


# L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS

A close-up photograph of a hand holding a white puzzle piece. The hand is positioned in the center-right of the frame, with the thumb and index finger gripping the piece. The background is a soft-focus mix of purple and blue tones, with a diagonal split between the two colors. A small cyan horizontal bar is located below the title text.

Prendre soin de nos collaborateurs et les accompagner dans leur  
sein du Groupe, c'est s'assurer de leur motivation et de leur prof



leur développement professionnel tout au long de leur carrière au  
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, depuis plusieurs années, nous nous sommes engagés dans une démarche de développement de notre 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.

“ Nos filiales tunisiennes ont lancé diverses initiatives en 2022 pour accompagner les personnes dans le besoin. ”

Depuis plusieurs années, notre Groupe veille à renforcer sa marque employeur et à attirer des profils très convoités. Pour ce faire, de nombreuses initiatives ont été lancées par notre siège social et démultipliées dans nos filiales pour renforcer notre attractivité : compte Instagram Sagemcom Inside présentant les coulisses de notre Groupe avec une approche conviviale, relai et partage des offres d'emplois, de stage et d'alternance sur les réseaux sociaux, élargissement de l'offre

LinkedIn et Welcome to the Jungle, participation des salariés et des équipes recrutement à divers événements auprès du milieu éducatif (conférences, afterworks, concours CV...

En 2022, pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, notre Groupe a été récompensé de ses efforts en faisant partie du palmarès des meilleurs employeurs « High-Tech » de France.

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 : forums et tables rondes, afterworks, soirées découvertes, conférences, etc.

En outre, Sagemcom a poursuivi son partenariat avec l'ISEP, une école d'ingénieurs du numérique, en parrainant son parcours logiciel. Dans ce cadre, diverses mesures ont été déployées pour faire connaître nos métiers et attirer de jeunes talents : conférence sur la cybersécurité, présentation de notre filière « métiers logiciels » et organisation d'un hackathon « Green Code » (un challenge conciliant numérique et environnement).

Notre Groupe compte également un partenariat avec CentraleSupélec qui permet d'attirer d'excellents profils. Le Groupe soutient par ailleurs la semaine de la professionnalisation organisée par la Junior Entreprise de l'ECE Paris-Lyon, en allant à la rencontre de ses étudiants pour leur donner des conseils (rédaction d'un CV, entretien de recrutement, connaissance des métiers, etc.).

Nos filiales tunisiennes elles aussi ont noué d'étroits partenariats avec les meilleures écoles, afin d'élargir les viviers de recrutement. Ainsi, SST a bâti une formation en alternance sur 4 ans pour former des jeunes étudiants motivés au métier d'ingénieur. Deux promotions, SESAME (thème : Développement



des systèmes embarqués) et ESPRIT (thème : IT), ont permis de former près d'une cinquantaine d'ingénieurs. Notre filiale Sagemcom Tunisie quant à elle, est devenue en 2022 « Entreprise Électronique Formatrice ». Dans ce cadre, elle s'est engagée à former des jeunes aux métiers techniques de production et de l'industrie électronique, sur une durée de 2 ans en alternance. Ce dispositif nous permet d'attirer de nouveaux profils, de fluidifier l'intégration et la formation des jeunes et de favoriser une meilleure connaissance de nos métiers, de notre environnement et de nos spécificités : une démarche « gagnant-gagnant » pour les jeunes formés et pour Sagemcom.

“ 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. ”

Notre filiale R&D hongroise n'est pas en reste puisqu'elle a elle aussi mis en place un dispositif innovant pour promouvoir l'accès à l'emploi des jeunes, dans une logique de formation et de préembauche. Ainsi, elle a noué un partenariat avec un BootCamp : Sagemcom s'engage à accueillir et à former de jeunes diplômés pendant 6 mois. En contrepartie, la filiale peut librement décider d'embaucher les jeunes à l'issue de cette période d'apprentissage.

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-embauche, notamment pour les emplois « cœur de métier », au regard des besoins du Groupe. En 2022, une large campagne de communication « Mon stage / alternance en 180 secondes » a permis de présenter à tous nos collaborateurs, les visages des alternants et stagiaires recrutés à l'issue de leur cursus.

Pour attirer des jeunes, Sagemcom lance chaque année des campagnes de recrutement de stagiaires et alternants et organise différents événements. Ainsi, des collaborateurs de la Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information (DSSI) de notre siège social ont animé une conférence sur les vulnérabilités des protocoles auprès d'étudiants de Telecom SudParis.

Notre centre R&D tunisien quant à lui a fondé depuis quelques années 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. En 2022, le Campus SS&T a formé près d'une centaine de personnes. À l'issue, de nombreux jeunes ont été recrutés en CDI et intégrés aux équipes R&D de Tunis.

“ Au Brésil, les nouveaux collaborateurs sont accueillis autour d'un buffet, afin de les intégrer dans un cadre chaleureux et convivial. ”

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.

Au Brésil, les nouveaux collaborateurs sont accueillis autour d'un buffet, afin de les intégrer dans un cadre chaleureux et convivial.

Notre site de Taden, soucieux d'accueillir ses nouvelles recrues dans les meilleures conditions, nomme 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.

En France, le parcours d'intégration Wel'com a été renforcé pour permettre 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.

Une formation est animée en interne pour présenter notre Groupe, nos activités et notre organisation, afin de permettre aux nouveaux talents d'avoir toutes les clés pour comprendre le fonctionnement de Sagemcom et ainsi démarrer leur mission dans les meilleures conditions. En complément, des visites de notre Showroom et de nos labos sont organisées pour présenter concrètement nos produits et moyens de tests. Pour faire connaître et célébrer nos nouveaux collaborateurs dans un contexte de crise sanitaire limitant les interactions physiques, un nouveau concept construit sur-mesure par et pour Sagemcom a été imaginé : une émission de radio « Les Nouveaux nouveaux ».



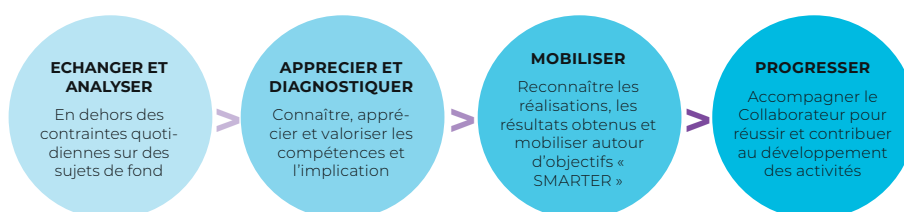
Réunis autour d'un micro, une dizaine de nouvelles recrues est challengée par un animateur radio pour relever des défis, rencontrer les collègues et passer un moment

convivial. Cette émission de radio est suivie d'un dîner avec tous les participants, permettant de prolonger les échanges, de nouer des relations professionnelles et de développer la cohésion d'équipe.

Dans notre centre R&D tunisien, un accueil personnalisé est proposé à chaque nouvel arrivant (siège à son nom, carnet d'accueil, cadeaux de bienvenue...). En outre, des journées d'intégration sont organisées sous forme de teambuilding pour mettre en exergue une des valeurs de Sagemcom : la puissance de l'équipe. Notre filiale tunisienne met un point d'honneur à favoriser la meilleure intégration possible des nouveaux collaborateurs.

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



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 trisannuel, 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% du montant de la masse salariale est ainsi dédié 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.

En outre, nous sommes attentifs à déployer des formations efficaces et répondant aux besoins métiers, afin d'accompagner l'adaptation et le développement des compétences à nos métiers. Ainsi, toutes les formations font l'objet d'évaluation à chaud et à froid. Réalisée dans le cadre de l'entretien annuel, l'évaluation à froid permet de vérifier la mise en œuvre des acquis de la formation dans la pratique professionnelle.

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



La Direction des Ressources Humaines Groupe a mis à la disposition de toutes les filiales de Sagemcom la plateforme d'e-learning Smart Academy. Offrant des modules digitaux construits pour la plupart sur-mesure, ce nouvel outil permet de former de manière plus agile, à l'échelle 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. L'offre de formation digitale s'est progressivement étoffée. Outre les formations obligatoires (prévention de la corruption, cybersécurité...), Smart Academy propose des formations métiers. Cette nouvelle plateforme

e-learning est également un outil puissant pour faciliter l'intégration des nouveaux salariés à Sagemcom. Ainsi, dans notre filiale R&D hongroise, le développement des compétences est pris en compte dès l'intégration. Certains programmes d'e-learning sont devenus incontournables pour favoriser la bonne intégration des nouveaux collaborateurs, afin de leur permettre de découvrir notre Groupe, nos produits, nos modes de management des projets, etc. Ensuite,

d'autres formations sont mises en œuvre en fonction des besoins identifiés, afin d'accompagner le développement des compétences : accès libre à une plateforme de formation en ligne, formations métiers, formations en langues, etc. En 2022, une formation interculturelle a été déployée pour accompagner les équipes hongroises dans leur collaboration avec les filiales de R&D en France et en Tunisie.

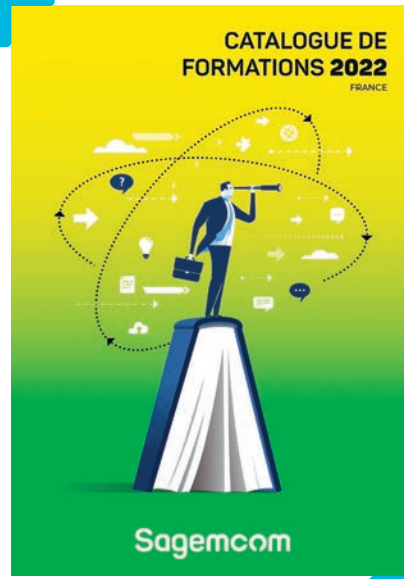
Dans notre centre de R&D de Tunis, près de 150 sessions de formation ont été organisées en 2022, permettant de développer les compétences des collaborateurs dans divers domaines : technique, métier, management, softskills, qualité, santé et sécurité au travail, etc. Deux tiers des formations réalisées ont été préparées et animées par nos formateurs internes, des référents dans leur domaine technique.

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.

“ Dans notre filiale R&D hongroise, le développement des compétences est pris en compte dès l'intégration. ”

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 sont organisées en distanciel en réunissant des salariés des filiales tunisiennes (fabrication et R&D) et françaises. De même, des programmes « Management du cash » sont régulièrement 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 avec pour objectif de 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. Le programme est toujours en cours de déploiement.

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

“ Afin de maintenir le haut niveau de compétences de ses équipes, Sagemcom continue de développer et d'animer sa filière Expert. ”





le rayonnement du Groupe. Depuis 3 ans, 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 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, Techdays, interview « Les Experts ont la parole »), etc.

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

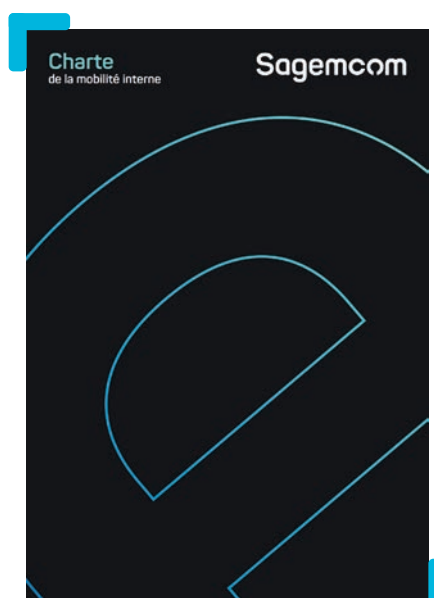
Pour fidéliser nos collaborateurs, nous les accompagnons tout au long de leur carrière au sein du Groupe, en leur proposant des parcours riches d'expériences et valorisants. Cette politique favorise l'attachement des collaborateurs à Sagemcom.

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 de comités recrutement / mobilité visant notamment 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 2022, comme les années précédentes, cet engagement a été largement dépassé puisque 43% 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 leur filiale, 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. Ces souhaits sont scrupuleusement analysés par les équipes RH qui en tiennent compte dans la construction des parcours professionnels au sein du Groupe.

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.



“ Pour fidéliser nos collaborateurs, nous les accompagnons tout au long de leur carrière au sein du Groupe. ”

## 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, de nombreuses 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.



Ces événements sont déclinés dans de nombreuses filiales afin de permettre au plus grand nombre de collaborateurs de connaître et de comprendre les orientations stratégiques de Sagemcom. Ce partage est, à nos yeux, primordial pour donner du sens à la contribution de chacun à la performance de notre Groupe.

En outre, de nombreux moments de partage ont été organisés en 2022 partout dans le monde pour favoriser la cohésion des équipes et développer la dynamique collective.

Dans notre usine brésilienne, plusieurs moments fédérateurs ont été organisés pour réunir les équipes. Citons les réunions mensuelles regroupant tous les collaborateurs, ainsi que le « forum Sagemcom », un événement organisé autour de notre valeur « la puissance de l'équipe », en présence du Directeur Logistique et Industrialisation du siège.

Notre centre R&D hongrois ont quant à lui organisé un teambuilding « au vert » afin de renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion d'équipe, après une longue période de distanciation sociale liée à la crise sanitaire.

“ Le Corporate organise des rencontres semestrielles présentant les résultats et les orientations stratégiques à l'ensemble des collaborateurs. ”

Présentation des enjeux et orientations, intervention de certains managers et activités conviviales ont permis des moments de partage entre les équipes.

“ Dans le cadre de la coupe du monde de football 2022, Sagemcom a organisé une diffusion simultanée du match Tunisie-France. ”

À Hambourg, à Rostock ou encore à Walderbach, nos filiales allemandes ont célébré l'été en organisant une « Sommerfest » réunissant tous les salariés pour un moment festif.

Les Experts se sont réunis pendant deux jours en-dehors du quotidien professionnel dans un triple objectif : développer leurs compétences (softskills) tout en créant une dynamique entre Expert et en développant la cohésion et le sentiment d'appartenance à la filière.

Enfin, dans le cadre de la coupe du monde de football 2022, Sagemcom a organisé une diffusion simultanée du match Tunisie-France, à l'image des liens qui unissent nos deux pays au sein de Sagemcom. Complétée par une animation pendant la mi-temps, cette diffusion sur deux continents a été un symbole fort de la complémentarité de nos équipes françaises et tunisiennes.





### **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. Malgré la crise sanitaire et les contraintes liées à la distanciation physique, le dialogue social a toujours été maintenu. Certaines réunions, notamment de négociation, ont même été organisées à distance. Par ailleurs, un comité ad-hoc du CSE a été mis en place en France, pour maintenir des échanges réguliers avec les représentants des salariés sur la situation sanitaire et l'ensemble des mesures mises en œuvre au niveau du Groupe.

Tenant compte des retours d'expérience de la crise sanitaire, notre filiale SST a été l'une des premières sociétés en Tunisie à négocier et à signer un accord télétravail avec le syndicat de base, incluant la mise en place d'une commission de suivi, gage d'un dialogue social nourri et ouvert.

Au niveau Corporate, l'année 2022 a été marquée par le renouvellement des instances représentatives du personnel, dans un climat serein et constructif. La mise en œuvre des divers accords et plans d'actions en cours a par ailleurs été poursuivie (diversité, plan de prévention des risques psycho-sociaux, GPEC, télétravail, équilibre des temps de vie, etc.). Ceux-ci 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.

“ 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. ”