

VEILLE STRATEGIE EMPLOYEUR

SEPTEMBRE 2023



© tous droits réservés

La stratégie employeur selon Alixio

mixe ingénierie RH et communication pour bâtir et déployer une démarche globale vertueuse au service de l'attractivité, la fidélisation et l'engagement de vos talents.

Note de veille stratégie employeur #1

4 sujets pour éclairer votre stratégie employeur

Diversifier, attirer, fidéliser et engager les compétences nécessaires à la performance de votre organisation : tels sont les objectifs de la stratégie employeur.

Impulser cette dynamique vertueuse devient de plus en plus essentiel à votre performance dans le contexte de transformations profondes qui bouleversent la société, les individus et les entreprises.

Mais confrontés à la masse d'informations et concentrés sur les sujets opérationnels immédiats, il n'est pas toujours évident de se doter de repères utiles à une approche holistique et proactive des enjeux employeur.

Cette note de veille trimestrielle a pour ambition de vous faire bénéficier de notre expertise en stratégie employeur au travers d'une sélection de 4 sujets susceptibles d'éclairer vos réflexions, décentrer votre regard et vous inspirer.

Croisant articles, études et/ou exemples de réalisation, ces 4 sujets viennent en rebond des différentes composantes d'une stratégie employeur : positionnement global & rayonnement – stratégie d'acquisition – politique RH & expérience collaborateurs – engagement managérial – diversité, égalité & inclusion.

Nous espérons que la lecture de ce premier numéro suscitera votre intérêt et vous donnera envie de nous retrouver chaque trimestre.

Dominique Raze
Directrice de la practice Stratégie employeur

SOMMAIRE

STRATÉGIE D'ACQUISITION – page 3

Face au vieillissement démographique et à la diminution de la population active, quelles nouvelles données viennent élargir la question de l'intergénérationnel ?

Sources : *Forbes.fr, La Banque Postale, Mercer Workforce Sciences institute, l'ADN*

POLITIQUE RH – page 5

Les évolutions comportementales et technologiques complexifient la question du rapport au travail et à la compétence : quelles pistes en tant qu'employeur dans un monde qui change ?

Sources : *'E-marketing, 6^e enquête Kaléidoscope de BVA/366, travaux de Ravin Jesuthasan, HBR, Medium.com, marketologicsoftware.com*

DE&I – page 7

La diversité porte en elle la notion de pluralité : comment votre politique d'inclusion doit-elle se décliner elle aussi en plans d'actions pluriels ?

Sources : *Emerald.com, « Diversity in action ; managing diverse talent in global economy »*

CULTURE MANAGÉRIALE – page 9

Les entreprises ont de plus en plus besoin de leaders, mais en ont-elles toujours la bonne définition ?

Sources : *Insead knowledge,, American psychological association*

stratégie d'acquisition

FACE AU VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE ET À LA DIMINUTION DE LA POPULATION ACTIVE, QUELLES NOUVELLES DONNÉES VIENNENT ÉLARGIR LA QUESTION DE L'INTERGÉNÉRATIONNEL ?

La jeunesse, un écosystème propice à l'innovation

François Derrien, professeur de Finance à HEC Paris mène depuis quelques années un travail de recherche intitulé « Labor Force Demographics and Corporate Innovation », en collaboration avec la York University.

Dans un [article](#) publié sur forbes.fr, il explique pourquoi le vieillissement rapide de la population de certains pays émergents peut avoir des conséquences potentiellement très significatives en termes de croissance économique et plus précisément en termes de capacités d'innovation.

Les études menées par F. Derrien tendent ainsi à montrer que les endroits où la main-d'œuvre est plus jeune innove plus mais aussi que les inventeurs innoveraient davantage lorsqu'ils opèrent dans des lieux où la main-d'œuvre est plus jeune.

Autrement dit, entre deux ingénieurs aux caractéristiques identiques (âge, historique de production de brevets, etc.) et travaillant pour la même entreprise à un moment donné, le plus innovant est celui qui opère dans la région la plus jeune.

Ce résultat suggère que **l'âge de la population active compte non seulement parce qu'il est plus facile de recruter de jeunes inventeurs dans les endroits plus jeunes, mais aussi et surtout parce que les lieux plus jeunes constituent un écosystème propice à l'innovation, ce dont bénéficient les entreprises locales.**

Et si le débat sur la performance et la séniorité se posait dans la durée ?

Dans son [étude économique](#) sur l'impact du vieillissement démographique sur la productivité, la Banque Postale soulève cette question de fond : une population plus âgée est-elle moins productive ?

Plusieurs éléments plaident en faveur d'une productivité individuelle effectivement moindre du fait du vieillissement : la fatigue physique qui réduit la capacité opérationnelle pour les tâches à forte dimension manuelle ; le handicap numérique qui peut caractériser cette population ; la capacité d'innovation qui s'amointrit avec l'âge ; enfin les coûts de salaires plus élevés pour l'embauche d'un profil sénior.

Mais ces projections omettent (entre autres) le fait que « les seniors de demain se distingueront de ceux d'aujourd'hui à de nombreux égards sur le plan économique (état de santé, niveau de formation, socialisation informatique, etc.) ». ...Ou que **la notion de productivité peut s'élargir au regard du développement des activités sociales des retraités, donnant peut-être un éclairage nouveau sur la valorisation sociale et économique des parcours après la vie active.**

En parallèle, une étude publiée par le [Mercer Workforce Sciences Institute](#) vient elle aussi soutenir cette vision positive de l'apport des seniors, en menant une nouvelle réflexion sur la performance des employés puis en la mettant en corrélation avec l'ancienneté, là où les études précédentes s'intéressaient uniquement à l'âge.

Les auteurs de cette étude tirent deux constats. de leurs recherches :

Le premier : **selon le métier, l'âge n'a pas forcément de répercussion sur la performance** d'un employé. Car certaines facultés cognitives issues de l'expérience peuvent venir compenser une vitesse d'assimilation de nouveaux savoirs plus relative.

Le second : **l'ancienneté est un fort vecteur de performance.**

C'est quelque part une évidence, mais quand la tendance actuelle est au changement fréquent d'emploi côté salariés (65% ont changé d'entreprise l'an dernier) et donc au recrutement externe côté entreprises, il est toujours bon d'y revenir.

En bref, **les salariés ayant une grande ancienneté font profiter l'entreprise de leur capital humain général, construit au long de toutes leurs expériences de carrière (connaissance des modèles comportementaux, compétences, savoirs) et de leur capital humain spécifique acquis au cours de leur expérience dans l'entreprise (connaissance des clients, process, équipes, technologies).** L'étude précise même que l'ancienneté d'un manager rejaillit sur la performance de toute son équipe.

Mieux penser la 2^e partie de carrière, un enjeu engageant

Selon une récente étude, **les actifs s'inquièteraient pour la fin de leur vie professionnelle... dès l'âge de 40 ans** : des inquiétudes en matière de santé et de rémunération, mais aussi des difficultés de préparation et de projection dans des parcours professionnels adaptés.

[L'ADN](#) nous explique ainsi que 2/3 des 960 actifs de 40 à 59 ans sondés craignent de ne plus être suffisamment en forme pour rester en activité en fin de carrière – et ce, quelle que soit leur catégorie professionnelle.

Deuxième inquiétude : moins bien gagner sa vie en fin de carrière. Une crainte qu'on retrouve plus particulièrement chez les femmes (57 %) et les ouvriers (58 %) et qui limite l'intérêt pour d'éventuels aménagements du temps de travail en dernière partie de carrière s'ils s'assortissent d'une baisse de rémunération.

Enfin la moitié des actifs de plus de 40 ans craignent d'être discriminés en raison de leur âge s'ils devaient rechercher un nouvel emploi.

Des inquiétudes d'autant plus fortes que la projection dans des parcours alternatifs fait défaut. Les plus de 40 ans restent très attachés aux modalités de travail qu'ils connaissent et qui sont communément synonymes de sécurité : 8 actifs sur 10 imaginent leur fin de carrière dans un emploi salarié, en CDI et à temps plein. En majorité, ils se projettent dans le même secteur d'activité et dans la même structure ou entreprise. Seulement 36 % des actifs de 40-59 ans envisagent « sérieusement » de se reconverter, et ce, quelle que soit leur catégorie professionnelle.

politique rh

EVOLUTIONS COMPORTEMENTALES ET TECHNOLOGIQUES COMPLEXIFIENT
LA QUESTION DU RAPPORT AU TRAVAIL ET À LA COMPÉTENCE :
QUELLES PISTES EN TANT QU'EMPLOYEUR DANS UN MONDE QUI CHANGE ?

Nouveau rapport au monde, nouveau rapport au travail ?

Il existe en tous cas une certaine résonance qui pourrait aider l'entreprise à renforcer le lien avec ses collaborateurs.

Dans *Kaléidoscope*, 6^e édition de leur étude « Françaises, Français, etc. », BVA et 366 (régie de la presse quotidienne régionale), brossent le portrait d'une France inquiète mais résiliente et combative sachant s'adapter face au chaos du monde actuel.

[E-marketing](#) nous offre un résumé des **10 tendances observées** en 4 grilles de lecture sur un mapping à 2 axes : « temps court-temps long » et « ensemble-seul » :

Ici et maintenant : On se fait du bien. L'individu est privilégié au collectif avec une perte de substance démocratique. L'envie de protection au quotidien se traduit dans la consommation (apologie du « lâchage » en pleine conscience) avec des sessions de repli sur soi et la protection d'un certain mode de vie rassurant.

Échappées : On cherche à fuir ou à construire. Si on se soucie peu des autres, on prépare l'avenir. Ces Français se mettent à distance du corps social et professionnel. C'est la politique du travailler moins pour vivre mieux. L'ère de l'exode urbain et ses conséquences. Dans l'acte de consommer, cela se traduit entre autres par l'épargne et l'envie de s'échapper du besoin de gagner sa vie...

Ensemble(s) : On est solidaires autour de solutions pour le bien commun. A l'ère du collectif, on se retrouve autour de sujets qui rassemblent via des solidarités locales et ponctuelles. C'est le retour de la « place du village », lieu de moments festifs partagés, y compris à distance via les groupes « WhatsApp ».

Nouvelles énergies : Assurer à tous un avenir positif et durable. La consommation devient un acte politique, les citoyens plébiscitent les entreprises à mission. Les mobilisations de toutes sortes émergent : assiette militante, véganisme, écoféminisme, tendance des écovillages...

« Dans ce contexte, il y a un impératif d'authenticité et de créativité de la part des marques*. On assiste à **une forme de libération chez les Français. Résilients, ils trouvent des solutions seuls ou en communautés**. Ils cherchent des alliés et les marques* doivent jouer ce rôle de **partenaires** et offrir des solutions », conclut l'un des dirigeants de l'étude.

**et nous prenons la liberté d'y ajouter les employeurs !*

Faut-il déconstruire le travail ?

Spécialiste du futur du travail, Ravin Jesuthasan pose le sujet ainsi : comment reconcevons-nous le travail pour permettre au talent de circuler de la manière la plus transparente possible et lui donnons les ressources pour qu'il puisse se réinventer en permanence ? Et comment envisageons-nous le talent en recrutant les gens selon leurs aptitudes individuelles au lieu de les forcer à s'adapter à un modèle "taille unique" ?

Dans un livre publié en 2022 (*Work without jobs – The MIT press*), il propose ainsi de **déconstruire les profils de postes en tâches et activités, et de redistribuer les tâches entre la machine (robots, IA, automatisation), les salariés, les freelances et les intérimaires**.

« Il s'agit de rendre la connexion entre les individus et l'entreprise beaucoup plus dynamique et fluide. Cela permet aussi à l'organisation d'être plus agile et de s'adapter au travail qui est à faire. Sur le plan de la formation/développement, cette granularité de la connexion entre les compétences de chacun et le travail à faire permet de rendre les besoins beaucoup plus clairs. La formation devient une manière d'augmenter les compétences utiles au travail plutôt que d'acquérir un diplôme.»

Dans le recrutement, Ravin Jesuthasan conseille également de **réduire l'exigence du matching de 80 à 60%**. Inutile de chercher un mouton à 5 pattes... « L'entreprise met tout en œuvre pour adapter le profil à ses propres besoins. **Nous estimons que l'entreprise doit désormais adapter l'offre plutôt que la demande !**

Peut-être qu'un candidat pourra réaliser 60% des tâches mises au concours et qu'il pourra réaliser d'autres tâches dans l'organisation pour le reste des 40%.»

Pas d'IA performante sans prise de décision démocratisée ?

Un processus décisionnel distribué pourrait sans doute révolutionner les bénéfices de l'IA

L'IA donne déjà accès, en un temps record, à des outils de prise de décision (datas, et des prédictions). Mais si l'IA offre à un collaborateur une intelligence surpuissante, cette super puissance restera limitée si le processus de prise de décision de l'entreprise persiste à être lourd, long et hiérarchisé.

Selon [Alessandro di Fiore](#), pour profiter pleinement de la valeur réelle (et ajoutée) de l'IA, il faut mettre en place un système beaucoup plus démocratique de prise de décision.

Certaines décisions, notamment celles en lien avec la stratégie, l'innovation et le marketing, continueront à nécessiter une approche holistique, un jugement qualitatif que seul un humain peut prendre. **Les entreprises qui embauchent des armées de spécialistes de data ne génèrent pas forcément plus de bénéfices.** La vraie valeur des outils IA et des datas vient lorsqu'ils sont accompagnés d'un pouvoir décisionnel démocratique.

C'est lorsque la capacité d'analyse et d'utilisation de data (sans avoir besoin d'un scientifique) est distribuée à tous les niveaux d'une entreprise que la vraie valeur tangible apparaît.

L'article donne l'exemple de la [Data University d'Airbnb](#) dont l'objectif est de construire les connaissances et compétences de l'ensemble des salariés pour une meilleure utilisation et interprétation des données.

Unilever, avec son *Insights Engine* a développé l'accès à des datas en temps réel ce qui a généré le besoin d'un pouvoir décisionnel distribué. [People World](#) est une des plateformes qui les aide effectivement à gérer le problème classique : "si seulement l'entreprise savait ce qu'elle sait... déjà".

Les coûts associés à l'utilisation de l'IA vont continuer à baisser mais son utilisation est encore très centralisée. Si on considère l'IA davantage comme un outil pouvant augmenter l'efficacité des décisions prises à tous les niveaux d'une organisation, alors le besoin de le gérer de manière centralisée disparaît.

DE&I

LA DIVERSITÉ PORTE EN ELLE LA NOTION DE PLURALITÉ :
COMMENT VOTRE POLITIQUE D'INCLUSION DOIT-ELLE SE DÉCLINER ELLE AUSSI
EN PLANS D' ACTIONS PLURIELS ?

En matière de diversité comme dans d'autres champs RH, l'individualisation des solutions serait là aussi la clé.

Les chercheurs ont montré qu'une main-d'œuvre riche de nombreuses différences entre les individus présente un niveau plus élevé de créativité, d'innovation et de capacité à résoudre les problèmes. C'est une source d'avantages pour les entreprises comme pour les pays. **Encore faut-il pour les dirigeants bien comprendre quelles sont les opportunités mais aussi les défis liés**, selon Marina Lathuka du Pôle Leonard de Vinci, auteure de cet article

Les cultures et les âges communiquent et interagissent de manières différentes, appelant des styles de leadership différents. Dans un ouvrage récent, intitulé [Diversity in Action : Managing Diverse Talent in a Global Economy](#), des auteurs abordent la question sous différents aspects. Que devons-nous donc savoir sur la diversité pour relever les défis mondiaux et locaux ?

Sexe et autonomie

Les stigmates de genre peuvent s'avérer durables et englober tous les domaines de la vie des femmes : de la santé physique et mentale à la qualité de vie, en passant par l'engagement et les performances professionnelles. C'est un premier défi pour les dirigeants que d'en identifier les sources fréquentes.

L'ouvrage suggère notamment que les femmes se sentent plus autonomes lorsque les discriminations entre sexes sont moindres, lorsqu'elles bénéficient d'un meilleur équilibre entre le travail et la maison, lorsqu'elles se sentent soutenues par leur famille et lorsqu'elles ont d'autres femmes sous leur responsabilité. Il montre aussi que pour attirer, motiver et retenir les femmes, les entreprises devraient **mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines individualisées qui répondent aux exigences des différents types de carrières féminines**, entre celles qui cherchent à faire carrière et celles dont le travail est surtout un emploi qui sert à apporter des ressources pour d'autres fins.

Age et technologies

Pour ce qui est de l'âge, les différences de motivation, d'attentes en matière de carrière et d'attitudes à l'égard des processus économiques, politiques et sociaux appellent des modes de gestion différents. Selon l'ouvrage, l'âge semble bien un déterminant de l'usage des outils technologiques. Cela implique notamment d'adapter les types de médias sociaux à la communication avec un groupe générationnel particulier.

En termes de gestion, le défi est souvent de regarder au-delà de son réseau, celui sur lequel on s'appuie pour répondre aux différents objectifs que l'on se donne. Les différentes générations côtoient des cercles différents, de sorte que la manière dont les entreprises modèrent les compétences et les flux de connaissances qui en émanent définit les effets de la présence des différentes générations. Cela appelle des modes de gestion spécifiques.

Ces problématiques liées aux différences d'âge se ressentent en particulier dans les entreprises familiales, transmises de parents à enfants, dans celles où se mêlent aussi plus qu'ailleurs vies professionnelle et privée. Leur équilibre, ainsi que l'engagement, l'enthousiasme et la passion des futurs dirigeants pour leur tâche semblent à ériger en priorités éducatives principales pour une succession efficace.

Diversité des origines, un potentiel à exploiter

La diversité culturelle et ethnique ne peut pas non plus être ignorée. Les talents sont présents partout dans le monde et dans les flux migratoires. Les diasporas sont ainsi souvent une source de connaissances pour le pays d'accueil. Avec des talents de différentes origines, une entreprise trouve des accès facilités dans différents pays, notamment via la langue, l'anglais n'étant pas le seul moyen de communiquer de la mondialisation. En se constituant un « portefeuille de langue », la firme acquiert un potentiel d'innovation supérieur. Les diasporas créent un effet d'entraînement, assurent le transfert de connaissances.

Cela vaut néanmoins à condition qu'elles soient correctement intégrées dans un contexte organisationnel. L'immersion dans deux cultures peut en effet conduire à des incompréhensions et des formes de distanciation par rapport au personnel non migrant. Une identité fortement centrée sur le pays d'origine peut, en outre, dresser une frontière entre des groupes.

Puisque les entreprises tirent de nombreux avantages du rôle de médiateur des diasporas employées, il est important de mettre en place des pratiques de ressources humaines spéciales et réfléchies. Il s'agit par exemple d'être formé aux différentes valeurs culturelles que peut prendre l'éthique du travail.

La gestion des talents pris dans leur diversité constitue ainsi un impératif stratégique, en particulier pour les entreprises opérant à l'échelle mondiale compte tenu des changements démographiques et de l'intensification de la concurrence.

Modalités de travail alternatives, mentorat, flexibilité des horaires, initiatives de développement axées sur les caractéristiques de la diversité font partie des clés pour que les réussites des collaborateurs excèdent la simple somme du produit de ses membres.

culture managériale

LES ENTREPRISES ONT DE PLUS EN PLUS BESOIN DE LEADERS,
MAIS EN ONT-ELLES TOUJOURS LA BONNE DÉFINITION ?

Le paradoxe et le leadership

Intégrer les contraires permettrait en effet de mieux innover

La pensée « à la fois-et », également appelée "[both-and thinking](#)" en anglais, est une approche cognitive qui consiste à considérer la validité de deux idées ou perspectives apparemment opposées en même temps. **Cette façon de penser vise à intégrer, plutôt qu'à choisir entre, deux concepts apparemment opposés ou contradictoires, et à les considérer comme complémentaires plutôt que conflictuels.**

Cette approche permet aux individus d'élargir leur perspective, de considérer plusieurs points de vue et de trouver des solutions créatives aux problèmes.

Dans les relations personnelles, la pensée "à la fois-et" peut aider les individus à naviguer dans des émotions et des conflits complexes. Au lieu de voir une situation comme étant soit positive soit négative, en reconnaissant la complexité des sentiments, on arrive à embrasser plusieurs émotions en même temps.

Alors qu'il est accepté que la plupart des dirigeants ont tendance à s'entourer de personnes qui soutiennent leurs perspectives, l'article que nous citons, explique que ceux qui ont un état d'esprit paradoxal cherchent justement à s'entourer de personnes ayant des opinions différentes. **Ces leaders ont une capacité à accueillir l'ambiguïté, la tension et à gérer l'émotion inconfortable générée par la différence de points de vue.**

Selon les recherches menées par Ella Miron-Spektor, Josh Keller et Amy Ingram, **plus on adopte un état d'esprit paradoxal, plus on est capable de trouver des solutions innovantes.**

Un bel exemple de succès de cette approche paradoxale est celui de Daniel Kahneman, qui a collaboré avec un autre psychologue, Amos Tversky. Bien que très différents, les deux hommes ont décidé de débattre de chaque point de désaccord pour arriver à un point de satisfaction mutuelle. Ils ont démontré à quel point deux esprits contradictoires peuvent innover et créer."

Humbles + narcissiques, le combo des grands leaders ?

Car nous ne sommes pas à un paradoxe près ;) !

Lorsque l'on pense au leadership, l'humilité n'est pas forcément le premier mot qui vient à l'esprit. En effet, le leader humble est souvent perçu comme moins efficace, notamment par les investisseurs. Cependant, **plusieurs études ont constaté que le leader narcissique, qui est capable de tempérer ou de contrebalancer son égocentrisme, notamment par de l'humilité, est souvent identifié comme un leader d'excellent niveau.**

[L'American Psychological Association](#) souligne que "bien qu'un diagnostic de dirigeants narcissiques mais humbles puisse sembler oxymorique, voire paradoxal, des chercheurs ont suggéré que des attributs personnels apparemment contradictoires peuvent exister simultanément et peuvent, en fait, fonctionner ensemble pour produire des résultats positifs".

L'humilité serait donc le yin au yang du narcissisme ? Le narcissisme ne devrait pas être considéré comme un trait totalement négatif, car il fait partie de la personnalité d'un grand nombre de leaders, d'innovateurs et d'entrepreneurs. **Les narcissiques ont tendance à oser une vision forte et différenciante, à s'enthousiasmer pour des idées et à persévérer pour les concrétiser.** Cependant, ils ont également tendance à adopter des comportements qui peuvent s'avérer toxiques, notamment lorsqu'ils deviennent absorbés par leurs propres aspirations. Les grands leaders sont ceux qui ont l'humilité de reconnaître leurs défauts et de les réguler grâce à un comportement humble. **Même si souvent l'humilité est considérée comme un comportement inné, la recherche a montré qu'il s'agit d'une qualité qui peut être développée (ou perdue).**

Un duo décalé

[L'article d'Insead Knowledge](#) cite un certain nombre d'exemples de leaders innovants qui illustrent cette théorie de leadership paradoxal.

En effet, la complexité des processus d'innovation nécessite des styles de leadership complémentaires. Un exemple classique de leader narcissique est Steve Jobs, qui a refusé de choisir une autre voie que la sienne. Il s'est donc fait licencier d'Apple en 1985. Après 12 ans, il est revenu dans la société et a adopté un style de gestion totalement différent, se montrant beaucoup plus ouvert aux idées d'autres personnes et admettant ouvertement ses erreurs devenant ainsi un leader narcissique + humble.

Pour citer Manfred Kets de Vries, psychanalyste d'entreprise et professeur néerlandais de leadership et développement à l'Insead, « plus vous avez du pouvoir, plus vous vous entourez de 'murs, miroirs et menteurs'. Il n'y a pas grand-chose à apprendre de personnes qui sont toujours d'accord avec vous, c'est donc à chacun d'assumer les paradoxes du leadership.. »

Le groupe Alixio,
leader des transformations RH
à fort impact humain



STRATEGIE EMPLOYEUR, L'OFFRE ALIXIO

Au sein du groupe Alixio, l'expertise en matière de stratégie employeur mixe ingénierie RH et communication pour bâtir et déployer une démarche globale vertueuse au service de l'attractivité, la fidélisation et l'engagement de vos talents

POSITIONNEMENT EMPLOYEUR GLOBAL	STRATEGIE D'ACQUISITION & EXPERIENCE CANDIDAT	OFFRE RH & EXPERIENCE COLLABORATEUR	CULTURE MANAGERIALE	DIVERSITE, PARITE & INCLUSION	RAYONNEMENT & E-REPUTATION
Identifier et formaliser vos atouts employeur	Qualifier vos cibles & diversifier votre sourcing	Optimiser, aligner et valoriser vos dispositifs RH&	Outiller et engager vos managers	Promouvoir et incarner vos valeurs	Développer votre communauté d'ambassadeurs

Pour plus d'information, contactez Dominique Raze, Directrice de la practice Stratégie Employeur au sein du Groupe Alixio : dominique.raze@alixio.fr



137 rue de l'Université
75007 Paris, France

Bureaux locaux

Paris, Rouen, Lille, Strasbourg, Lyon, Grenoble, Aix-en-Provence, Marseille, Montpellier, Toulouse,
Bordeaux, Nantes

Rédaction : Dominique Raze, directrice practice stratégie employeur - dominique.raze@alixio.fr