

# CHAMP D'ACTION

## VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Vivendi a fait le choix d'une gestion décentralisée des ressources humaines, dont les axes stratégiques sont d'accompagner l'innovation, la croissance du groupe et le développement professionnel de chacun.

		Commentaires et actions 2011
<b>Être partenaire des talents du groupe</b>	Gérer les talents et contribuer au développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le collaborateur est le premier acteur de son développement professionnel, avec le soutien de ses managers et des équipes ressources humaines.</li> <li>Pour anticiper les évolutions, les filiales participent activement aux Observatoires des métiers prévus par leurs conventions collectives.</li> <li>La mobilité est un axe majeur de la politique de gestion des talents du groupe.</li> </ul>
	Offrir des formations innovantes et adaptées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les offres de formation sont actualisées chaque année pour plus d'efficacité. Plus de 70 % des salariés bénéficient de formations en France.</li> </ul>
<b>Reconnaître la contribution des salariés</b>	Maintenir une politique de rémunération attractive	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le groupe veille à ce que les salaires et avantages sociaux soient compétitifs afin de motiver et retenir les meilleurs.</li> <li>Tous les salariés sont associés aux succès du groupe, grâce à l'intéressement et à la participation en France ou aux primes liées au profit versées dans les structures hors France.</li> </ul>
	Encourager l'actionnariat salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vivendi met en œuvre des dispositifs d'actionnariat salarié protecteurs de l'épargne, tels qu'Opus 11.</li> <li>2,59 % du capital social du groupe est détenu par les salariés, au 31/12/2011.</li> </ul>
	Favoriser le dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le dialogue social permet de définir des objectifs sociaux et sociétaux communs, facteurs de cohésion. Vivendi et ses partenaires sociaux envisagent d'élargir les instances de dialogue social vers l'international.</li> <li>Les accords signés par les entités du groupe ont porté majoritairement sur les rémunérations, sur l'égalité hommes-femmes ou en faveur des travailleurs handicapés.</li> </ul>
<b>Favoriser l'égalité des chances et l'épanouissement des salariés</b>	Promouvoir la mixité	<ul style="list-style-type: none"> <li>La part des femmes (34 %) reste stable. Des mesures, telles que l'équité dans les recrutements, l'égalité salariale ou encore la formation en retour de césure, s'articulent avec les accords relatifs à la parentalité et au temps de travail.</li> <li>Un programme de <i>mentoring</i> et de <i>networking</i>, visant à promouvoir et développer un vivier de futurs dirigeants et dirigeantes sera lancé en 2012.</li> </ul>
	Agir en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour Vivendi, signataire de la Charte de l'apprentissage, l'apprentissage est une clé pour l'emploi des jeunes et un atout pour l'entreprise.</li> <li>Les filiales sont fortement engagées pour l'égalité des chances: SFR est partenaire de Talents des Cités, GVT poursuit son soutien au programme <i>Educar</i> créé en 2009 et Maroc Telecom encourage la création d'entreprise (MT2E).</li> </ul>
	Accompagner les travailleurs handicapés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le groupe compte 6 % de travailleurs handicapés de plus par rapport à 2010.</li> <li>Parmi les actions annuelles de sensibilisation au handicap, Canal+ a organisé une Semaine du handicap. SFR a noué en 2011 des partenariats avec des entreprises adaptées.</li> </ul>
	Faciliter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grâce à des accords précurseurs sur le temps de travail, les filiales mènent des mesures expérimentales en faveur du télétravail.</li> <li>Vivendi décline également des mesures préventives sur l'enjeu de la gestion du stress et des risques psychosociaux au niveau de chaque entité.</li> </ul>
<b>Encourager l'innovation</b>	Partager les expertises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des plateformes d'innovation collaborative ont été mises en place par les filiales afin de faciliter le partage de connaissances aussi bien en interne qu'avec l'extérieur (l'atelier SFR ou le réseau social créatif <i>What</i>).</li> <li>Vivendi soutient et valorise les initiatives sociales des métiers du groupe. Les premiers <i>i3 Vivendi Stars 2011</i> ont distingué cinq projets innovants.</li> </ul>
	Encourager et détecter les jeunes talents innovateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afin de repérer de futurs jeunes talents, SFR a développé son propre <i>business games</i> intitulé <i>Wh@t a challenge!</i> et Canal+ a organisé le Grand Match de l'Innovation dont l'objet était d'imaginer la télévision de demain.</li> </ul>

## Vivendi

- Vivendi souhaite favoriser le développement des carrières de ses collaborateurs. Cet axe majeur de notre politique de ressources humaines consiste à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires pour faire face à nos enjeux et à notre stratégie. Nous sommes convaincus que pour mobiliser nos salariés, il faut qu'ils puissent exprimer leurs envies, énoncer leurs souhaits d'évolution, identifier les moteurs de leur motivation et leur engagement et par là même, se réaliser. Or, l'entreprise ne peut le faire qu'en partenariat avec le collaborateur.

Le collaborateur est le premier acteur de son développement professionnel. Sa carrière est entre ses mains mais il sera accompagné par son encadrement et par les équipes de la Direction des ressources humaines.

Les filiales du groupe mettent ainsi à disposition de leurs collaborateurs un ensemble de moyens pour créer les conditions optimales de développement des carrières.

- Le soutien du management : les managers doivent reconnaître la valeur de leur collaborateur, ses résultats, ses compétences en le soutenant dans son évolution de carrière.
  - Le soutien des équipes des Directions ressources humaines : être acteur de sa carrière signifie avoir un projet professionnel, que le collaborateur construit notamment grâce aux outils mis à sa disposition par les équipes ressources humaines (projets professionnels, ateliers *curriculum vitae*, simulation d'entretiens,...) et à leurs conseils (possibilités d'évolution et de mobilité, recherche de formation, en fonction de son profil et de ses souhaits).
  - Connaître les métiers du groupe : chaque filiale de Vivendi a mis en place des dispositifs visant à améliorer la connaissance de l'entreprise et de ses métiers à ses collaborateurs (rencontres directes comme les *Random Sandwich* chez Universal Music, les « espaces métiers » chez SFR ou encore le *Speed meeting* chez Canal+ ; opérations « Vis ma vie » et expériences de détachement temporaire, témoignages vidéos sur les Intranets).
- Pour le collaborateur, changer de poste au sein de sa société ou de l'une des filiales du groupe, c'est l'opportunité d'enrichir son expérience. C'est aussi la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences en prenant d'autres responsabilités, en s'adaptant à un environnement différent, et de découvrir d'autres cultures d'entreprises et d'autres méthodes de travail.  
Pour le groupe, la mobilité interne demeure un enjeu majeur. Il s'agit de faire évoluer les talents des collaborateurs afin de conserver des équipes motivées et compétentes, capables de faire face aux mutations de nos métiers. La mobilité facilite le partage des connaissances et le transfert d'expertise. Elle capitalise un savoir faire et une culture d'entreprise.

Promouvoir la mobilité fait partie des responsabilités des managers. Les salariés sont encouragés à exprimer clairement leurs souhaits en la matière lors de l'entretien annuel d'évaluation. Le rôle des ressources humaines consiste à faciliter les processus de mobilité et d'évolution. Cela passe par un soutien attentif auprès des managers pour qu'ils deviennent mentor et sponsor de l'évolution de leurs collaborateurs, ainsi que par la mise à disposition d'outils et de conseils directs aux salariés.

Un ensemble de processus ressources humaines impliquant le management et les équipes de ressources humaines à tous les niveaux a été mis en place pour garantir un dispositif transparent et équitable : entretiens individuels de carrière, revue collective de notre vivier de talents (*People review*). Celle-ci permet de rassembler les informations nécessaires aux mutations, aux mouvements internes, aux promotions et au plan de succession.

Au niveau du groupe, une charte de la mobilité interne existe depuis plus de quinze ans. L'outil de collecte des offres d'emploi ouvert à la mobilité a été rénové et associé à des modules de *e-learning* de formation et de communication. Ces dispositifs existent également au niveau de chacune des filiales.

## Universal Music France & SFR

- Les entreprises du groupe sont attentives à l'évolution des métiers. Les filiales françaises ont signé des accords de GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), et un Plan d'accompagnement du développement et de la transformation des compétences. Ce dernier est le résultat de travaux prospectifs, réalisés dans le cadre des Observatoires des métiers prévus par les conventions collectives, sur les grands enjeux auxquels l'entreprise devra faire face en lien avec sa stratégie et leurs conséquences sur les métiers.

## Vivendi

- La formation chez Vivendi est une composante essentielle de la politique de ressources humaines. Elle est proposée sous des formats innovants et adaptés aux pratiques en vigueur dans chaque pays où sont implantées les filiales du groupe. Elle accompagne les évolutions rapides du monde numérique tout en étant axée sur le développement personnel des salariés. Le groupe met également en place des programmes de formation diplômants et des programmes dans le cadre de la promotion des femmes à des postes d'encadrement ou de direction.
- La politique de formation accompagne la stratégie de l'entreprise tout en prenant en compte les attentes individuelles des salariés. Les parcours de professionnalisation sont conçus sur mesure. Au sein des filiales, ils permettent d'accompagner aussi bien les prises de postes que les évolutions d'expertises et les besoins en compétences nouvelles. Ils sont l'occasion pour certains de découvrir un nouveau métier. Le groupe continue à largement dépasser les minima sociaux dans ses dépenses de formation. Il permet ainsi aux salariés une adéquation optimale avec leur poste de travail.  
À l'international, les pratiques et les réglementations sont certes différentes mais la formation reste, pour tous, un atout majeur. Chez Maroc Telecom et GVT, elle est dispensée dans des centres de formation internes ouverts à tous, favorisant ainsi l'égalité des chances. Chez Maroc Telecom, ce sont environ 40 000 journées de formation qui sont dispensées chaque année. GVT, à travers le programme *Talento Interno* (Talents internes), propose des cours dans le cadre de la *Corporate University*. Ces cours sont axés sur le leadership et le management. Chez GVT, la moyenne avoisine les 50 heures de formation par salarié.
- Vivendi va dispenser des programmes, au siège et dans certaines filiales en France, en faveur de la mixité afin d'encourager les femmes à occuper des postes de direction opérationnelle :
  - formations afin de faire prendre conscience aux femmes des autolimitations qu'elles s'imposent ou pour renforcer leur influence ;
  - formations à la diversité des leaderships à l'attention des jeunes talents, hommes et femmes ;
  - programmes orientés vers l'évolution des comportements des leaders adaptés aux grands enjeux de demain : intelligence collective, prise de décision participative, développement des autres ;
  - l'organisation de rencontres entre femmes expérimentées et juniors ; la mise en avant de femmes occupant un métier à forte représentation masculine, ou un poste de manager ou de direction.
- Les programmes de formation mis en place par filiales du groupe permettent de satisfaire nos exigences et objectifs :
  - les formations doivent être des formules innovantes et adaptées aux pratiques locales ;
  - elles visent à accompagner les évolutions liées au monde numérique : pour faire face à la rapidité des évolutions technologiques de ses secteurs d'activité, Vivendi accompagne les transformations liées au numérique, soutient le développement et le partage de la culture numérique par tous, notamment par des actions de formation dédiées à l'impact du numérique sur les activités du groupe ;
  - elles sont constituées de contenus innovants et axés sur le développement personnel des salariés : le groupe met en place des formations dont les contenus innovants participent au développement personnel des salariés ;
  - enfin, pour encourager la promotion par la formation, le groupe favorise les formations diplômantes : des programmes spécifiques ont ainsi été élaborés afin de délivrer un diplôme ou de distinguer certains salariés pour les résultats exceptionnels obtenus dans leur fonction.

## Activision Blizzard

- « Des formules innovantes et adaptées aux pratiques locales » : le *e-learning* autodirigé est à l'honneur chez Activision Blizzard avec plus de 800 programmes interactifs sur des sujets techniques, de professionnalisation et d'encadrement. Les modules ont été construits à partir de l'identification des groupes d'apprentissage clés.

## Universal Music Group

- « Des formules innovantes et adaptées aux pratiques locales » : des micros modules d'apprentissage au management, flexibles et s'appuyant sur des cours didactiques, ont été mis en place chez UMG. Il s'agit de sessions d'introduction au management pour les responsables juniors, avec 60 mn en individuel ou en petits groupes.  
UMG a également instauré des ateliers de partage d'expérience : des sujets issus du vécu professionnel et préparés par les collaborateurs volontaires et partagés avec le groupe de formation chez UMG Corée.

- « Accompagner les évolutions liées au monde numérique » : les ateliers du marketing numérique chez UMG aux Pays-Bas, les Vendredis du numérique chez UMG en Inde.
- « Des contenus innovants et axés sur le développement personnel des salariés » : les professionnels accompagnent les jeunes dans leur apprentissage des métiers de la musique, tandis que les stagiaires leur apportent leur expertise en matière d'usages numériques, favorisant ainsi l'échange de compétences au sein des stages.

## SFR

- « Des formules innovantes et adaptées aux pratiques locales » : les ateliers pratiques de co-développement chez SFR sont des formations adaptées à des situations s'appuyant sur l'expérience, le vécu et les problématiques des participants. Elles apportent des éléments théoriques au travers de cas individuels et débouchent systématiquement sur la construction de plans d'actions individuels adaptés à chaque problématique, avec le soutien de coaches et de ses pairs.
- « Des contenus innovants et axés sur le développement personnel des salariés » : formations à la diversité.

## GVT

- « La promotion par la formation : favoriser les formations diplômantes » :
  - *Educar* : sélectionner les meilleurs talents et proposer des programmes spécifiques de formation afin de leur permettre d'occuper certains postes de direction (tels que Responsable ville et Responsable des ventes).
  - *Eduotec* : attirer les meilleurs talents issus des universités et des instituts technologiques grâce à un programme de formation spécifique.
  - *Capaz* : recruter et former de nouveaux opérateurs de centres d'appels et des installateurs.
  - PDE : accorder aux collaborateurs les plus performants une bourse pouvant atteindre 50 % des frais de scolarité pour la préparation d'une licence, d'un diplôme de troisième cycle, d'un MBA ou d'un diplôme linguistique.

## Groupe Canal+

- « Accompagner les évolutions liées au monde numérique » : campus numérique chez Canal+ pour transformer les collaborateurs en *digital employees*, le *Summer campus* dédié au numérique.
- « Des contenus innovants et axés sur le développement personnel des salariés » : parcours philo et *masterclass*, des conférences d'idées pour s'inspirer et développer sa créativité et ouvrir son esprit.
- « La promotion par la formation : favoriser les formations diplômantes » : Canal+ a réalisé un programme de VAE (Validation des acquis de l'expérience) pour les centres de relations clients.

## Reconnaître la contribution des salariés / Encourager l'actionnariat salarié

### Vivendi

- L'actionnariat salarié et l'épargne salariale ont été favorisés en 2011 par l'importance des montants versés par les sociétés françaises du groupe au titre des différents systèmes participatifs de rémunération (participation, intéressement et abondement). L'affectation d'une part significative et croissante de cette épargne salariale à l'actionnariat salarié s'est confirmée.

En 2011, le total des montants nets perçus par les salariés des sociétés françaises du groupe au titre de l'intéressement, de la participation et de l'abondement du PEG a atteint le montant record de 108,9 millions d'euros, en hausse de 12,5 % par rapport à 2010. Le montant total de l'épargne salariale nouvelle s'élève à 84,6 millions d'euros placés majoritairement sur les différents fonds du PEG puis sur l'épargne retraite et divers fonds ou plans spécifiques à leurs sociétés.

© Agence Butterfly

L'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés des entreprises du groupe dans le cadre du PEG a été conclue avec succès. L'opération était caractérisée, pour la quatrième année consécutive, par le lancement simultané d'une opération classique (en France) et d'une opération française et internationale à effet de levier et à capital garanti, Opus 11. L'objectif de ce programme, à effet de levier avec capital et rendement minimal garantis, est de permettre aux salariés des principaux pays où le groupe est implanté de bénéficier sans risque des avantages de l'actionnariat salarié. Malgré les incertitudes liées au contexte macro-économique, l'opération Opus 11 a été un très grand succès. Les montants souscrits ont très largement dépassé ceux des précédentes opérations.

A l'issue de l'opération, la part du capital de Vivendi détenue par ses salariés atteignait 2,68 %. Ce programme sera reconduit en 2012 en raison de son grand succès.

## Reconnaître la contribution des salariés / Favoriser le dialogue social

### Vivendi

- En 2011, les partenaires sociaux du Comité de groupe, de l'Instance de dialogue social européen et du Comité d'entreprise du siège de Vivendi ont régulièrement été informés de la stratégie du groupe, de sa situation financière, de sa politique sociale et des principales réalisations de l'exercice. La session de formation annuelle de deux jours a porté sur la stratégie du groupe dans l'univers télécom, la connaissance des métiers de Vivendi, ainsi que la présentation des comités d'audit et des risques. L'année 2011 s'est achevée sur une volonté commune d'adapter les instances du groupe à sa dimension internationale (Maroc, Brésil, USA). Ainsi, les membres de l'instance européenne et la Direction générale ont entamé des négociations visant à fédérer l'ensemble du groupe autour d'objectifs communs.

## Favoriser l'égalité des chances et l'épanouissement des salariés / Promouvoir la mixité

### Vivendi

- En octobre 2011, la décision a été prise par la Direction générale de promouvoir la mixité et de faciliter la promotion des femmes à des postes de management et de direction. La situation de la mixité, au 31 décembre 2011, dans notre groupe est la suivante :
  - le taux d'emploi de femmes dans le groupe est de 34 % avec aux extrêmes 21 % pour Activision Blizzard, 24 % pour Maroc Telecom et 55 % au siège de Vivendi ;
  - la part de femmes cadres est de 35 %, soit en ligne avec leur taux d'emploi, avec une part inférieure pour Activision Blizzard (26 %) et Maroc Telecom (28 %) et une part supérieure pour Canal+ et le siège de Vivendi (47 % et 48 %). Ces pourcentages placent Vivendi au 13<sup>ème</sup> rang des entreprises du CAC 40 selon un classement réalisé par *Challenges* (octobre 2011) ;
  - la part de femmes au Conseil de Surveillance est de 33 % avec quatre femmes et place Vivendi au 5<sup>ème</sup> rang des entreprises du CAC 40. En revanche la part des femmes aux Comités exécutifs n'est que de 11 %, soit une femme par Comité exécutif. Ce taux place Vivendi en 15<sup>ème</sup> position des entreprises du CAC 40 (selon ce même classement de *Challenges* d'octobre 2011).

En termes de pratiques, Vivendi applique déjà la plupart des meilleures pratiques du marché, et ce dans tous les métiers du groupe.

- En ce qui concerne les sociétés françaises du groupe (siège du groupe, Universal Music France, SFR et Canal+), les principales mesures en faveur de la mixité s'articulent autour de trois types d'accords professionnels : les accords égalité hommes/femmes, les accords sur le temps de travail et les accords sur la parentalité.
- Ces accords prévoient la mise en place d'un éventail complet de mesures allant bien au-delà des mesures de flexibilité du temps de travail et des accords égalité professionnelle hommes/femmes signés en conformité avec la loi du 23 mars 2006, ainsi que des indicateurs de suivi.
  - Engagements sur l'évolution des processus ressources humaines, tant au niveau de l'entreprise que des individus : recrutement (en favorisant la mixité des candidatures), mobilité, promotion, système d'évaluation ; promotion de l'orientation des jeunes femmes dans les filières techniques afin de rapprocher la répartition hommes/femmes de celles des taux de sorties des grands filières de formation ; sensibilisation des cabinets de recrutements partenaires et présence de femmes dans les *short list* ; favorisation de la mobilité interne vers les métiers à déséquilibre hommes/femmes et attribution d'une enveloppe budgétaire pour la formation à la prise de poste.
  - Recherche de la parité dans le cadre des Plans de succession et les promotions.

- Identification des écarts de rémunération et mise en place d'actions de correction : neutralisation des périodes de congés de maternité, identification des écarts de rémunération à poste équivalent et actions correctrices, principe d'une enveloppe exceptionnelle si nécessaire dans les NAO (négociations annuelles obligatoires) pour corriger les écarts de rémunération par catégories, répartition équitable hommes/femmes dans les budgets de NAO, assurance de non discrimination salariale liée à une situation de grossesse, à un retour de congé de maternité ou congé parental.
  - Développement de la flexibilité du temps de travail et de la flexibilité des carrières (période de césure), entretien avant et après un congé de maternité, accès à l'intranet pendant le congé.
- Au-delà des accords signés, par décision du Comité ressources humaines, validée par le Conseil de surveillance et le Directoire d'un programme, le groupe a décidé de renforcer la mixité au sein du groupe, en recommandant la mise en œuvre d'une double action de *mentoring* et de *networking* à l'intention des futurs dirigeant(e)s ou cadres supérieur(e)s du groupe.  
Les principales études récentes sur la mixité mettent l'accent sur le fait que le modèle d'organisation des entreprises reste principalement adapté aux hommes dans la mesure où il repose sur un modèle de performance difficilement conciliable avec la double responsabilité familiale et professionnelle. L'ascension professionnelle passant par la maîtrise des codes masculins, il faut un plus grand effort d'adaptation des femmes pour s'affirmer et se frayer un chemin vers les postes de direction. La progression dans l'entreprise passe également par la pratique des réseaux externes et internes, que les femmes utilisent globalement moins que les hommes. A tous les niveaux du groupe, des engagements sur les actions en faveur de l'évolution des comportements et des stéréotypes ont été pris. De même, des programmes pour aider les femmes à maîtriser les codes de l'entreprise ont été développés :
    - accompagnement individualisé : parrainage, coaching ;
    - mise en avant de femmes occupant un métier à forte représentation masculine ou qui ont accédé à un poste de manager ou de direction par Canal+ ;
    - encourager la participation des femmes à des réseaux professionnels afin d'établir des contacts et de se faire connaître au sein de Canal+ ;
    - signature de chartes de la parentalité par SFR et Canal+.

## Favoriser l'égalité des chances et l'épanouissement des salariés / Agir en la faveur de l'insertion professionnelle des jeunes

### SFR

- Engagé aux côtés de Vivendi dans la mise en œuvre de la Charte de l'apprentissage, SFR intègre de jeunes talents de tous horizons. Il s'agit d'un engagement fort de la politique de ressources humaines de SFR, avec un ambitieux plan de recrutement d'alternants. SFR a veillé à diversifier ses sources de recrutement en s'attachant, notamment grâce à un partenariat avec le cabinet associatif Mozaïk RH, à embaucher des jeunes issus de l'université et des quartiers populaires.  
SFR a mis en place plusieurs dispositifs incontournables quant à la concrétisation de son engagement : parcours d'intégration dédiés ; animation de la communauté d'alternants ; processus d'évaluation pour identifier les « viviers » et transformation en CDD/CDI ; disponibilité des « Espaces Métiers » pour les accompagner dans leur projet professionnel ou leur recherche d'emploi ; organisation du Forum Mozaïk RH, un cabinet de recrutement spécialisé dans la promotion de la diversité dans l'entreprise, rencontré lors d'une réunion du Réseau des compétences de la diversité organisée par la Direction du développement durable de Vivendi en 2007 ; présence de SFR lors des forums écoles/universités ; organisation d'un *business game* « *What @ challenge !* » auprès d'une trentaine d'entre elles.  
En organisant une table ronde annuelle avec les écoles et les universités, SFR partage ses ambitions sur l'alternance, un bilan des actions effectuées et les leviers identifiés pour renforcer les relations entreprise/écoles.

### Maroc Telecom

- Afin de fournir le meilleur service possible aux clients, Maroc Telecom recrute de jeunes techniciens ayant une formation de base dans les domaines de l'informatique et dans les réseaux téléphoniques. Leur rôle est d'améliorer la qualité des interventions chez les clients. Ils deviennent également des référents techniques dans les services après-vente où certains collaborateurs ressentent des difficultés à assimiler les mutations technologiques.  
Maroc Telecom leur fait bénéficier d'un cycle de formation approfondi. Le cursus est une formation complète qui vise à la fois l'apprentissage des compétences métier, la connaissance générale des télécoms et le développement des compétences comportementales. Il rassemble des techniciens venant de différentes régions du Maroc.

### Universal Music Group

- Chez UMG, aux Etats-Unis, le programme *Pathways* offre une formation de deux ans après le secondaire à des jeunes adultes présentant des déficiences intellectuelles. Les étudiants sélectionnés habitent près de l'UCLA (Université de Californie à Los Angeles) et reçoivent une formation sur les aptitudes à l'autonomie et des opportunités d'orientation professionnelle. UMG a participé à la partie du programme consacrée à l'orientation professionnelle, en offrant des opportunités de stages aux étudiants éligibles au programme *Pathways*, ce qui leur a permis de terminer leur programme scolaire.

### SFR

- SFR a initié la création, en 2008, de l'association ARPEJEH (Accompagner la réalisation des projets d'études des jeunes élèves et étudiants handicapés) en réunissant des entreprises et des acteurs publics de tous secteurs. Partant du constat que la plupart des élèves handicapés arrêtaient leurs études au niveau de la classe de troisième, le but de l'association est d'aider à lever l'autocensure en montrant aux élèves handicapés qu'ils peuvent faire une carrière professionnelle de qualité. Pour y parvenir, l'association organise des ateliers « découverte métiers » dans les collèges. Ils sont l'occasion pour les jeunes handicapés de se rendre compte qu'une place existe pour eux dans les entreprises et qu'il est donc essentiel de poursuivre des études. Aujourd'hui, toujours plus de stages sont organisés en entreprise ainsi que des ateliers « découverte métiers » et « découverte de métiers insolites ». L'association est présidée par Stéphane Roussel, Directeur des ressources humaines de Vivendi.

### Groupe Canal+

- Fin 2011, Canal+ a organisé la semaine du handicap placée sous le thème « handicap et performance » avec de nombreuses manifestations :
  - conférences avec des sportifs valides et handicapés, des entreprises adaptées (HandiPRINT), des associations engagées dans l'insertion sociale et professionnelle des personnes sourdes ou malentendantes ;
  - forum de l'emploi organisé par l'ADAPT (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées) ;
  - table ronde « Manager avec un Handicap » ;
  - concours photos « Handicap, des clichés...au cliché ».

### SFR

- Dans le cadre de sa réflexion sur les nouveaux modes de travail et sur l'apport du numérique dans l'organisation du travail, l'opérateur a souhaité tester différentes versions de travail à distance. La réflexion a été largement ouverte et les partenaires sociaux ont été associés, en amont, à ce pilote. Cette expérimentation va permettre d'évaluer les bénéfices de ce mode d'organisation pour l'entreprise, les managers et les collaborateurs, et aussi de trouver les solutions les plus adaptées aux spécificités de SFR.

### GVT

- Répondant à la culture locale, l'opérateur brésilien considère le fait de rapprocher les sphères professionnelle et privée comme une façon légitime de promouvoir la fierté d'appartenir à GVT. Cela permet de développer la motivation des collaborateurs. Ainsi, les familles des collaborateurs sont souvent invitées à participer aux activités sociales et événements de l'entreprise. Ces échanges sont présentés dans un encart spécifique *Planeta Família* (Famille Planète) ajouté dans *Planeta GVT* (Planète GVT), une publication bimensuelle interne qui est envoyée directement au domicile de chaque collaborateur. Par ce biais, GVT entretient avec ses collaborateurs un lien privilégié.

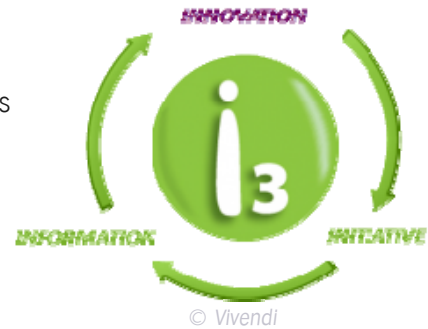
## Groupe Canal+

- Canal+ a organisé le télétravail par le biais d'un accord expérimental d'une durée d'un an. Cet accord s'inscrit dans le cadre des discussions engagées sur le thème du bien-être et de l'efficacité au travail et dans la continuité des engagements déjà pris en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Le télétravail procède d'une démarche volontaire du collaborateur, en accord avec son manager et sa Direction des ressources humaines, lesquels évaluent la compatibilité avec le bon fonctionnement du service et l'organisation de l'équipe.

## Encourager l'Innovation / Partager les expertises

### Vivendi

- Le programme i3 (innovation, initiative, information) soutient et valorise les initiatives sociales des métiers du groupe. Pour la première fois, cinq projets et leurs équipes ont été distingués comme étant les *i3 Vivendi Stars 2011* :
  - le *Be Box* de Canal+ (gestion du stress au travail) ;
  - l'engagement collectif de SFR (programme d'entreprise citoyenne et de la solidarité) ;
  - « *What @ Challenge !* » de SFR (*Business game* lancé sur Facebook pour renforcer l'attractivité de la marque employeur auprès des étudiants universitaires et pour repérer de futurs jeunes talents).



Le 18 janvier 2011, les équipes à l'origine de ces projets innovants ont reçu un prix d'honneur remis par Stéphane Roussel, Directeur des ressources humaines du groupe Vivendi. Une deuxième cérémonie de remise de prix a eu lieu au printemps pour les deux lauréats de GVT : *Playing Theatre* (des salariés donnent de la joie aux enfants hospitalisés) et *Click GVT 3.0* (nouvel Intranet qui utilise une grande variété d'outils de communication modernes). Ces moments de convivialité favorisent l'échange et font connaître ces projets au sein du groupe.

## Encourager l'Innovation / Encourager et détecter les jeunes talents innovateurs

- Vivendi et ses filiales encouragent l'innovation et la création en lançant des challenges de l'innovation, associant les collaborateurs et les jeunes en cursus scolaire.

### Activision Blizzard

- Grâce à son concours destiné aux créateurs de jeux indépendants, Activision Publishing s'engage à favoriser et soutenir l'esprit de création des développeurs, dans ses studios mais aussi au sein de la communauté des développeurs indépendants. Ce concours permet également d'attirer les meilleurs talents et d'accompagner les jeunes créateurs, dont les idées doivent être développées pour exprimer leur véritable potentiel.

### SFR

- Afin de renforcer l'attractivité de sa marque employeur auprès des étudiants et de repérer de futurs jeunes talents, SFR a développé son propre *business game*, « *Wh@t a Challenge !* », via un plan de communication sur Facebook, ainsi que dans ses écoles et universités partenaires. L'objectif est d'offrir aux étudiants la possibilité de vivre une expérience avec des professionnels de SFR, sur un réel projet *business* au cœur du numérique dont le thème était « Comment accompagner chaque client de façon personnalisée dans le monde numérique de SFR sur les réseaux sociaux ? ». Sur les 300 étudiants inscrits, les vingt premiers ont été sélectionnés pour participer à la première étape du jeu : un *speed-meeting* à l'Appart SFR à Paris. Cette première rencontre entre les étudiants et les professionnels SFR a permis la constitution de dix équipes, composées de deux étudiants (un étudiant en management et un ingénieur) et d'un manager *coach* de SFR. Un mois plus tard, les dix équipes se sont de nouveau réunies à l'Appart SFR pour répondre au défi proposé. A l'issue de cette journée, les équipes ont présenté leur projet devant un jury. Les trois premières équipes récompensées ont proposé les projets suivants : « Mon conseiller SFR est mon ami sur Facebook », « SFR Solidarité Connect » et « SFR Sourds de France Reconnectés ».



## Groupe Canal+

- Le Grand Match de l'Innovation du Groupe Canal+ met en jeu l'opportunité de décrocher un stage ou un emploi chez Canal+ pour les membres de l'équipe gagnante. En jeu également, le renouveau de l'expérience télévisée. Il s'agissait en effet pour les jeunes participants, d'imaginer avec les équipes techniques et en charge de l'expérience clients, la télévision de demain. Parmi les thématiques proposées, nous pouvons citer : télévision connectée, nouveaux services télévisés, télécommande de demain, la télévision ludique, la télévision et les réseaux sociaux etc. Les équipes, dont trois ont été récompensées à l'issue du Grand Match de l'Innovation, étaient composées de deux à trois personnes pluridisciplinaires aux multiples compétences.