• **Mobilisation des partenaires** pour présenter concrètement un outil pour les entreprises : France Travail et l'immersion en entreprise, Région Occitanie et Pacte pour l'Embauche, la Cci et sa mission RH, le GEGEP, ...

• **Une bannière commune** au niveau départemental : Lozère Nouvelle Vie avec une cellule de 4 personnes au Département et 1 personne par Pays/PETR pour accompagner les nouveaux arrivants dans leurs démarches d'accueil.

• **Un outil** : la boîte à outils recruteurs réalisée par Lozère Nouvelle Vie pour apporter quelques conseils pratiques aux entreprises, présenter les dispositifs portés par les structures comme la CCI et les inviter à contacter la cellule LNV pour accompagner leurs futurs collaborateurs dans leur installation sur le territoire et leur intégration.

Faire monter ses équipes en compétences

DÉFINITIONS

« **La formation et la montée en compétences des équipes** désignent le processus par lequel les membres d'une organisation acquièrent de nouvelles connaissances, compétences et aptitudes pour améliorer leur performance individuelle et collective.

Cela peut inclure des formations formelles, telles que des sessions de développement professionnel, des ateliers ou des programmes de certification, ainsi que des opportunités d'apprentissage informel au sein de l'entreprise.

POURQUOI ?

Investir dans la formation et le développement des compétences des équipes est essentiel pour maintenir la compétitivité et la croissance de l'entreprise à long terme. Acquérir de nouvelles compétences et se perfectionner dans un domaine permet d'accroître la capacité d'innovation, d'adaptation aux changements et d'atteinte de ses objectifs stratégiques, mais accroît aussi l'engagement et la motivation des employés, favorisant ainsi la rétention des talents et la création d'un environnement de travail dynamique et stimulant.

Envisager d'organiser ce développement des compétences au niveau territorial, c'est faire des économies d'échelle sur l'organisation des formations, et favoriser la mobilité et la fluidité des échanges entre salariés. S'ils ne peuvent pas progresser dans votre structure, peut-être qu'ils peuvent progresser dans une autre organisation du territoire, et inversement. La montée en compétences et la rétention de talents se fait alors au niveau territorial et permet d'étendre le vivier à moindre coût.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- ... **Évaluer les besoins collectivement** : commencer par identifier les besoins en formation au sein des entreprises en réalisant des entretiens individuels, des évaluations des compétences et des analyses des lacunes de compétences.
- ... **Plan de développement des compétences territorial** : élaborer un plan de formation stratégique commun : certaines formations peuvent être organisées en inter-entreprises, certaines opportunités d'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) ou montées en compétences informelles peuvent se faire dans la structure voisine !
- ... **Mettre en oeuvre** : le plan de formation en fournissant aux employés les ressources et le soutien nécessaires pour suivre les formations. Encourager la participation active et la mise en pratique des compétences acquises dans le cadre du travail quotidien.

POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Identifier les obstacles** : manque de temps, de ressources ou de soutien de la part de la direction ... les obstacles ne manquent pas, et peuvent être surmontés grâce à la flexibilité des horaires, le budget de formation dédié et la communication régulière sur l'importance de la formation.
- **Assurer le suivi** : mesurer les résultats et recueillir les retours d'information des employés pour identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et ajuster le plan de formation en conséquence pour garantir un impact maximal sur le développement des compétences des équipes.
- **N'oublier dans le développement des compétences**, ni ses managers (**cf fiche-outil n°2**), ni ses dirigeants (**cf Guide RH & A volume 1, p. 20**)



/ EN PRATIQUE ...

Utiliser l'EFQM pour faire monter en compétence son équipe d'encadrement en Aquitaine



Quoi ?

Organisation de la montée en compétence d'une équipe d'encadrement dans une petite entreprise d'Aquitaine dans un contexte de nouvelle direction et nouvelle stratégie d'une entreprise en déclin, en utilisant une démarche *European Foundation for Quality Management* (EFQM).



Solutions

- **Autoévaluation en équipe d'encadrement** des forces et axes de progrès de l'entreprise.
- **Plan d'action** sur 3 chantiers prioritaires informatique, compétences et marketing.



Résultats

- **Pouvoir s'appuyer** sur des encadrants plus autonomes, plus soudés pour coopérer et force de proposition ;
- **Réussir le tournant stratégique prévu :**
 - repositionnement des prestations ;
 - accompagner au changement en interne et aussi les clients ;
 - montée en gamme des prestations ;
 - décloisonnement des services ;
 - actionnaires convaincus.
- **Nouvelle organisation clarifiée**, plus performante et acceptée ; meilleur pilotage et prise de recul du dirigeant
- **Révélation de certains talents** inattendus
- **Niveau EFQM** atteint valorisé au plan national (réception au Sénat)
- **Culture managériale renforcée :**
 - conduite de projet ;
 - mise en place d'indicateurs ;
 - motivation des équipes ;
 - structuration forte de la gestion des compétences, avec plus de visibilité pour tous (direction, salariés) et de confiance dans la structure.



Points de vigilance

- Impulsion, soutien, vision et ouverture de la direction
- Le modèle EFQM est systémique et puissant pour aider une entreprise à progresser vers l'excellence. Il ne doit pas être abordé dans une optique de conformité mais sert de cadre et d'outillage aux équipes d'encadrement, CODIR pour se doter de leur propre organisation et devenir apprenantes. Donc ne pas se perdre dans la technique du modèle, privilégier le sens et la découverte par l'entreprise elle-même de ses propres standards. Le dirigeant doit accepter de participer à la démarche dans une position prioritairement de pilotage.



De l'importance d'une organisation hiérarchique claire

DÉFINITIONS

- Une **organisation hiérarchique** claire définit les relations de subordination et de coordination au sein d'une entreprise. Elle se caractérise par une répartition des responsabilités, des pouvoirs et des tâches entre les différents niveaux de la hiérarchie, permettant ainsi d'assurer une répartition efficace du travail et une prise de décision rapide et cohérente.

POURQUOI ?

Une organisation hiérarchique claire est essentielle pour garantir le bon fonctionnement et la performance d'une entreprise pour plusieurs raisons :

- **Clarifier les responsabilités** : en définissant clairement les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'organisation, une structure hiérarchique permet d'éviter les chevauchements de compétences et les conflits de pouvoir, favorisant ainsi une répartition efficace du travail et une meilleure coordination des activités.
- **Prendre des décisions** cohérentes et transparentes : une organisation hiérarchique claire facilite la prise de décision en définissant les niveaux de décision et les circuits de validation et arbitrages. Cela permet d'assurer une cohérence, transparence et une uniformité dans les choix stratégiques et opérationnels de l'entreprise, renforçant ainsi sa capacité à réagir rapidement et efficacement aux défis et aux opportunités du marché. C'est aussi le meilleur moyen pour le manager de trouver sa place comme courroie de transmission entre la direction et les employés.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

Pour mettre en place une organisation hiérarchique claire, il est essentiel de :

- **Définir les rôles et les responsabilités** de chaque membre de l'organisation de manière précise et explicite. Cette définition peut se faire en intelligence collective avec les salariés : plus ils seront associés à la définition de la structure, des rôles, et des responsabilités, plus ils seront susceptibles d'y adhérer.
- **Établir des canaux de communication** efficaces et transparents pour favoriser l'échange d'informations et la collaboration entre les différents niveaux de la hiérarchie.
- **Mettre en place des processus** de prise de décision clairs et transparents, en précisant les niveaux de décision et les circuits de validation.
- **Assurer un suivi régulier** et une évaluation des performances pour garantir l'efficacité et la pertinence de l'organisation hiérarchique.

POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

Malgré ses nombreux avantages, une organisation hiérarchique peut parfois présenter des inconvénients, tels que le risque de rigidité et de bureaucratie, ou encore le manque de flexibilité et d'adaptabilité aux changements. Pour éviter ces écueils, il est important de :

- **Favoriser la transversalité et la collaboration** entre les différents services et départements de l'entreprise.
- **Encourager l'innovation** et la prise d'initiative en dehors des canaux hiérarchiques traditionnels, et faire preuve de souplesse.
- **Réévaluer** régulièrement l'organisation hiérarchique pour s'assurer de sa pertinence et de son efficacité, et l'adapter si nécessaire aux évolutions de l'environnement économique et concurrentiel.



/ EN PRATIQUE ...

Impliquer les collaborateurs dans la définition d'une nouvelle organisation dans une PME de l'Hérault

? Quoi ?

Afin d'anticiper le départ d'un encadrant et de capitaliser sur son expérience et son savoir-faire, mais aussi de faire face à une concurrence croissante tout en gardant son ADN, l'entreprise a mobilisé l'ensemble des collaborateurs pour définir un nouveau mode de fonctionnement.

💡 Solutions

Elle a :

- rencontré l'ensemble des collaborateurs puis organisé des séances de travail au cours desquelles chacun a pu expliquer ce qu'il fait et comment il le fait.
- modélisé une cartographie des processus et les processus clés de l'entreprise.

✓ Résultats

- Engagement de l'équipe** renforcé autour d'un projet commun, avec un état d'esprit positif et constructif qui permet au dirigeant d'envisager l'avenir sereinement.
- Structuration** du fonctionnement de l'entreprise à travers la mise en place de rituels de pilotage communs.
- Propositions de l'équipe** pour organiser des temps d'échanges et de concertations pour faire une amélioration continue.
- Prise de responsabilité** d'une collaboratrice qui avait engagé une formation en management.
- Mise en place d'outils** de régulation et de contrôle, basés sur l'entraide et la formation réciproque.

! Points de vigilance

- S'assurer de la volonté de la direction de partager le pouvoir et les responsabilités avec ses collaborateurs.
- Veiller à ce que les nouvelles responsabilités qui ont été prises par des collaborateurs volontaires, le soient effectivement et tenues dans le temps.
- Mettre en place d'un système de contrôle régulier et de régulation, dans lequel l'équipe de direction doit être impliquée.



2. Améliorer l'employeurabilité territoriale

L'employeurabilité, pendant côté employeur de l'employabilité côté salarié, se réfère à la capacité d'une entreprise à attirer, retenir et développer les meilleurs talents. Elle englobe la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur, sa capacité à créer un environnement de travail attractif et stimulant, ainsi que son engagement envers le développement professionnel de ses employés.

- Si cette notion est un levier puissant d'attraction et de fidélisation de talents au sein d'une entreprise, elle l'est d'autant plus dans son acception territoriale. **L'employeurabilité territoriale**, c'est la capacité d'un territoire à créer un écosystème favorable à l'emploi et à la croissance économique, renforçant ainsi l'attractivité de toutes les entreprises du territoire et leur capacité à développer et fidéliser les talents, au sein de leur structure comme du territoire.
- Investir dans **l'employeurabilité territoriale** permet d'attirer et de retenir les meilleurs talents, et contribue également à renforcer la réputation du territoire et de ses employeurs, ce qui facilite le recrutement et réduit les coûts liés à l'inévitable renouvellement du personnel (départs naturels, mobilité familiale, etc.). En contribuant au développement économique local, les entreprises peuvent créer un environnement propice à la croissance et à l'innovation, ce qui bénéficie à la fois aux employés et à la communauté dans son ensemble.



Cela implique d'adopter une approche stratégique de la gestion des compétences et des RH (**fiche-outils 5 et 6**), en identifiant les besoins en compétences futurs, en mettant en place des programmes de recrutement et de rétention efficaces, et en favorisant un environnement de travail inclusif et stimulant ; mais aussi de s'engager dans des initiatives de développement économique local et collaborer avec d'autres acteurs du territoire (**fiche-outils 7**) pour créer un écosystème favorable au développement et à la création d'emplois (**fiche-outils 8**).

- Elles contribuent aussi à développer la fluidité et la libéralisation de la mobilité des salariés entre les acteurs économiques d'un même territoire, participant ainsi à la prévention de la désinsertion et à la fidélisation des talents au niveau territorial. Un levier puissant pour l'attractivité et le développement économique du territoire qui bénéficie en retour à chacun de ses acteurs économiques qui peuvent recruter au sein d'un vivier de talents plus important sans nécessairement devoir les chercher en dehors de leur territoire.



POURQUOI LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES EST LA BONNE ÉCHELLE TERRITORIALE ?

Comme le souligne Julien Viguiers*, les Communautés de communes ont un rôle crucial à jouer pour l'employeurabilité territoriale.

C'est souvent à leur niveau, ou à celui des Pays, que peuvent en effet se jouer les phénomènes permettant de "casser les silos", mieux se connaître entre acteurs économiques et de la formation, et donc se mettre en place l'environnement propice à la coopération réelle.

Il ne s'agit bien sûr pas de nier la concurrence qui peut exister entre les acteurs d'un territoire, mais bien de favoriser, via une animation, des lieux, outils ou méthodes dédiés :

- l'interconnaissance et l'intelligence collective de toute la constellation d'acteurs publics et privés de l'emploi, l'insertion, la RH et la RSE d'un territoire,
- l'attractivité de tous les employeurs du territoire, et la fidélisation de tous les salariés,
- la meilleure connaissance des dispositifs existants pouvant favoriser la montée en compétences et les évolutions de parcours sur un même territoire,
- la compréhension fine des logiques humaines à l'oeuvre sur son territoire afin de se rendre attractifs et accessibles aux talents qui y vivent déjà plutôt que de chercher à attirer des personnes sur le territoire.

À l'heure où de nombreux employeurs indiquent avoir des difficultés de recrutement, où de nombreux chercheurs d'emploi ne savent plus où trouver du travail, et où les OPCO redéfinissent les contours de la formation, mettre en place des dynamiques de recueil de besoins et co-constructions de dispositifs ad-hoc à l'échelle de la communauté de communes devient vital.

* Doctorant en gestion des ressources humaines et management public (Montpellier Recherche en Management), et délégué à l'innovation sociale du Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs d'Occitanie





De la GPEC à la GPECT



DÉFINITIONS

« La **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** est une méthode pour adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.

« La **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territorialisée** cherche à anticiper, prévenir, prévoir les compétences, les besoins des filières sur le court terme, le moyen terme et le long terme sur un territoire donné afin de concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'attractivité, RH et managériales territoriales pour répondre aux besoins de ses acteurs économiques.

«La GTEC vient renouveler la GPEC traditionnelle. C'est en effet par une prise en charge des territoires que peuvent être dépassées des logiques à court terme en y adjoignant la sécurisation des parcours professionnels dans un espace élargi et la prise en charge des emplois sensibles assumés par les employeurs et les salariés, comme par le territoire.»*

Isabelle BORIES-AZEAU, Anne LOUBES,
L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale :
vers un renouvellement des pratiques ?



POURQUOI ?

Les nouvelles attentes des salariés, l'évolution des métiers dans le cadre des transitions écologique et numérique, les évolutions spécifiques à chaque territoire ou génération, sont autant de paramètres à anticiper et prendre en compte au plus tôt afin d'être certains de pouvoir recruter et fidéliser les talents nécessaires aux productions à venir.

Ce qui est vrai à l'échelle d'une entreprise qui réfléchit à sa stratégie de court et moyen terme, l'est aussi à la dimension du territoire : dans de nombreux domaines et dans de nombreux secteurs, l'attractivité RH se construit collectivement avec les divers acteurs économiques, sociaux et politiques du territoire afin d'être certains de créer l'environnement idéal pour maintenir ses activités économiques.

*GTEC idem GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territorialisée)



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- ... **État des lieux et outillage collectifs** : mener une approche prospective des métiers stratégiques, qui vont rester, ou disparaître ; rapprocher le besoin en compétences de l'offre en compétences ; utiliser une plateforme emplois compétences pour rapprocher les acteurs de l'emploi, la formation et l'insertion ; confier l'animation de la plateforme à un référent dédié.
- ... **Piloter la coopération industrielle** : mutualisation des outils de production, des fiches de poste et recrutements par exemple.



POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Identifier les besoins réels** : réaliser une analyse approfondie des besoins en compétences et en emplois sur le territoire en collaboration avec les acteurs locaux.
- **Coordonner les acteurs** : établir des partenariats solides entre les entreprises, les organismes de formation et les autorités locales pour mettre en œuvre des actions cohérentes.
- **Adapter et anticiper** : concevoir des stratégies flexibles qui s'adaptent aux évolutions rapides du marché du travail, en mettant en place des mécanismes de suivi réguliers pour ajuster les actions en conséquence.





/ EN PRATIQUE ...

La GPECT dans la communauté de communes Erdre & Gesvres (Loire-Atlantique)

? Quoi ?

Une démarche commune aux acteurs du territoire pour identifier les écarts entre les besoins et les ressources humaines en considérant les évolutions territoriales, de métiers et des attentes des recrues et renforcer sa capacité d'anticipation pour répondre à des enjeux de territoire identifiés.

✓ Résultats

- **Choix d'un scénario** rêvé commun aux parties prenantes.
- **Une démarche de développement territorial** qui s'inscrit dans le temps, avec une gouvernance au cœur de la stratégie et un plan d'action concret et partagé.

! Points de vigilance

- Proposer un cadre clair à la consultation des parties prenantes, à la définition de ces dernières, aux contraintes et limites à prendre en compte, afin de ne pas s'éparpiller ou proposer des scénarii inatteignables.

💡 Solutions

- **Échanger** sur les perspectives de développement territorial avec les acteurs : société civile et habitants, entreprises, institutions, centres de formation, élus et techniciens...
- **Mobiliser** les acteurs de l'entreprise, les élus et les acteurs associatifs pour travailler sur une vision commune dans la perspective d'engager des actions en commun.
- **Imaginer et se confronter** à trois scénarii de développement différents, et identifier celui dont la mise en oeuvre répondra le mieux aux besoins des acteurs locaux.
- **Stratégie des 3 « R »** : Relation, Résilience, Réceptivité : détermination de 4 secteurs clés que sont l'agriculture, l'écoconstruction, les services à la personne, en particulier aux personnes âgées et l'industrie.

La communauté de communes Erdre et Gesvres a fait l'objet d'un voyage d'étude en février 2024.



/ EN PRATIQUE ...

La GPECT du Pays Cœur d'Hérault



Quoi ?

Après avoir identifié 14 facteurs d'attractivité (autour de 3 piliers : environnement territorial, métiers, entreprises) au sein du territoire lors d'une première phase de concertation collective, le Pays Cœur d'Hérault se concentre sur une nouvelle phase du projet sur la manière de mieux anticiper et accompagner les besoins en matière de compétences sur le territoire avec la mise en place d'une démarche de GPECT.



Solutions

- **Diagnostic** de besoins sur le territoire avec l'ensemble des parties prenantes (chercheurs d'emploi, entreprises, écoles, acteurs du développement économique et de l'insertion).
- **Implication** de l'ensemble de ces parties prenantes à échéance régulière dans la validation des stratégies et actions.
- **Organisation** d'ateliers entre acteurs économiques et de l'insertion pour mieux se connaître, comprendre les problématiques et contraintes des uns et des autres, et co-construire des projets et actions concrètes à court, moyen et long terme, auxquels adhèrent tous les acteurs de la démarche.



Résultats

- **Des ateliers** et groupes de travail thématiques auxquels participent toutes les parties prenantes avec enthousiasme.
- **Une clarification** de l'existant et des défis à relever collectivement, à partir des besoins et attentes des dirigeants, salariés, jeunes, demandeurs d'emploi et grâce à la co-construction de persona pour lesquels construire des solutions efficaces.
- **Valorisation** par les participants de ces temps et espaces dédiés à l'interconnaissance qui permettent à la fois de découvrir l'existant, mettre un visage sur certains dispositifs ou structures, de partager des bonnes pratiques, et d'être productifs en ateliers sur ce qui crée de la plus-value.



Points de vigilance

- Impliquer toutes les parties prenantes à échéance régulière pour favoriser l'adhésion et l'implication, mais aussi pour que chaque acteur reste conscient des contraintes des autres et que les actions mises en place collectivement restent complémentaires de l'existant.
- Trouver les leviers pour maintenir impliqués les bénéficiaires des accompagnements vers l'emploi, plus difficiles à mobiliser que les employeurs ou structures qui les accompagnent.
- Mener la réflexion et l'action collective à la bonne échelle : celle du Pays Cœur d'Hérault, qui regroupe 3 communautés de communes, semble ainsi idéale pour assurer la légitimité de l'acteur qui vient proposer de faire le liant entre les structures et pratiques existantes, et pour garantir la mise en place d'actions concrètes et le développement de réseaux solides.





La gestion territoriale des ressources humaines



DÉFINITIONS

“ La **Gestion Territoriale des Ressources Humaines** (GTRH) implique de favoriser des liens étroits entre acteurs publics et privés, renforcés par des actions collectives où les problématiques RH sont peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées.

Elle est éminemment liée à la GPEC Territorialisée qui peut en être un maillon important.



POURQUOI ?

Porter les problématiques RH au niveau du territoire pour avoir une vision systémique, une stratégie territoriale et une approche globale comprenant l'attractivité d'emploi, le logement, l'attractivité du territoire... et favorisant l'attraction et le maintien de nouveaux talents dans l'entreprise.





CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- ... **Réunion des employeurs** d'un territoire et/ou d'un domaine d'activité afin de définir les enjeux de recrutement et gestion RH de chacun, et détecter les besoins communs sur lesquels il est possible de coopérer
- ... **Définition d'un cadre** et de limites claires quant aux sujets de coopération et sujets de compétitions
- ... **Détermination des processus** de coordination, coopération et intégration de membres
- ... **Plan d'action opérationnel** déterminé collectivement



POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **La défiance que peut susciter la volonté** de coopérer entre concurrents et le temps d'animation et de coordination : mettre en place un cadre, des outils, et une animation dédiée.





/ EN PRATIQUE ...

GRH territorialisée au Club Alliance Métaux pour le Développement des Industries du biterrois (CAMDIB)



Quoi ?

Les entreprises du territoire :

- ont les mêmes besoins en matière d'ouvriers agricoles pour réaliser du petit outillage pour les travaux agricoles.
- développent un savoir-faire unique dans le travail des métaux, qui est complété par des compétences développées pour outiller des grosses structures aéronautiques ou du forage pétrolier.
- ont de grosses difficultés de recrutement car ni leurs métiers ni leurs territoires n'attirent beaucoup, les formations à proximité ne sont pas suffisantes, leurs métiers souffrent d'une image masculine qui restreint les embauches, et ils se "piquent" des ouvriers.



Solutions

- **Création** d'un Système Productif Local.
- **Développement** d'une offre de formation commune des salariés qui représente 10% de la masse salariale.
- **Création** de deux plateformes d'apprentissage pour former salariés et lycéens.
- **Échanges** de bonnes pratiques et amélioration de l'organisation et du système d'information.



Résultats

- **La formation** a été utile en elle-même mais a surtout permis que les salariés se rencontrent : développement du capital social, gain de temps, argent, efficacité.
- **Création et sauvegarde** d'emplois.
- **Développement** d'une prise de conscience des problèmes d'employabilité.
- **Prise en charge** collective des problématiques GRH du territoire.
- **Émergence** d'une logique collective, portée par l'acteur collectif territorial dès la création de GENVIA.



Points de vigilance

- Forme de défiance à l'égard de ce qui est vu comme un club : bien veiller à mettre en place une animation dédiée et neutre, et à régulièrement réunir les membres pour proposer l'intégration de nouveaux membres.
- Concurrence, compétition, coopération ne font pas toujours bon ménage : favoriser la coopération en se réunissant régulièrement pour définir le cadre et les limites de ce qui est mis en commun.

/ Un exemple partagé par Isabelle Bories-Azeau lors du séminaire du 8 novembre 2023 à Millau

La légitimité d'une collectivité territoriale en matière de GTRH

? Quoi ?

Lorsque le groupe inter-territoire s'est formé avec l'Adefpat, la question de la légitimité de la Communauté de Communes du Réquistanais à intervenir auprès des entreprises s'est posée, et avec elle une batterie d'enjeux :

- Comment s'intégrer dans un écosystème existant ? Les chambres consulaires, les cabinets de conseils...
- Quelle pierre apporter à l'édifice ?
- Quelle plus-value pour les entreprises à voir un énième intervenant ?
- Est-ce de notre compétence ? Quel est l'intérêt communautaire ?

💡 Solutions

- **Réflexion** entre acteurs du développement économique pour créer un maillon qui fasse du liant entre l'existant et permette de répondre rapidement et efficacement aux défis économiques et d'insertion et d'emploi du territoire.
- **Proposition** de formats de rencontres facilitant l'interconnaissance entre acteurs.
- **Prise de conscience** d'une thématique de plus-value majeure : les ressources humaines, dans lesquelles les dirigeants de TPE-PME ont beaucoup de mal à investir du temps et de l'énergie et qui peuvent gagner à être en partie réfléchies au niveau territorial.

✓ Résultats

- **Une interconnaissance** et des réunions collectives pratiques qui font gagner du temps et redonnent de l'énergie : on apprend des bonnes et mauvaises pratiques des autres, on priorise des actions complémentaires, et on partage les bonnes ondes !
- **Des outils efficaces** mis au service de tous et toutes : accès à l'information et la formation ; cadre facilitant pour les recrutements (lieu, espace, événements...) ; fluidification du lien entre entreprises et demandeurs d'emploi, etc.

! Points de vigilance

- L'importance de maîtriser l'existant et le manquant pour proposer une action utile, efficace et complémentaire.
- La nécessité d'accorder du temps au partage de bonnes pratiques concrètes pour favoriser l'interconnaissance et permettre à tous et toutes un gain de temps et d'énergie !

/ Un exemple partagé par Patrice PANIS, maire de Lédergues et ancien Vice-Président en charge du développement économique de la Communauté de Commune du Réquistanais.



Les groupements d'entreprises

DÉFINITIONS

« **Les groupements d'entreprises**, également connus sous le nom de clusters ou de réseaux d'entreprises, désignent des regroupements volontaires d'entreprises opérant dans des secteurs similaires ou complémentaires. Ces regroupements visent à renforcer la compétitivité des entreprises membres en favorisant la collaboration, l'innovation et le partage de ressources.

Les groupements d'entreprises peuvent prendre différentes formes, allant des pôles de compétitivité à des réseaux informels, et peuvent être constitués à l'échelle locale, régionale, nationale ou internationale.

POURQUOI ?

Les groupements d'entreprises jouent un rôle stratégique dans le paysage économique en favorisant la collaboration, l'innovation et la compétitivité des entreprises qui en font partie. En favorisant les échanges de connaissances, les synergies et les partenariats, ces regroupements permettent aux entreprises de renforcer leur position sur le marché et de saisir de nouvelles opportunités de croissance.

Pour un management efficace, comprendre l'importance des groupements d'entreprises est essentiel, car cela permet de mettre en œuvre des stratégies de coopération et de développement qui favorisent la performance globale de l'entreprise et de son écosystème.





CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- **Organisation régulière de réunions et événements** : co-construire un agenda de temps d'échanges et actions communes qui font sens pour chaque structure et collectivement.
- **Partage des compétences et ressources** : formations, mise à disposition d'équipements, échanges de bonnes pratiques offres de services ... c'est en coopérant au sein du groupement sur parfois de petites actions que l'on renforce la dynamique collaborative et renforce la valeur du groupement pour tous ses membres.
- **Échange de bonnes pratiques** : que ce soit lors de rencontres informelles ou à travers des plateformes en ligne dédiées, l'échange de connaissances favorise l'apprentissage mutuel et stimule l'innovation au sein du groupement d'entreprises.



POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Coopétition** : afin de permettre à la fois la coopération et la concurrence, veiller à ce que les partenariats restent équitables et respectent les règles de la concurrence. Pour cela : co-construire un cadre clair, précisant les limites des sujets et actions de coopération, avoir recours à un.e animateur.ice tiers et préciser les autorités compétentes en cas de litige.
- **Gestion des conflits** : favoriser le dialogue ouvert et la recherche de solutions constructives pour résoudre les différends. Former rapidement l'ensemble des participants aux pratiques de la communication non-violente, et dessiner une procédure claire de gestion des conflits peut être bénéfique.





/ EN PRATIQUE ...

Le club d'entreprises d'Erdre et Gesvres

? Quoi ?

120 à 140 adhérents qui se retrouvent de manière très autonome pour mieux connaître les autres structures du territoire et s'engager dans des actions communes permettant de résoudre des problèmes communs et développer le potentiel économique.

💡 Solutions

- **Être l'interlocuteur** privilégié des dirigeants politiques et économiques du territoire.
- **Développer** le potentiel économique.
- **Résoudre** des problèmes communs.
- **Connaître** les autres et se faire connaître.

✅ Résultats

5 soirées par an avec une moyenne de 80 participants, dont :

- une co-organisée avec trois autres clubs voisins et la CCI
- une avec conférencier/intervenant
- une Assemblée Générale

Principe : une entreprise accueille et fait visiter ses locaux et détermine une thématique spécifique qui sera abordée (ex : véhicule électrique, consommation énergétique des bâtiments, énergie du dirigeant...).

! Points de vigilance

- Proposer des temps conviviaux : l'important pour le chef d'entreprise est de passer un bon moment et de rencontrer les entreprises du territoire.
- Tarification différenciée et accessible : 160 € pour les entreprises de moins de 5 salariés et 320 € pour les entreprises de plus de 5 salariés.
- Lien avec la collectivité territoriale : il est nécessaire mais il ne faut pas qu'elles aient l'impression que le club est le relais, la vitrine de la Communauté de Communes (CC). Un technicien de la CC participe à toutes les soirées et les échanges sont informels.



/ EN PRATIQUE ...



Le club d'entreprises de la Vallée du Lot et du vignoble



Quoi ?

Le club d'entreprises de la Vallée du Lot et du vignoble a été créé en 2017 par la communauté de communes de la volonté des élus pour répondre à une attente des entreprises locales. Ce n'est pas un club business mais un club territorial, ouvert à toutes les entreprises du territoire et périphérie proche de tous les secteurs d'activité. Il est organisé et animé par le chargé de mission développement économique. Il n'y a pas d'adhésion formelle ni de cotisation, la communauté de communes alloue un budget annuel de 5 000 €.



Solutions

- **Répondre** à des problématiques entrepreneuriales.
- **Faciliter** les échanges entre les entrepreneurs et la synergie privé/publique.
- **Favoriser** le dynamisme économique local et l'attractivité territoriale.



Résultats

Les avantages pour les entrepreneurs :

- Mieux connaître les entreprises du secteur
- Générer des contacts et s'ouvrir à des opportunités
- Rompre son isolement d'entrepreneur
- Bénéficier d'une dynamique positive de réseau
- Créer des partenariats, des coopérations
- Échanger / confronter ses expériences
- Partager ses difficultés avec ses pairs
- Se former



Le réseau propose différents formats d'animation :

- des rencontres thématiques autour de soirées professionnelles et conviviales (intervention d'experts suivi d'un apéritif dinatoire) : deux/an.
- des ateliers thématiques, des visites d'entreprises : deux/an.
- une grande soirée de fin d'année (soirée des talents) prévue à partir de 2024.



Avant la période COVID, la moyenne de fréquentation lors des soirées thématiques était de 35 participants, puis est tombée autour de la vingtaine ensuite.

En général, un tiers des participants sont des nouveaux venus au club.



Points de vigilance

- Pouvoir conserver la mobilisation sur le long terme.
- Savoir innover dans les animations.
- Élargir la base de contacts pour ne pas tomber dans la facilité de s'appuyer toujours sur les mêmes (depuis le début choix d'invitations que sur une base de seulement 150 contacts environ).
- L'avantage d'avoir un chargé de mission permet de soulager les entrepreneurs du temps de gestion. Le revers de la médaille est qu'il n'y a pas d'entrepreneurs leaders s'impliquant activement. Ceci permettrait de motiver d'autres professionnels.





Les tiers-lieux de l'employeurabilité



DÉFINITIONS

« Un **tiers-lieu** est un lieu ne correspondant ni au lieu de résidence, ni au lieu où l'on exerce son travail, mais bien à un espace dédié au sein duquel rencontrer de nouvelles personnes avec lesquelles collaborer et éventuellement innover.

Un "**tiers-lieu de l'employeurabilité**" peut être défini comme un espace physique ou virtuel conçu pour favoriser le développement des compétences, l'employabilité, et des bonnes pratiques managériales et RH au niveau d'un territoire.



POURQUOI ?

Créer un environnement stimulant et collaboratif où individus et entreprises peuvent acquérir de nouvelles compétences, explorer des enjeux communs, co-construire des solutions collectives territoriales notamment pour fluidifier les montées en compétences, les évolutions et les mobilités de parcours à l'échelle du territoire.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- **Faciliter la logistique** : on met à disposition des lieux, des salles, du matériel permettant de se réunir, de réfléchir et d'agir ensemble.
- **Favoriser les échanges** : un tiers-lieu pour accueillir les échanges de bonnes pratiques et partages de problématiques communes en matière de GRH, GPEC, afin de trouver des solutions collectives au niveau territorial.
- **Organiser la montée en compétences territorialement** : face aux enjeux déterminés collectivement, proposer des formations, formelles ou en entreprises, afin de s'assurer de disposer sur le territoire des compétences et opportunités d'évolution nécessaires pour attirer et fidéliser les talents.
- **Fluidifier les mobilités et évolutions de parcours** : proposer des événements de networking permettant aux talents de connaître les opportunités de montée en compétences et évolutions de parcours et d'y accéder.



POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Coopétition** : comme dans le cadre des groupements d'entreprises, il s'agit de définir un cadre clair de partage des bonnes pratiques et fluidification des parcours, afin de ne pas entrer en concurrence déloyale (débauche de talents, copie de stratégie, etc).
- **Évolution de la législation** : certains formats de tiers-lieux dédiés à l'employabilité et l'employeurabilité ont vocation à disparaître mais le nouveau cadre de France Travail tend à favoriser son lien avec les entreprises, ainsi que le développement d'actions similaires via le dispositif France Service.



/ EN PRATIQUE ...

Les maisons de l'emploi et de la formation en Erdre et Gesvres



Quoi ?

Deux lieux dédiés à l'emploi, l'insertion et la formation.



Résultats

En 2023 :

- 574 personnes inscrites, dont 394 femmes, essentiellement intéressées par des questions d'emplois et des rapprochements sur des offres d'emploi gérées par le service.
- 373 offres d'emploi sont gérées par le service, dont 125 offres d'emploi dans le secteur des services aux personnes et à la collectivité, 71 dans le secteur de l'hôtellerie, la restauration, le tourisme. 1871 candidatures enregistrées et 83 personnes recrutées sur l'année 2023.



Solutions

- **Des permanences** d'acteurs emploi, insertion et social.
- **Des espaces à disposition du public** au quotidien pour obtenir des informations et monter en compétences.
- **Une offre** d'accompagnement individuel.
- **Des actions** pour les différents publics afin de favoriser leur entrée en emploi.

- Les maisons de l'emploi ont un réel rôle de proximité et de mise en relation entre les habitants du territoire (64% des personnes inscrites au service ne le sont pas à France Travail) et les entreprises, notamment concernant les emplois de proximité.



Points de vigilance

- Adéquation avec les besoins : ces tiers-lieux doivent maintenir une prise avec les besoins réels des acteurs économiques du territoire et proposer des formations et fluidités de parcours en adéquation avec ceux-ci, sans s'éparpiller en proposant par exemple des formations sur des sujets qui ne seraient pas pertinents sur le territoire.





3. Les nouveaux horizons de l'attractivité et de l'engagement des entreprises

Dans un paysage professionnel en perpétuelle évolution, **l'attractivité et l'engagement des entreprises** émergent comme des piliers essentiels du management efficace. Au-delà de leur impact sur la performance interne de l'entreprise, ces aspects sont également des leviers stratégiques pour influencer positivement le développement du territoire dans lequel elles évoluent.

- Investir dans l'attractivité et l'engagement de l'entreprise va bien au-delà de la simple quête de talents ou de la satisfaction des employés. En réalité, ces initiatives incarnent une approche holistique du management, où la valorisation des ressources humaines et la responsabilité sociale se conjuguent pour créer un écosystème favorable à la croissance durable. Un management efficace, qui reconnaît l'importance de ces aspects, est mieux à même de mobiliser les équipes, d'encourager l'innovation et d'atteindre les objectifs stratégiques à long terme.
- C'est dans cette perspective que les fiches-outils qui suivent se concentrent sur des pratiques innovantes concrètes en matière d'attractivité et d'engagement des entreprises.

Elles complètent les outils présentés dans le guide RH & Attractivité de 2023 qui évoquait déjà de nombreuses pistes de management innovant. Si elles constituent de bonnes pistes de réflexion pour développer de nouvelles approches et actions dans chaque territoire, il s'agit de rester vigilants au capital social et au facteur d'histoire du territoire afin de les adapter aux réalités du terrain.



Ces outils pratiques sont conçus pour soutenir les managers et les professionnels des ressources humaines dans leur démarche visant à renforcer l'impact positif de leur entreprise, tant sur le plan interne que sur celui du territoire.

Ces fiches abordent des sujets variés, allant de la responsabilité sociale territorialisée (**fiche-outil 9**), de nouveaux modes d'organisation (**fiche-outil 10**), management (**fiche-outil 11**) et recrutement (**fiche-outil 12**), offrant ainsi une palette complète de solutions adaptées aux enjeux contemporains du management.

La responsabilité territoriale des entreprises ou responsabilité sociétale des entreprises territorialisée

DÉFINITIONS

« **RSE** - La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.

« **RTE** - La Responsabilité Territoriale des Entreprises est la prise en compte, par l'entreprise, de son empreinte et de son engagement sur le territoire, pouvant relever d'une RSE appliquée au territoire.

POURQUOI ?

La mise en place de stratégies et d'actions concrètes de RSE et RTE deviennent des leviers d'attractivité RH et de fidélisation. Elles permettent de détecter, révéler et développer des talents et compétences transversales utiles à l'entreprise.

Par ailleurs, il devient impossible d'améliorer l'employabilité sans parler d'engagement et responsabilité des entreprises à faire progresser leur structure et son insertion dans l'environnement.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- ... **Création et développement de liens** avec l'écosystème territorial de l'économie sociale et solidaire (ESS), de la protection de l'environnement et de la biodiversité, et du lien social pour planifier une stratégie.
- ... **Création d'un catalogue des structures** et actions dans lesquelles les salarié.e.s peuvent s'engager.
- ... **Ajout d'un encadré sur ces opportunités d'engagement** proposées et encouragées par l'employeur dans les offres d'emploi.
- ... **Réorganisation managériale et RH** en interne pour réellement octroyer aux salarié.e.s le temps et l'espace pour se saisir de ces opportunités.
- ... **Organiser des temps dédiés** pour permettre aux salarié.e.s de partager les apprentissages et montées en compétences issus de ces expériences.

POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Veiller à réellement ménager des temps et espaces**, même contraints et restreints, permettant à ces opportunités de devenir réalité. Si elles sont affichées mais sans cohérence avec les décisions prises (fournisseurs locaux, etc.) et que les salariés ne peuvent jamais s'en saisir, l'effet déceptif est énorme.
- **Entretenir les échanges avec l'écosystème** dans lequel les salariés peuvent s'engager afin de maintenir à jour le catalogue des opportunités mais aussi ne pas susciter de jalousies chez les structures qui ne bénéficieraient pas de cet engagement.
- **Tenir compte du capital social** et facteur d'histoire du territoire afin de travailler collectivement à créer de la valeur ajoutée fidèle à l'histoire et la culture du territoire.



QVT TERRITORIALISÉE

Nous avons déjà parlé de la Qualité de Vie au Travail dans [le guide RH&Attractivité de 2023](#), de la façon dont il est possible de s'en emparer au niveau d'un territoire, et de l'impact majeur qu'elle peut avoir sur l'attractivité RH.

Si nous en reparlons dans ce guide consacré au management efficace, c'est parce qu'un management attentif et efficace favorise un environnement de travail positif, où les employés se sentent valorisés, écoutés et soutenus.

Une meilleure qualité de vie au travail entraîne quant à elle une augmentation de l'engagement, de la productivité et de la rétention des talents, contribuant ainsi à la réussite globale de l'entreprise.

Il est possible, voire pertinent d'envisager cette QVT territorialement : les problématiques de logement, de mobilité, d'accès aux infrastructures d'accueil et éducation des enfants, sont autant de sujets qui jouent un rôle majeur dans l'attractivité et la rétention de talents, et ont donc un impact important en matière de management !



/ EN PRATIQUE ...

Les pompiers du Lot



Quoi ?

Une proposition originale des pompiers du Lot, alliant RSE, aide au recrutement et coopération, présentée aux entreprises locales lors de la réunion de lancement des ateliers RH Attractivité avec le Pôle de développement économique de la communauté de communes de la vallée du Lot.



Solutions



Signature d'une convention qui encadre la possibilité pour les salariés qui le souhaitent d'être pompiers volontaires.

L'équipe des pompiers, qui ne comporte pas d'autres permanents que les officiers en charge de la diriger, est ainsi "staffée" uniquement en cas de besoin.



Résultats

- Les entreprises prouvent leur engagement.
- Les salariés pompiers volontaires sont fidélisés, leurs compétences transverses sont renforcées par ce volontariat.
- L'un des derniers services publics de proximité encore présent dans les territoires est maintenu grâce à la coopération entre Pompiers et entreprises.



Point de vigilance

- Le SDIS s'engage à ne pas solliciter les salariés aux périodes qui pourraient être critiques pour l'employeur.



La semaine de quatre jours

DÉFINITIONS

« **La semaine de quatre jours** est une pratique organisationnelle où les employés travaillent sur une période de quatre jours par semaine au lieu de cinq jours habituels. Cette approche vise à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, à favoriser le bien-être des employés et à accroître leur motivation et leur productivité.

Différents formats de semaine de quatre jours existent : 35h, 32h, avec le même jour off pour tous les salariés, ou bien plus à la carte ... chaque entreprise, et pourquoi pas chaque territoire doit pouvoir réfléchir avec ses salarié.e.s aux meilleurs modes de mise en place de cette nouvelle modalité de travail.

POURQUOI ?

En offrant aux employés un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, bien-être et engagement au travail sont favorisés. Des employés plus épanouis et motivés sont plus productifs et créatifs, ce qui se traduit par une meilleure performance globale de l'entreprise.

De plus, cette pratique peut contribuer à attirer et fidéliser les talents, renforçant ainsi la compétitivité de l'entreprise sur le marché du travail.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- **Évaluation de la faisabilité** : analyse des besoins opérationnels, contraintes de production et attentes des clients comme des salarié.e.s.
- **Consultation des employés** : implication des employés dans le processus de décision et recueil de leurs opinions, contraintes, besoins et préférences concernant la mise en place d'une semaine de quatre jours.
- **Planification et communication** : définir les modalités d'organisation du travail, les horaires de travail ; s'assurer de communiquer clairement ces changements à tous les employés.

POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Gestion de la charge de travail** : veiller à ce que la charge de travail soit répartie de manière équilibrée sur les quatre jours de travail en encourageant la priorisation des tâches et la gestion efficace du temps pour éviter le surmenage et garantir la qualité du travail réalisé.
- **Maintien de la cohésion d'équipe** : organisation de réunions régulières et de moments d'échange pour favoriser la communication et le partage d'informations entre les membres de l'équipe.
- **Évaluation et ajustements** : mettre en place un cadre précis d'expérimentation et d'évaluation, en précisant bien les objectifs, limites et lignes rouges d'alerte, ainsi que les indicateurs qui permettront de remettre le sujet sur la table avec les salariés, et apporter les ajustements nécessaires.



/ EN PRATIQUE ...



Expérimentation de la semaine de 4 jours via le CJD chez Numix, créateur de solutions digitales innovantes & sur-mesure

? Quoi ?

Volonté de la part de Numix de mieux tenir compte des contraintes familiales, besoins de repos des salariés, mais aussi de valoriser leur travail.

💡 Solutions

📍 **Mise en place d'une semaine de quatre jours** à 32h. Pour que l'appropriation soit totale, Numix a décidé qu'un COPII de salariés travaillerait directement avec la personne qui chapeaute la démarche expérimentale régionale.

✅ Résultats

- 📍 **Mise en place d'un questionnaire** permettant de déterminer des contours collectivement actés.
- 📍 **Proposition d'un format "à la carte"** qui permette aux équipes de s'organiser différemment, dès lors qu'engagement est pris de fonctionner de telle ou telle manière.
- 📍 **Questionnement de l'efficacité** de certains temps de réunion par exemple afin que le passage à 32h ne se fasse au détriment ni des projets, ni des temps de convivialité.
- 📍 **En attente des résultats** de l'expérimentation pour décider d'éventuels ajustements

⚠️ Points de vigilance

- Bien se renseigner au préalable et réfléchir aux implications managériales, en termes de nombre d'heures, d'organisation, etc afin d'être certains de vouloir se lancer dans une démarche expérimentale cadrée qui permette des ajustements rapides.
- Ne pas hésiter à d'abord lever tous les doutes, toutes les craintes, poser à plat les réticences pour trouver son modèle.
- Il peut être intéressant de s'inscrire dans une démarche expérimentale pilotée par un territoire afin de bénéficier de co-développements précieux pour construire son modèle.

Fiche-outil # 11

Souplesse, horizontalité et écoute

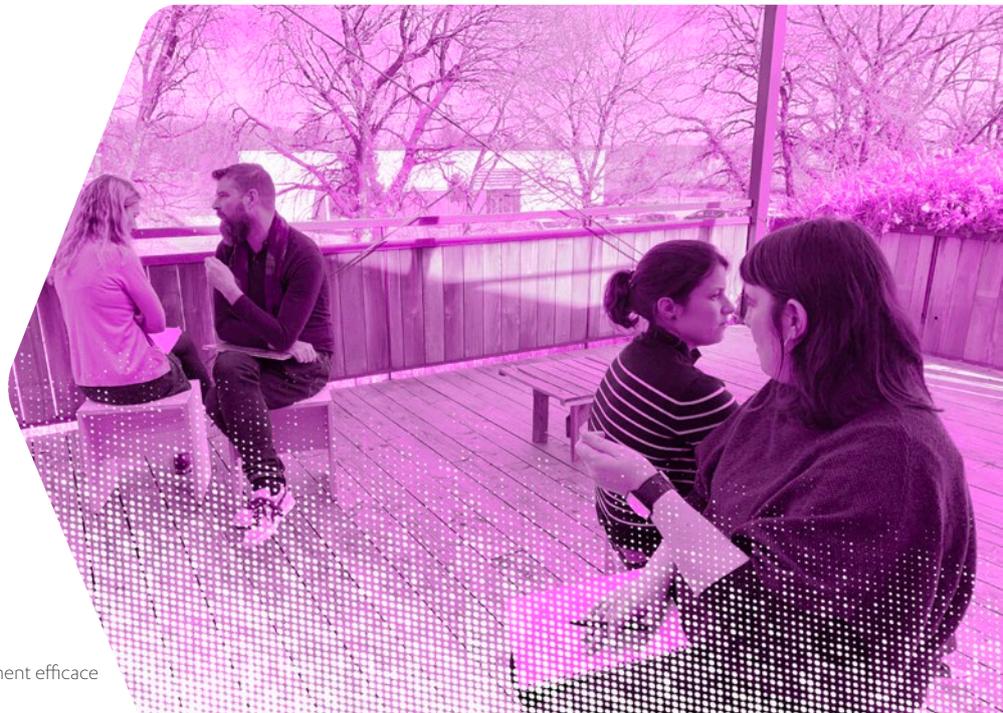
**DÉFINITIONS**

- “ **La souplesse** implique la capacité à s'adapter rapidement aux changements et aux défis, favorisant ainsi l'agilité et la réactivité dans la prise de décisions et l'exécution des tâches.
- “ **L'horizontalité** se caractérise par une structure organisationnelle où les relations entre les membres de l'équipe sont basées sur l'égalité, encourageant ainsi la collaboration et la prise d'initiative à tous les niveaux.
- “ **L'écoute** consiste à accorder une attention particulière aux besoins, aux idées et aux préoccupations des membres de l'équipe, favorisant un dialogue ouvert et respectueux qui permet de comprendre et de répondre efficacement aux attentes de chacun.

**POURQUOI ?**

En encourageant la flexibilité, ces principes permettent à l'organisation de s'ajuster rapidement aux évolutions du marché et aux besoins changeants des clients, tout en favorisant l'émergence de solutions créatives et novatrices.

Ils favorisent la responsabilisation et l'engagement des employés en reconnaissant la valeur de leurs contributions et en leur donnant une voix dans les processus décisionnels, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et leur motivation à contribuer au succès de l'organisation.





CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- **Culture d'entreprise** : basée sur la confiance, la transparence et le respect mutuel, et affichée dès l'entretien d'embauche afin que les nouvelles recrues sachent qu'elles seront mises à contribution.
- **Mécanismes de communication efficaces** : réunions régulières d'équipe, sessions de brainstorming et espaces de discussion ouverts, affichage visuel collectif, virtuel ou physique, etc...
- **Formation** aux outils et méthodes de l'intelligence collective et de l'écoute active.



POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Défis managériaux** : bien préciser les contours et limites de l'horizontalité, mécanismes d'arbitrages et prises de décision ; s'assurer aussi que les équipes de direction et management sont prêtes à mettre opérationnellement en place des propositions issues de décisions collectives qui peuvent moins leur convenir personnellement.
- **Écoute active et prises de décision collectives** : s'assurer de disposer des espaces, temps et outils permettant de réellement les mettre en oeuvre plutôt que de sembler promettre des choses qui n'auront pas lieu.
- **Mesure d'impact, efficacité et remise en question collective** : mettre en place des indicateurs décidés collectivement et qui permettent à échéance régulière de remettre en question les actions mises en oeuvre et/ou les processus de décision.



/ EN PRATIQUE ...

Recueil de bonnes pratiques chez Numix

? Quoi ?

Recrutement et animation d'équipe qui privilégie le partage, l'écoute et la souplesse.

✓ Résultats

- **Ne plus réinventer la poudre** : meilleure capitalisation de ce qui a déjà été fait, ce qui est en cours, et donc ce sur quoi chacun peut se baser.
- **Entraide et coopération** : meilleure vue d'ensemble de ce que chaque personne et pôle fait au quotidien, possibilité d'entraide et co-construction y compris en se basant sur les talents que certains collègues indiquent développer dans leur vie personnelle.
- **Salariés actuels et anciens** deviennent naturellement des ambassadeurs projets et de la structure car impliqués dans les projets, décisions, processus, valorisés comme tel, et capables de parler de tous les projets de la structure.

! Points de vigilance

- Démarche expérimentale qui nécessite de tâtonner, tester des formats, les adapter aux besoins, fonctionnements et évolutions quotidiens.
- Être capable de recruter des profils qui vont pouvoir s'intégrer pleinement à une équipe fonctionnant ainsi.
- Trouver des formats permettant aux plus introvertis de s'exprimer de manière confortable.

💡 Solutions

- **Réunions hebdomadaires** auxquelles participent tous les salariés pour faire le point sur tous les projets et au cours desquelles chaque personne est amenée à échéance régulière à partager un projet ou talent, pro ou perso.
- **Canaux de communication** ouverts y compris en dehors du travail, et y compris avec les anciens salariés qui peuvent partager des éléments qui peuvent nourrir les projets en cours.
- **Facilitation des échanges** réguliers en binôme, via un jeu de dés qui pousse les différentes personnes à se rencontrer au cours d'une semaine, pour mieux connaître et comprendre ce que fait chacun, ne pas refaire ce qui a déjà pu être fait, et organiser du co-développement quand c'est nécessaire.
- **Gamification** de la présentation des chiffres et résultats annuels pour faire en sorte qu'ils se les approprient mieux.
- **Souplesse d'organisation des horaires** : définition de plages horaires pendant lesquels tous les salariés doivent être présents et organisation libre en dehors de ces horaires (certains arrivent plus tôt, prennent plus ou moins de temps à la pause déjeuner, certains partent plus tard etc).
- **Télétravail à la carte** en fonction de l'organisation de chacun tant qu'il est annoncé et que le travail est effectué.



/ EN PRATIQUE ...

Expert comptable du 21^e siècle dans le Lot



Quoi ?

De nouvelles méthodes de recrutement et d'écoute des salariés dans un métier très classique en tension, mises en œuvre par sa dirigeante fondatrice.



Résultats

- **Tableau de bord agile** : remarqué et apprécié par les candidats ; qui dédramatise la pression pour l'équipe, grâce à une forme de To Do List collective apaisante et solidaire.
- **Enthousiasme collectif** de l'équipe pour aider à recruter, s'impliquer dans les processus d'intégration, co-construire l'intégration des stagiaires etc, sans considérer que ce n'est que le problème de la direction.
- **Un effet rebond positif** auprès des clients.
- **Un effet rebond** sur la dirigeante qui peut-être se sent moins seule.
- **Un projet de nouveaux locaux** encore plus adaptés au projet.



Points de vigilance

- Nécessite curiosité, ouverture d'esprit et capacité des dirigeants à remettre régulièrement en question la façon de recruter, à interroger leurs pré-supposés ; sûrement plus simple avec une société en création.
- Une telle démarche expérimentale implique aussi d'accepter que tout ne marche pas du 1^{er} coup.
- Ne convient peut-être pas à tous les salariés.



Solutions

De nouvelles méthodes de recrutement et d'écoute des salariés mises en œuvre par la dirigeante fondatrice d'un cabinet d'expertise comptable en milieu rural, fortement impacté par la digitalisation :

- Trois piliers pour développer le cabinet : proximité, polyvalence, ambiance et conditions de travail,
- Volonté de ne pas "vivre dans le passé", de s'inspirer de méthodes de recrutement et d'intégration qui plaisent à la dirigeante, que ce soit spontanément ou parce que, moins simples pour elle au premier abord tout en semblant répondre à des attentes, elles viennent stimuler sa capacité d'innovation.
- Lieux et aménagement des locaux : choix de locaux en centre-ville où l'on peut voir l'équipe travailler, qui soient créateurs de liens et porteurs de sens ; pas de bureau avec son nom gravé, mais un équilibre entre des espaces plus fluides (zones de pause, formation client), des zones de travail isolé ou encore des espaces propices au travail de groupe.
- Une animation hebdomadaire de l'équipe autour d'un tableau de bord affiché, agile, visuel et partagé, qui donne une vision globale de l'activité et pousse à l'entraide.
- Un carnet d'observation à compléter par les nouveaux embauchés : au bout d'un an dans l'entreprise, les « nouveaux » relisent l'ensemble de leurs notes à l'équipe, ce qui crée un moment sympathique et une occasion de célébration informelle et conviviale du premier anniversaire ensemble.
- Implication dans les réseaux locaux professionnels et associatifs, tout autant que sur les réseaux sociaux.

« Ma préoccupation : surtout fidéliser et ne pas vendre du rêve, mais avant tout répondre à ce besoin des salariés de se projeter. »



Recruter autrement



POURQUOI ?

Dans un monde professionnel en constante évolution, il est crucial de repenser les formats de mobilisation des salariés, des potentielles futures recrues, et donc de recrutement pour répondre aux besoins changeants des organisations :

- La valorisation des salariés et le développement du sentiment d'appartenance sont des éléments clés dans cette démarche, permettant de renforcer l'engagement et la fidélité des employés envers leur entreprise.
- L'amélioration de la marque employeur en projetant une image positive et dynamique de l'organisation, attirant ainsi les meilleurs talents sur le marché.
- L'intégration de l'entreprise dans son écosystème, renforçant ainsi les liens avec les partenaires, les clients et les communautés locales.
- Un recrutement inclusif ouvrant ses portes à des candidats aux profils plus divers.

En mobilisant les salariés à chaque étape, ces nouveaux formats permettent également de valoriser les savoir-faire et les compétences internes, créant ainsi une culture de partage et de collaboration au sein de l'organisation.

Les nouveaux formats de mobilisation éliminent de nombreux biais côté recruteurs, mais aussi côté chercheurs d'emploi : en leur offrant la possibilité de démontrer leurs talents autrement que sur le papier ou en entretien d'embauche, l'approche est plus compatible avec les profils dits "atypiques".

Enfin, **en s'engageant dans une véritable politique de responsabilité sociale** des entreprises (RSE), les entreprises démontrent leur engagement envers des valeurs éthiques et durables, renforçant ainsi leur légitimité et leur attractivité auprès des futurs collaborateurs et des parties prenantes.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

- **Recruter sans CV** au travers de forums inversés ou grâce à l'immersion professionnelle.
- **Mise en place de formats de rencontres et d'échanges innovants** : jeu de piste à travers les entreprises d'un territoire économique et industriel ouvert à des équipages issus du grand public ; Escape Game ; Formats rallye ou activités physiques (ex : Jeu, set et job ; du stade à l'emploi) ; olympiades entre entreprises et un acteur plus institutionnel du territoire (ex. : régiment de parachutistes) pour mieux se connaître, favoriser la réinsertion en fin de carrière militaire, etc.
- **Le point avec ses équipes** sur les compétences dont on a réellement besoin, indépendamment des parcours, diplômes ou préjugés. Non seulement cela permet d'aboutir à des offres d'emploi plus percutantes et ouvrant les portes à des talents qui peuvent se sentir exclus lorsqu'elles emploient des mots trop savants ou demander un diplôme ou une expérience pas toujours nécessaires ; mais cela permet aussi d'impliquer pleinement ses équipes dans le processus, de reconnaître leurs expertise et compétences !
- **Le lien avec les structures de l'insertion sur le territoire**, pour leur indiquer clairement de quoi on a besoin comme compétences, et comment va fonctionner le processus de recrutement et d'intégration.
- **Des immersions professionnelles préparées et accompagnées** : pas de CV ou d'entretien d'embauche, si la personne pense savoir faire, ou pouvoir monter en compétences pour le faire, elle peut venir le démontrer directement auprès d'équipes préparées pour repérer les compétences et capacités à monter en compétences utiles au métier et à l'équipe !



POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- **Se donner des objectifs précis** afin de ne pas s'éparpiller avec des formats ludiques qui pourraient être jugés comme inefficaces.
- **Impliquer les salariés** dans la démarche afin qu'ils se l'approprient et qu'elle soit d'autant plus adaptée aux réalités du terrain et aux besoins des recrues.
- **Co-déterminer avec les équipes** les métiers pour lesquels cette pratique est envisageable : le recrutement sans CV ne peut constituer une solution miracle dans tous les domaines et tous les métiers !
- **Préparer les équipes** : la sensibilisation des ambassadeurs métiers peut être organisée territorialement, tout comme la co-construction d'offres d'emploi au plus près de la réalité du terrain, afin d'impliquer les équipes et de s'adapter à toutes les spécificités métier et territoriales.
- **Un processus d'intégration** clair et suivi pour s'assurer que la personne trouve ses marques dans l'équipe et vice-versa !



/ EN PRATIQUE ...

Le Rallye des pépites Erdre & Gesdres



Quoi ?

- 2 à 4 équipages toutes les 30 minutes
- 30 minutes en étapes
- 30 minutes entre deux étapes
- 48 à 96 équipages de quatre personnes à parité (max = 384 participants)
- Un road-book de l'équipage sur une application mobile où on retrouve le programme, les fiches entreprises & partenaires, un quizz sur la mixité professionnelle, un questionnaire de satisfaction et le classement des équipes.



Solutions

- **Mieux accueillir** et créer de véritables rencontres entre les habitants et les entreprises du territoire.
- **Favoriser la coopération** entre l'intercommunalité, les acteurs économiques et les habitants du territoire.
- **Répondre**, à terme aux difficultés de recrutement des entreprises du territoire.



Résultats

- **Édition 2024** : 2 circuits, 10 entreprises, 31 équipages
- **Témoignage participants** :
 - « excellent moyen de découvrir les entreprises du territoire dans un cadre ludique et convivial »
 - « le rallye des pépites, c'est une journée de découverte des métiers mais surtout un échange humain que nous n'aurions jamais imaginé »
- **Les entreprises** témoignent d'une forte implication de la part des salariés dans ce projet, effet très positif en termes de cohésion d'équipes et de fierté à présenter leur métier, leur entreprise.
- **Pour les entreprises** le rallye des pépites permet également de fédérer ses équipes autour d'un projet.



Points de vigilance

- **Moyens matériels** : espace d'accueil suffisamment grand, lieu d'attente pour les équipages, connexion internet, tablette ou ordinateur d'accueil connecté au back office de l'application, accès aux toilettes + signalisation, places de parking, déjeuners.
- **Tester ses animations** en temps réel avant le jour J pour qu'elles entrent dans le timing.
- **Mobilisation** et nombre d'entreprises engagées ainsi que la diversité de leurs secteurs d'activité
- **Constitution d'un groupe projet** afin notamment de suivre chacune des entreprises dans l'élaboration de leurs animations (4 personnes pour l'accueil, l'animation et la notation des équipes + 1 représentant par étape minimum qui doit pouvoir être présent à la remise des prix).
- **Communication massive**



/ EN PRATIQUE ...



Le recrutement sans CV avec l'équipe entreprises inclusives de Tous Tes Possibles



Quoi ?

À Pau, en Meurthe-et-Moselle, et dans la Sarthe, auprès d'une banque, d'une Caisse Primaire d'Assurance Maladie et d'une structure de maroquinerie, l'association Tous Tes Possibles a mis en place des démarches de recrutement sans CV.



Solutions



Les offres ont été diffusées via les structures d'insertion et les candidats ont pu manifester leur intérêt en venant démontrer leurs savoir et vouloir faire lors d'immersions professionnelles préparées avec les employeurs en amont.



Résultats

- **Des candidatures pour des métiers en tension** pour lesquels les entreprises peinaient à recruter et ont indiqué avoir touché un nouveau vivier de candidats.
- **Tous les postes ont été pourvus** et des candidatures ont pu être conservées pour de futures embauches potentielles.
- **Les salariés qui ont participé à l'expérimentation** indiquent avoir gagné en confiance en eux et avoir ressenti de la reconnaissance de la part de leur employeur et de leurs pairs.



Points de vigilance

- **Préparer les structures** : la clef de la réussite reste d'avoir permis à la structure et ses salariés de s'approprier la démarche et d'en être partie prenante. Pour cela, il est nécessaire de sensibiliser tout le monde à cette nouvelle manière de recruter, aux outils et temporalités d'intégration et montée en compétences que cela peut signifier.
- **Impliquer les salariés actuels** : la mise en place du système d'ambassadeurs témoigne de la reconnaissance des compétences des salariés par l'employeur, et de sa confiance en sa capacité de transmission. Cela permet aussi de mettre en place une belle cohésion d'équipe et de traduire les valeurs de l'entreprise au quotidien.



/ EN PRATIQUE ...

L'Escape Game du Réquistanais

? Quoi ?

L'équipe du Bercail, dans la Communauté de communes du Réquistanais, a décidé de répondre aux enjeux de recrutement du territoire avec une journée de recrutement pas comme les autres, organisée autour d'un espace game, afin de :

- centraliser entreprises et candidats potentiels
- proposer un format brisant la glace entre eux et ludique
- permettre de se rencontrer différemment et découvrir les compétences, valeurs et complémentarités possibles sans biais liés à un CV ou un entretien.

💡 Solutions

- **Mise en place d'un escape game** autour de la thématique du football
- **Équipes composées** de recruteurs et chercheurs d'emploi
- **Épreuves** permettant de démontrer ses compétences

✓ Résultats

• **Une journée différente des autres** qui permet de découvrir en particulier les "compétences douces des candidats" : l'esprit d'équipe, la gestion du stress, l'adaptabilité, les capacités d'écoute, l'esprit logique, la curiosité, l'énergie, etc...

! Points de vigilance

- Salle adéquate, pièce dédiée à l'escape game
- Thème ludique, tout public (= pas orienté pro et ne nécessitant pas de connaissances particulières)
- Enquête rapide, réalisable en 30/40 minutes
- Prévoir une table et une personne dédiées pour inscriptions et explications au sein du forum
- Un départ toutes les heures ou toutes les 45 minutes si enquête facile





4. Les outils du management efficace au niveau territorial

Dans cette dernière partie dédiée aux outils du **management efficace au niveau territorial**, nous explorons des pratiques et des stratégies essentielles pour les responsables des ressources humaines et les managers opérant dans un contexte territorial spécifique.

- Face à des défis uniques, il est impératif d'adopter des approches adaptées et des outils pertinents pour favoriser la performance et l'épanouissement professionnel au sein de l'organisation et sur le territoire.

- Ces outils peuvent donc être adaptés au niveau d'un territoire lui-même, ce qui peut en décupler l'impact. Le fait de mutualiser la mise en place de certains de ces outils peut ainsi permettre :

- des économies d'échelles,
- à un salarié d'accéder à une formation organisée en inter-entreprises alors qu'on n'aurait pu la mettre en place pour lui seul au sein d'une seule structure,
- de favoriser l'interconnaissance et le partage de bonnes pratiques et de compétences,
- de fluidifier les mobilités, montées en compétences, progressions et évolutions de carrière entre structures d'un même territoire qui devient territoire apprenant.



De nombreux outils et méthodes existent pour faciliter la gestion RH des TPE et PME (**fiche-outil 13**) et pour s'assurer d'animer en interne les réunions et entretiens favorisant l'implication et la progression de carrière (**fiche-outil 14**).

Il est évident qu'il ne s'agit que d'outils, qui ne peuvent remplacer à eux seuls le temps et les compétences humaines nécessaires pour dessiner une stratégie complète de gestion RH au niveau territorial.

Les exemples cités dans les fiche-outils montrent d'ailleurs à la fois toute l'étendue et toutes les limites de l'adaptation que l'on peut en faire.



La plateforme RH TPE

DÉFINITIONS

- Une solution complète, humaine et adaptée aux petites entreprises pour simplifier et optimiser la gestion des ressources humaines. Ce service est animé par un chargé de mission dédié.

POURQUOI ?

Grâce à son service, « la plateforme RH / TPE », la Communauté de communes Erdre & Gesvres offre aux chefs d'entreprise de moins de 10 salariés la possibilité de bénéficier d'un accompagnement - gratuit - sur toutes les questions relatives aux « ressources humaines ».

Elle leur permet un véritable gain de temps et d'efficacité, tout en s'adaptant pleinement aux enjeux du territoire grâce à une animation dédiée au plus près du terrain et une méthode éprouvée.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

Une solution en trois phases :

- ... **Rencontres individuelles avec les dirigeants** : Diagnostic RH // Appui RH et outillage.
- ... **Groupes de travail thématiques** avec les partenaires selon des problématiques RH rencontrées et repérées lors des entretiens individuels auprès des entreprises (Par exemple : l'embauche d'un premier salarié, l'emploi partagé, élaboration de guides méthodologiques...).
- ... **Offre de service collective et territoriale** à destination des entreprises, qui permet de mettre en œuvre des solutions sur la base d'outils ou d'actions spécifiques imaginés dans le cadre des groupes de travail (jobdating, guides thématiques ...).
- ... **Mise en place d'un diagnostic RH** :
 - Un diagnostic de l'entreprise : DIAGNOSTIC RH de la structure.
 - Des outils RH dédiés et adaptés aux TPE.
 - Des relais RH vers les acteurs de l'emploi, de la formation, de l'économie, ...
 - Des informations utiles : aides au recrutement, obligations RH, ...

UNE INITIATIVE QUI FAIT SON CHEMIN

Historiquement, le Dispositif RH est une démarche mise en place en 2013 par le Défis Emploi Brest. Un réseau national RH TPE porté par le réseau Alliance Villes Emploi et essaimé au niveau national depuis cette date :

- 27 territoires,
- 800 TPE accompagnées,
- et un logiciel et une méthodologie partagés.

POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

- Ce n'est pas un service de conseil juridique mais bien **un appui aux entreprises dans leurs démarches** et dans l'identification des ressources mobilisables.

« Le dispositif RH TPE nous a apporté de la sérénité dans la gestion de nos ressources humaines. Je recommande aux collègues car je pense qu'on est rarement à jour sur toutes ces problématiques. »

Alix Fevre, Garloubox, dirigeante convaincue par le dispositif



Des entretiens et réunions au service d'un meilleur management



DÉFINITIONS

« **Les entretiens annuels et professionnels** sont des moments clés dans la gestion des ressources humaines. L'entretien annuel permet de faire le bilan de l'année écoulée, de fixer des objectifs pour l'année à venir et de discuter des perspectives d'évolution professionnelle du collaborateur.

L'entretien professionnel, quant à lui, est l'occasion de faire le point sur le parcours professionnel du salarié, de ses perspectives d'évolution, ainsi que de ses besoins en formation.



POURQUOI ?

La mise en place d'espaces d'échanges et des entretiens annuels et professionnels réguliers revêt une importance capitale pour le management efficace des équipes.

Ils doivent permettre de :

- communiquer au sein de l'équipe sur les projets en cours, leur insertion dans la stratégie de la structure, ainsi que les priorités redéfinies à échéances régulières.
- suivre et évaluer les salariés : ils permettent de faire un bilan régulier des performances et des compétences des collaborateurs, ainsi que de leur évolution au sein de l'entreprise.
- fixer des objectifs : les réunions collectives, de toute l'équipe ou par pôle, permettent de fixer, éventuellement rappeler ou redéfinir les objectifs à échéances régulières. Les entretiens annuels sont l'occasion de fixer individuellement des objectifs clairs et mesurables pour l'année à venir, en lien avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise.
- favoriser le développement professionnel : en identifiant les besoins en formation et les perspectives d'évolution des collaborateurs, les entretiens professionnels contribuent à leur développement professionnel et à leur épanouissement au sein de l'organisation.



CONCRÈTEMENT ON FAIT QUOI ?

Pour mener efficacement les entretiens annuels et professionnels, il est recommandé de suivre ces étapes :

- **Préparation** : définir un cadre clair pour l'entretien, préparer un plan de discussion, et recueillir les informations nécessaires sur le parcours et les performances du collaborateur.
- **Déroulement** : échanger de manière ouverte et constructive avec le collaborateur, en abordant à la fois ses réalisations passées, ses objectifs futurs, ainsi que ses besoins en termes de développement professionnel.
- **Suivi** : formaliser les conclusions de l'entretien, et mettre en place un plan d'action pour accompagner le collaborateur dans l'atteinte de ses objectifs et le développement de ses compétences.

En plus des entretiens annuels et professionnels, d'autres échanges et réunions peuvent être mis en place pour favoriser un meilleur management au sein de l'entreprise, tels que les entretiens de suivi régulier, les réunions d'équipe, ou encore les entretiens de résolution de problèmes.



POINTS DE VIGILANCE & SOLUTIONS

Il est important de veiller à ce que les entretiens et réunions se déroulent dans un climat de confiance et de bienveillance, favorisant ainsi une communication ouverte et constructive entre le manager et ses collaborateurs. Pour ce faire, il est essentiel de :

- **Accorder une écoute active et attentive** aux préoccupations et aux besoins des collaborateurs.
- **Faire preuve de transparence et de clarté** dans les échanges, en évitant tout jugement ou critique non constructive.
- **Proposer un accompagnement personnalisé** et des solutions adaptées aux besoins et aux aspirations de chaque collaborateur.

Concernant les réunions mises en place en dehors de ces entretiens, quelques règles pour éviter à la fois la réunionite, et l'inverse, le trop-peu de communication :

- **Qu'elles soient nécessaires et suffisantes** : sans elles, l'équipe manquerait d'information ou de motivation, mais elles ne doivent pas empêcher l'équipe d'avancer sur ses travaux.
- **Co-définir la régularité et la longueur** : un point d'équipe peut n'avoir lieu qu'une fois tous les 15 jours ou par mois, et durer entre 15 et 60 minutes ... l'important est de co-décider avec les équipes à quelle régularité et avec quel degré de granularité elles ont besoin d'être informées pour se sentir investies et pouvoir effectuer leurs tâches correctement.
- **Clarifier une casquette ou posture d'animation dédiée** : une réunion n'est jamais aussi efficace que lorsqu'elle est bien préparée et animée. L'animation peut d'ailleurs tourner entre les différents pôles afin que chacun se sente pleinement impliqué.



/ EN PRATIQUE ...

GAILLAC VIANDE: Réunionite ou animation d'équipe ?...



Quoi ?

Malgré de belles valeurs mises en œuvre dans cette entreprise familiale, l'entreprise connaît un turnover important et un certain désengagement des salariés.



Solutions

- **Montée en compétence** des managers sur leur mode de communication.
- **Mise en place de 2 types de réunion** : le « brief du lundi » (debout dans le magasin - 15 mn), et le point mensuel (30 mn).



Résultats

Sans avoir mis en place de formation technique pour les collaborateurs :

- Amélioration de l'autonomie et de la compétence
- Développement des prises d'initiatives individuelles
- Baisse sensible du turn over



Points de vigilance

- **Pour être productive**, une réunion doit être préparée et bien animée (technique très accessible).
- **C'est la régularité** qui fait la force de ces dispositifs.





/ EN PRATIQUE ...

Les entretiens à l'EHPAD Saint JOSEPH à Marcillac : Prendre le temps car justement, on n'a plus le temps !



Quoi ?

La longue période de COVID a mis à l'épreuve les équipes de façon forte. Recruter et fidéliser devient difficile et pourtant vital.



Solutions

Mise en place des entretiens annuels et professionnels préparés, à échéances régulières et suivis de mises en actions concrètes.



Résultats

- Amélioration du climat social.
- Mise en place d'un plan d'action concret et varié issu des propositions des collaborateurs.
- Amélioration du taux d'absentéisme.



Points de vigilance

- Ce moment de partage formel est très porteur pourvu qu'il soit préparé par les 2 parties et bien animé (technique très accessible).
- Il est important qu'à l'issue des entretiens, des actions individuelles et ou collectives soient engagées, preuve d'un réel processus de coopération et de développement.





Pour aller plus loin

◆ **Ressources** à retrouver sur : www.adeftp.fr/innover



• Adefpat, **Guide RH & Attractivité, 2023**

- Adefpat, **Support de présentation d'Isabelle Bories-Azeau**, séminaire du 8 novembre 2023
- Adefpat, **Présentation de la GTEC en Erdre et Gesvres**, séminaire du 1-2 février 2024
- BERUT Olivier, **Manager mon équipe comme un être vivant**, Podcast 212, 20 avril 2020
- BORIES-AZEAU Isabelle, LOUBES Anne, **La GPEC élargie au territoire : quelles interfaces ?**, 2012
- European Foundation for Quality Management, **Le modèle EFQM**, 2024
- Fondation de France, **La responsabilité territoriale des entreprises : comment la philanthropie stratégique s'inscrit dans cette notion ?** 22 mai 2023
- HUG, **Le bonheur au travail**, André Comte-Sponville
- Pays Cœur d'Hérault, **Concilier les enjeux RH et l'attractivité territoriale**, **Livre blanc pour une démarche économique innovante en Pays Cœur d'Hérault**, **Guide méthodologique**, 2024
- Plateforme **Vendredi**, qui met en relation les entreprises accordant un temps régulier à leurs salarié.e.s pour s'engager dans des actions citoyennes, et des structures qui en ont besoin
- Tous Tes Possibles, **site MàJ RH**, 2024
- Le site du Conseil de Développement Erdre et Gesvres
- VIGUIER Julien, BORIES-AZEAU Isabelle, LOUBES Anne, **La construction d'un dispositif de Gestion des Ressources Humaines Territoriale : le cas d'un accompagnement-formation employeurabilité des structures employeuses du grand âge et du handicap**

Sans oublier de s'inscrire à la Newsletter de l'Adefpat !



TÉLÉCHARGEZ CE GUIDE SUR LE SITE DE L'ADEFPAT

www.adeftp.fr > Ressources et Retours d'expériences





Les contacts

Contact	Structure	E-Mail 	Téléphone 
Élodie ALINAT	CC Millau Grands Causses	e.alinat@cc-millaugrandscausses.fr	06 09 73 78 87
Fabienne CASTAGNOS	ADAT	fabienne.castagnos@aveyron-attractivite.fr	06 49 31 60 73
William CAYROL	Vallée du Lot et du vignoble	w.cayrol@ccvlv.fr	06 73 52 81 90
Sandrine DASPREMONT	Mission Animation Économique en Erdre et Gesvres	sandrine.daspremont@cceg.fr	06 68 46 45 18
Céline JULIEN	Oh my Lot	celine.julien@lot.fr	05 65 53 43 32
Annick FERRY	Pays Cœur d'Hérault	annick.ferry@coeur-herault.fr	06 74 38 71 63
Pauline Grosset Grange	Pays Cœur d'Hérault	pauline.grosset-grange@coeur-herault.fr	06 46 51 67 64
Elsa GUERIN	Lozère Nouvelle Vie	eguerin@lozere.fr	04 66 49 66 41
Benoît ILLINGER	Cauvaldor expansion	direction@cauvaldex.fr	06 02 03 49 39
Claire JEZEQUEL	Oh my Lot	claire.jezequel@lot.fr	05 65 53 43 42
Gaëlle LAURENT	PETR Gévaudan	glaurent@petr-gevaudan-lozere.fr	06 33 60 79 36
Cécile MARSTEAU	CC Quercy Rouergue Gorges de l'Aveyron	developpementeco@cc-qrga.fr	07 76 11 42 30
Laëtitia TAULIER	CC duRéquistanais	deveco@requistanais.fr	06 48 46 19 07
Virginie PENDARIES	Adefpat	virginie.pendaries@adefpat.fr	06 74 26 53 62
Bruno SERIER	Adefpat	bruno.serier@adefpat.fr	06 85 35 90 90

Les photos illustrant ce guide ont été prises lors des séminaires de travail du groupe de techniciens RH & Attractivité.

Remerciements

Aux contributeurs sans qui ce guide ne regorgerait pas d'exemples concrets et de définitions précises : Isabelle Bories-Azeau, Sandrine Court, Fabienne Crassat, Sandrine Daspremont, Georges Gorbatoff, Amélie Raffenaout, Claire Versini, Corine Versini, Julien Viguiet.

À Intégration TriLogique (i3L) pour la rédaction et à Dominique Provenzale pour la mise en page.

L'ADEFPAT : sa vision, ses valeurs

Contribuer à ce que **chaque femme et chaque homme** soient créateurs **de leur avenir** et participent à inventer les **territoires vivants de demain**.



L'HUMAIN

Les femmes et les hommes ont vocation à être créateurs de leur avenir.



LA CRÉATIVITÉ

Il n'existe pas de solution toute faite, elles sont sans cesse à inventer.



L'AUTONOMIE ET LA RESPONSABILITÉ

Tous les territoires ont droit à leur avenir.



L'ÉCONOMIE SOCIALE

L'économie est au service des femmes et des hommes et non l'inverse.



LA SOLIDARITÉ

Le développement nécessite des coopérations durables, dans les territoires, entre les habitants-es et leurs activités.



Afin d'améliorer son action sur les territoires, l'Adefpat s'est engagée dans une démarche qualité. Elle est certifiée ISO 9001 depuis août 2017.

