



# L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS



Prendre soin de nos collaborateurs et les accompagner dans leur développement professionnel tout au long de leur carrière au sein du Groupe, c'est s'assurer de leur motivation et de leur professionnalisation en soutien de la croissance de nos activités.



**N**ous nous attachons à accroître notre capacité à attirer, à développer et à fidéliser les meilleures compétences pour répondre aux besoins de nos activités et contribuer à notre croissance.

Pour ce faire, nous nous sommes engagés dans une démarche de renouvellement de la marque employeur visant à inciter les meilleurs profils, notamment parmi les jeunes, à rejoindre le Groupe. De nombreuses actions ont donc été menées à l'échelle du Groupe.

Le développement de notre présence sur les réseaux sociaux a permis de renforcer notre marque employeur et d'attirer des profils très convoités. En Hongrie par exemple, l'utilisation de LinkedIn comme nouveau canal de recrutement a permis non seulement de promouvoir Sagemcom dans un pays connaissant le plein emploi, mais également de renforcer notre présence dans le secteur IT local et de valoriser les postes à pourvoir auprès de candidats qui n'ont pas manqué de nous rejoindre. En outre, un certain nombre d'initiatives ont été lancées par notre siège social pour renforcer notre marque employeur : création d'un programme Ambassadeurs Sagemcom et d'un outil collaboratif associé pour relayer les offres d'emploi et de stages, évolution de notre programme de cooptation, animation d'ateliers dans les écoles, création d'un compte Instagram et de pages Facebook dédiées en Tunisie, animation de la communauté LinkedIn, événements virtuels, etc.



### Marque employeur : partageons sur LinkedIn !

Dans le cadre de nos recrutements, LinkedIn est un facteur essentiel de visibilité.



### Ils témoignent



Le développement de la marque employeur passe aussi par la présence renforcée de Sagemcom auprès du milieu éducatif, afin de se faire connaître et d'attirer de jeunes talents. Ainsi, des partenariats avec certaines écoles ont été tissés et de nombreuses actions ont été organisées participations (à distance la plupart du temps compte tenu de la crise sanitaire) : à des forums ou à des tables rondes, à des afterworks, des soirées découvertes, des conférences, etc.

Sagemcom, engagé en faveur de la lutte contre les discriminations, est persuadé que la diversité et la mixité des équipes encourage la créativité et à la complémentarité opérationnelle durable. Il est donc primordial de sensibiliser les acteurs pour recruter sans discriminer. Pour cela, Sagemcom en partenariat avec « À Compétence égale », organise des formations et a mis au point un guide « Mettre son expertise de recruteur au service d'une meilleure égalité des chances », qui permet de décrypter les situations discriminatoires trop souvent ignorées ou banalisées afin de permettre à chacun d'adopter les comportements adaptés.

L'alternance et le stage constituent des moyens adaptés et performants de préparation à la vie professionnelle et d'intégration dans le monde du travail. Le groupe Sagemcom s'est résolument engagé dans une politique d'insertion des jeunes dans l'emploi notamment à travers ces dispositifs. La politique « responsable » d'alternance et de stage de Sagemcom s'inscrit ainsi dans une double logique :

- Une logique de formation et d'insertion dans la vie active, en donnant aux jeunes la possibilité d'obtenir un diplôme et une première expérience professionnelle qui contribueront à leur employabilité ;
- Une logique de pré recrutement, notamment pour les emplois « cœur de métier », au regard des besoins du Groupe.

En 2020, les filiales françaises de Sagemcom ont ainsi accueilli près d'une centaine d'alternants et stagiaires. Un quart d'entre eux a été recruté à l'issue de leur alternance/stage.

Notre centre R&D tunisien quant à lui a fondé en 2018 le « SS&T Campus ». Celui-ci initie et forme de jeunes diplômés issus de filières scientifiques et technologiques à nos métiers (techniques de développement informatique embarqué et softskills). L'objectif est double : favoriser l'insertion des jeunes dans l'emploi et permettre à Sagemcom de disposer de ressources et de compétences directement opérationnelles. Depuis sa création, le Campus SST a permis de former 106 personnes, à raison de deux promotions par an (en 2020, la crise sanitaire n'a pas stoppé ce programme). A l'issue des deux mois de formation, 100% des jeunes ont été recrutés et intégrés aux équipes R&D de Tunis.

Nous veillons également à proposer à tous les collaborateurs qui rejoignent notre Groupe, quel que soit leur statut, un parcours d'intégration décliné en différentes actions structurantes et personnalisées, issues des bonnes pratiques existantes au sein des sociétés du Groupe (livret d'accueil, rubrique Intranet dédiée, workshop d'intégration, etc.). Chaque filiale met ainsi en place des actions adaptées au contexte local, pour favoriser l'intégration durable des nouveaux embauchés.

Notre site de fabrication tunisien organise des dîners d'intégration pour célébrer l'arrivée des nouveaux collaborateurs et partager nos valeurs et axes stratégiques. C'est également l'occasion de revenir sur leur parcours d'intégration, dans une logique d'amélioration continue.

En 2020, notre site de Taden, soucieux d'accueillir ses nouvelles recrues dans les meilleures conditions, a poursuivi l'amélioration de son parcours d'intégration en nommant des parrains pour accompagner les nouveaux arrivants dans leurs premiers pas au sein de l'entreprise. Au-delà, des visites des locaux, des présentations des règles de santé et sécurité sur le site, des messages forts des managers et des modules e-learning « Parcours d'intégration » sont proposés aux nouveaux salariés. : visites des locaux, présentation des règles de santé et sécurité sur le site, messages forts des managers, etc.

En France, le parcours d'intégration Wel'com permet aux nouvelles recrues de s'intégrer durablement au sein de notre Groupe. Les acteurs intervenant dans le parcours d'intégration (manager, équipe de travail, service RH...) sont mobilisés et sensibilisés pour garantir la meilleure intégration possible. Si la crise sanitaire de nous a pas permis en 2020 d'organiser un événement dédié à nos nouvelles recrues, tous les salariés nouvellement embauchés ont été mis à l'honneur dans un film diffusé à large échelle dans le Groupe.

## Développer et cultiver les compétences

L'entretien individuel de développement et de progrès, organisé chaque année dans l'ensemble des filiales du Groupe, constitue un des piliers fondamentaux de



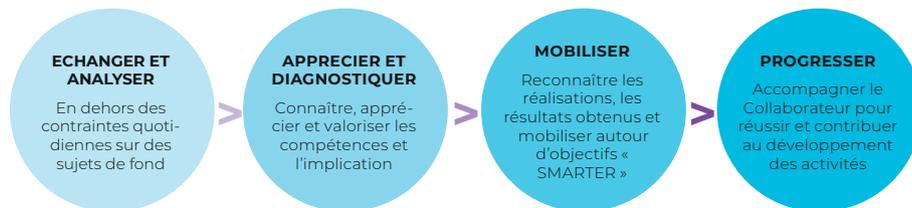
*L'alternance et le stage constituent des moyens adaptés et performants de préparation à la vie professionnelle et d'intégration dans le monde du travail*



## Parcours d'intégration homogénéisé

Le parcours d'intégration des nouveaux arrivants a été amélioré au sein de l'usine. Afin d'homogénéiser le discours de chaque manager organisant la visite des locaux avec de nouveaux embauchés, de grandes affiches ont été placées aux endroits stratégiques : à l'entrée de chaque bâtiment ou de zones de travail. Elles permettent de rappeler les grandes règles de sécurité et d'adopter les bons gestes pour limiter les risques d'accident. Ainsi difficile d'oublier les règles de sécurité, de confidentialité ou de bonne conduite, les consignes d'urgence, ou encore ses équipements de protection.

notre politique ressources humaines. Le Manager, le Collaborateur et l'Entreprise trouvent un intérêt partagé à la réalisation de cet entretien, celui-ci permettant d'atteindre 4 objectifs majeurs dans un but commun de progression individuelle et collective :



*Sagemcom considère la formation comme un investissement pour l'avenir, un outil de performance économique et un enjeu social*

La réalisation de ces entretiens permet notamment le pilotage des compétences individuelles et collectives du Groupe, par la mise en place d'actions concrètes accompagnant le développement professionnel de nos collaborateurs (formation, plan d'action individuel, évolution professionnelle, etc.). En France, tous les collaborateurs bénéficient également d'un entretien de projet professionnel bisannuel, axé sur leurs perspectives d'évolution professionnelle afin de leur permettre d'y participer activement.

Sagemcom considère la formation comme un investissement pour l'avenir, un outil de performance économique et un enjeu social. Par ailleurs, la capacité à identifier les compétences nécessaires pour anticiper le développement et répondre aux exigences du marché et des clients constitue un facteur clé de compétitivité. La formation est donc un véritable levier pour optimiser le potentiel et la performance de nos collaborateurs. Nous consacrons ainsi chaque année un effort important pour adapter, maintenir et faire évoluer les compétences de nos collaborateurs. En France par exemple, 3% de la masse salariale sont ainsi dédiés annuellement à la formation professionnelle.

Nous veillons à assurer à nos collaborateurs un accès à la formation équitable et sans discrimination. Nous portons par ailleurs une attention particulière aux salariés n'ayant pas suivi de formation depuis 3 ans, pour soutenir l'employabilité et le développement de l'ensemble de nos collaborateurs tout au long de leur carrière.

Malgré la crise sanitaire, les différentes filiales du Groupe ont maintenu leurs efforts pour déployer, voire adapter des plans de développement des compétences répondant à nos besoins. Par exemple, des « Rendez-vous de la formation » hebdomadaires ont été organisés par notre filiale française pour engager les salariés à poursuivre leur développement, via des formations digitales. Dans notre centre R&D tunisien, les formations inscrites dans le cadre du parcours Manager responsable ont été adaptées pour pouvoir être poursuivies malgré le contexte sanitaire. C'est ainsi près de 200 managers qui ont continué à développer leurs compétences,

Saisissant les nouvelles possibilités offertes par la dernière réforme de la formation professionnelle en France, Sagemcom a signé en 2020 un accord GPEC inscrivant notamment le Compte Personnel de Formation (CPF) comme un moyen pour le collaborateur et l'entreprise de co-construire un projet professionnel. Ainsi, le CPF co-investissement a été mis en place pour encourager les salariés à co-construire des projets de formation répondant aux besoins de compétences de Sagemcom tout en participant à l'évolution professionnelle de ses bénéficiaires.

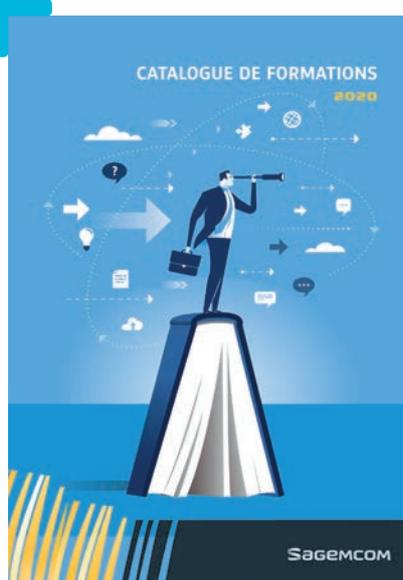
Depuis quelques années, des dispositifs de formation sont organisés à l'échelle du Groupe pour accompagner et développer les équipes des différentes filiales, dont les interactions sont de plus en plus prégnantes.

Ainsi par exemple, des formations 3P relatives aux process propres à Sagemcom dans le cadre de la gestion des projets ont été organisées en distanciel en réunissant des salariés des filiales tunisiennes (fabrication et R&D) et françaises. De même, des programmes « Management du cash » ont été déployés auprès de nos équipes françaises et tunisiennes dans le cadre de sessions inter-filiales.

Pour accompagner l'évolution des modes d'organisation du travail des équipes R&D, un large dispositif de formation a été pensé et construit sur-mesure. Objectif : passer à une organisation Agile. Ainsi, différents niveaux d'accompagnement ont été mis en place : sensibilisation des managers à ce nouveau mode d'organisation, formation des équipes, coaching régulier pour faciliter la transition vers une gestion de projet Agile, etc. Conscient des incidences sur l'organisation du travail et les modes de collaborations, Sagemcom a naturellement mis en place un accompagnement du changement à une large échelle. Initié en France, ce dispositif a ensuite été déployé à SS&T à partir de l'été 2020. A la fin de l'année 2020, même si le programme est toujours en cours de déploiement, l'investissement est conséquent : près de 380 stagiaires, plus de 6200 heures de formation et près d'une trentaine de sessions de formation organisées en France et à SST.

Sagemcom vise également à renforcer ses actions en faveur de la formation professionnelle via le développement de nouveaux dispositifs et modes d'apprentissage. La plateforme e-learning « Sagemcom Smart Academy » permet d'accéder de manière flexible à une offre de formations digitales. D'abord déployée en Tunisie (R&D et fabrication), l'accès à cette plateforme a été élargi en 2017 à la France et a été progressivement ouvert à l'ensemble des filiales du Groupe. Les avantages de ce dispositif sont nombreux : élargir l'offre de formation, optimiser les ressources consacrées à la formation, individualiser les parcours de développement des compétences, faciliter l'accès à la formation, etc.

Afin de maintenir le haut niveau de compétences de ses équipes, Sagemcom continue de développer et d'animer sa filière Expert. Chaque année, un Comité Expert se réunit pour identifier les collaborateurs pouvant rejoindre la filière. Les Experts sont reconnus pour leur maîtrise de domaines clés pour Sagemcom. Ils jouent un rôle primordial dans la diffusion et le partage de leurs connaissances (notamment via la formation interne), dans l'innovation, et également dans le conseil et l'appui aux équipes ou encore le rayonnement du Groupe. En 2020, un vaste chantier de dynamisation de la filière Expert, sponsorisé par la direction R&T, a été lancé afin de renforcer le rayonnement de la filière et de développer les synergies entre les Experts. Diverses actions ont ainsi été déployées : des



**Sagemcom  
vise également  
à renforcer  
ses actions  
en faveur de  
la formation  
professionnelle  
via le  
développement  
de nouveaux  
dispositifs  
et modes  
d'apprentissage**

groupes de travail visant à développer des expertises stratégiques, un large plan de communication pour faire connaître et reconnaître les Experts au sein du Groupe, divers événements pour rassembler les Experts (séminaires, réunions à échéance régulière), etc. 2020 a également été l'année de la nomination de notre premier Expert dans une filiale internationale.



*Sagemcom soutient également la diversité des carrières professionnelles en valorisant une filière « Experts » s'inscrivant en parallèle de la filière managériale*

### Soutenir et diversifier les carrières professionnelles au sein du Groupe

Pour fidéliser nos collaborateurs, nous les accompagnons tout au long de leur carrière au sein du Groupe, en leur proposant des parcours riches d'expériences et valorisants. Cette politique a favorisé l'attachement des collaborateurs à Sagemcom.

La diffusion d'une charte de la mobilité permet d'afficher la politique visée par le Groupe en la matière : la mobilité favorise la créativité et le dynamisme de nos activités, le décloisonnement des entités et le brassage des expériences et des origines professionnelles propices au développement de notre organisation et des femmes et des hommes qui la composent. Ainsi, tous nos postes disponibles sont ouverts à la mobilité interne et communiqués à l'ensemble des collaborateurs à travers notre bourse à l'emploi.

Cette diffusion est complétée par l'organisation mensuelle d'un comité recrutement / mobilité visant à faciliter et à piloter les carrières professionnelles de nos collaborateurs au sein du Groupe. Par ailleurs, la France affiche un objectif de pourvoir un tiers des postes par le mobilité interne. En 2020, cet engagement a été largement dépassé puisque 46% des postes ont été pourvus en interne.

En outre, les collaborateurs ont la possibilité d'exprimer leur souhait de mobilité, aussi bien au sein du Groupe qu'au sein de leurs filiales, qu'elle soit transverse, verticale ou encore géographique, dans le cadre de leur entretien individuel d'appréciation et de progrès et/ou, pour les collaborateurs travaillant en France, de leur entretien professionnel.

Sagemcom soutient également la diversité des carrières professionnelles en valorisant une filière « Experts » s'inscrivant en parallèle de la filière managériale. Elle permet de reconnaître l'expertise et l'acquisition par certains collaborateurs de compétences spécifiques avérées dans un domaine clé pour le Groupe. Les Experts bénéficient d'une reconnaissance de leurs compétences par le biais de la transmission de leurs connaissances et de leur rôle de représentation de l'entreprise et, en contrepartie, le Groupe capitalise et investit dans des domaines d'expertises stratégiques qui contribuent à sa performance.

## Partager et fédérer

La politique de Sagemcom se traduit également par des actions de sensibilisation, de partage et de cohésion visant à fédérer les collaborateurs.

Ainsi, un certain nombre d'actions sont mises en œuvre tout au long de l'année pour favoriser la compréhension de la stratégie du Groupe par l'ensemble des salariés, faire vivre les valeurs de Sagemcom et favoriser la dynamique collective. Ces actions favorisent l'engagement de chacun dans la mise en œuvre de notre stratégie et soutiennent la croissance du Groupe.

Le Corporate organise des rencontres semestrielles présentant les résultats et les orientations stratégiques à l'ensemble des collaborateurs. Malgré la crise sanitaire, ces rencontres biennuelles ont été maintenues et organisées sous des formats distanciels innovants. De nouveaux formats on-line et vidéos ont été déployés, permettant de favoriser les échanges entre les collaborateurs dans une période marquée par les différents confinements, partout dans le monde. Team-building on-line, portraits croisés de collaborateurs, création d'un compte Instagram permettant de présenter les coulisses de notre siège, ont ainsi vu le jour et ont permis de faire émerger de nouveaux modes de communication qui resteront dans les prochaines années comme des points de rendez-vous pour nos collaborateurs. Par ailleurs, de nombreux événements fédérateurs sont organisés dans nos différentes filiales..

Dans notre filiale américaine par exemple, une Christmas party a été organisée pour réunir les équipes et célébrer ensemble les fêtes de fin d'année. Sur notre site de fabrication de Taden, les « MEI Awards » ont été décernés aux salariés ayant proposé les meilleures innovations s'inscrivant dans le « favoriser le bien vivre ensemble de manière responsable » et la cohésion d'équipe (ex. création et construction de tables et bancs d'extérieur pour les temps de pause, en recyclant des palettes non utilisées). Enfin, pendant la pandémie, tous les salariés de Sagemcom se sont mobilisés en participant à une mosaïque de portraits qui incarne « la puissance de l'équipe ».



*Le Groupe s'attache à trouver, à travers le dialogue social, le meilleur équilibre entre les besoins de l'entreprise et les intérêts des salariés*

## Le dialogue social comme vecteur d'un accompagnement social durable

Le Groupe s'attache à trouver, à travers le dialogue social, le meilleur équilibre entre les besoins de l'entreprise et les intérêts des salariés, afin d'accompagner au mieux le développement de ses activités et des personnes qui y contribuent.

Ces dernières années ont été marquées par un dialogue social particulièrement riche.

Au niveau Corporate, pas moins de 8 accords ont été signés en 2020 (télétravail, GPEC, équilibre des temps de vie, salaires effectifs et temps de travail, congés, etc.) un record, d'autant plus que certaines négociations ont été menées à distance, compte tenu des distanciations sociales imposées par la crise sanitaire. Divers accords et plans d'actions en cours ont poursuivi leur mise en œuvre (diversité, plan de prévention des risques psycho-sociaux, contrat de génération, etc.). Ces accords et plans d'actions font l'objet d'une communication spécifique dans la rubrique « Dialogue social » de l'intranet, permettant aux salariés de les consulter à tout moment, et d'un suivi annuel, au cours duquel les ajustements à envisager et les avancées obtenues sont partagés dans le cadre d'une commission de suivi.