

COMMENT RATER LA MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE COOPTATION AU SEIN DE SON ENTREPRISE ? (OU PAS... !)



SOMMAIRE

Introduction ... p.1

Partie 1 : Les erreurs fréquentes lors du lancement d'un programme de cooptation

1. Votre direction n'est pas engagée dans ce projet ... p.2
2. Vous n'allez pas récompenser vos collaborateurs ... p.3
3. Vous n'allez pas solliciter tous vos collaborateurs ou vous allez définir un périmètre trop restreint ... p.4
4. Vous n'allez pas communiquer et animer régulièrement vos collaborateurs ... p.5
5. Vous voulez d'abord tester « artisanalement » pour voir si cela marche ... p.6
6. Vous n'assurez pas le suivi des candidats cooptés ... p.7
7. Vous allez choisir un outil et non un partenaire ... p.7

Partie 2 : Fiche pratique

Mettre en place un programme de cooptation efficace ... p.8

Partie 3 :

Business cases Keycoopt System – OVH et Decathlon ... p.9

Partie 4 : FAQ

... p.11

Introduction

Le titre de ce livre blanc est volontairement provocateur. L'objectif n'est pas, bien sûr, de vous livrer les clés pour rater la mise en place d'un programme de cooptation, mais plutôt un contenu constructif, pour vous soutenir dans cette pratique et initiative.

Pourquoi ?

1. Parce que vous êtes convaincus :

Miser sur VOS collaborateurs pour vos recrutements sera LA stratégie gagnante de demain !

2. Et vous avez raison : la cooptation est un canal de plus en plus plébiscité par les recruteurs.

1 chiffre clé à retenir : en 2017, **42 % des entreprises ont utilisés la cooptation** comme moyen de sourcing lors de leur dernier recrutement (vs 40% en 2016).

Néanmoins, certains recruteurs ont essayé de mettre en place un programme de cooptation au sein de leur entreprise ... et ont échoué !

Dans ce guide, vous découvrirez les erreurs fréquemment commises, qui nuisent au lancement d'un programme de cooptation... pour vous aider à ne pas les reproduire au sein de votre entreprise.

Nous vous donnerons également **nos conseils et best practices**, issus de notre expérience avec les clients de notre solution Keycoopt System. (*Keycoopt System est notre solution qui permet aux entreprises d'animer leur propre programme de cooptation et de mobilité en interne en sollicitant leurs propres collaborateurs*).

Partie 1 :

Les erreurs fréquentes lors du lancement d'un programme de cooptation

1. Votre direction n'est pas engagée dans ce projet

C'est une des erreurs les plus récurrentes. Par essence, un programme de cooptation va concerner tout ou partie de vos collaborateurs. Quel que soit leur rôle ou place dans l'entreprise.

Pour que cette initiative fonctionne et perdure, elle doit donc **s'inscrire dans une stratégie de recrutement globale**, portée par une direction engagée (DRH, DG, Codir...). Et donc, ne pas être lancée de façon isolée.

Il est essentiel de **donner du sens** à cette pratique. Il est, dans ce cadre, conseillé d'engager et de mobiliser à vos côtés l'ensemble des managers.

Nos conseils :

1/ **Disposer d'un « sponsor » au sein du Codir**, qui comprenne l'intérêt du programme de cooptation

Votre programme de cooptation a beau être attrayant, « l'effet waouh » sera moindre s'il n'y a pas un vrai engagement de la part de la direction.

2/ **Mener la conduite du changement**

La cooptation est un nouveau canal de recrutement, qui modifie les process RH déjà instaurés dans l'entreprise. Il est donc nécessaire **d'accompagner les responsables des ressources humaines, et une partie des managers**, afin qu'ils mesurent l'intérêt de cette démarche. Tout comme certains « réfractaires du changement » qui craindront une perte de temps.

Cette conduite du changement peut être difficile à mener au sein des RH, moins pour les collaborateurs que pour les équipes : en effet, comparées à d'autres fonctions (parce que longtemps moins prioritaires que d'autres directions), celles-ci peuvent être moins « technophiles » et moins habituées au changement d'outils. Cela nécessite un accompagnement adapté.

Astuce :

« Demander à votre sponsor du Codir ou au DG d'envoyer le mail de lancement du programme de cooptation, en y donnant du sens ! »

2. Vous n'allez pas récompenser vos collaborateurs

Pas de primes, ni de cadeaux ... Vous n'envisagez pas de récompenser vos collaborateurs qui permettent un recrutement. Ce sujet est délicat et pourtant essentiel !

Certes, la recommandation est, par essence, un acte bienveillant, valorisant et gratifiant. Elle est aussi bénéfique pour l'entreprise puisqu'elle permet un gain de temps, d'argent et une fidélisation des salariés. Les collaborateurs recrutés par ce biais restent en effet plus longtemps en entreprise, ce qui limite le taux de turnover ⁽¹⁾. Cette pratique est donc à encourager.

Mais **pour que cet engagement « prenne et vive » sur la durée**, c'est-à-dire que vos collaborateurs ne se limitent pas à une seule recommandation, il est conseillé de mettre en place un système de récompense. Il n'y a pas de secrets, c'est un **sérieux facteur de motivation !**

Ces primes peuvent varier et s'adapter selon le contexte de l'entreprise, ses enjeux et objectifs, le type de contrat, le poste concerné, etc.



Exemples avec nos clients :

1/ **Decathlon** propose des bons d'achat, de 100 euros à 300 euros, à valoir sur les produits de la marque.

2/ **OVH** propose une prime de 500 euros pour ses collaborateurs, mais parfois pour des postes pénuriques, augmente le prime ou propose un voyage !

3/ **Bouygues** octroie une prime, qui varie de 500 à 1500 euros, selon l'expérience du collaborateur coopté.

4/ **Okaidi** propose une prime de 300€ divisée comme suit : 150€ pour le collaborateur et 150€ reversé à la fondation IdKids.



Astuce :

Vous ne souhaitez pas rémunérer ... pourquoi ne pas inviter vos collaborateurs à des évènements particuliers, afin de les valoriser ?

¹ 43% des candidats recrutés par le biais de la cooptation restent 3 ans en entreprise, contre 14% des candidats issus de *jobboards*. (Bill Boorman, « *The social referral* »)

3. Vous n'allez pas solliciter tous vos collaborateurs ou vous allez définir un périmètre trop restreint

Vous souhaitez tester votre programme de cooptation sur un périmètre restreint pour « voir » ce que cela peut donner ? Vous pensez que seulement une partie de vos collaborateurs possède un réseau à même de vous permettre de dénicher de nouveaux talents ?

Erreur !

Au moment de lancer votre programme de cooptation, moins vous incluez de collaborateurs, moins vous avez de chances qu'ils possèdent LA bonne personne dans leur réseau.

Au contraire, il est primordial d'opter pour un **échantillon large et représentatif**, un ensemble cohérent ou une région représentative avec un **nombre de collaborateurs suffisant, pour observer l'impact positif que peut avoir une telle initiative.**

Cela a, en conséquence, un **impact positif sur la diversité des profils**. Il ne faut pas sous-estimer le réseau de vos collaborateurs : au-delà de leur réseau professionnel (anciens collègues), leur réseau personnel vaut aussi de l'or (famille, amis, diplômés de la même école, clubs sportifs, associations ...) !

Enfin, pour qu'un programme de cooptation fonctionne, il est aussi important de **mettre en place un process défini** qui permette de mettre régulièrement à jour vos « membres », en tenant compte des entrées et sorties de vos collaborateurs.



Best practices :

1/ **Pour une PME en forte croissance**, qui procède environ à une cinquantaine de recrutements par an, il est conseillé de cibler l'ensemble des collaborateurs.

2/ **Pour une entreprise de plus grande envergure :**

Prenons l'exemple de l'entreprise **Bouygues** qui a opté pour un périmètre « test » de 3500 personnes sur 60 000 collaborateurs au total.

Cette pratique se vérifie avec plusieurs de nos clients **Keycoopt System** qui ont progressivement élargi leur ciblage !

Le groupe **Decathlon** a commencé avec 3200 collaborateurs au début de notre collaboration en 2016, puis a déployé la solution à l'ensemble de ses collaborateurs en Espagne, soit un total de 15 500 personnes aujourd'hui !

4. Vous n'allez pas communiquer et animer régulièrement vos collaborateurs

Votre programme de cooptation vient d'être lancé, avec des annonces mises en ligne, un système de primes, etc. Vous pensez alors que le plus gros est fait, qu'il va « vivre seul » et que les recommandations vont affluer ? Malheureusement non ! Même s'il existe des outils digitaux qui facilitent le processus de recommandation, la réussite de ce type de plateforme repose aussi sur son animation **pour inciter vos collaborateurs à y participer.**

Nos conseils – il faut :

1/ Communiquer sur la mise en place du programme de cooptation : que **vos collaborateurs soient au courant du lancement du programme et des règles claires mises en place.** Par exemple : « Qui ai-je le droit de coopter ? », etc.

2/ Miser sur la transparence : tous vos collaborateurs doivent être informés des annonces à pourvoir. **L'outil déployé doit donc être simple d'utilisation** pour que les recruteurs soient en mesure de relayer facilement toutes les annonces à pourvoir.

3/ Mettre à disposition des recruteurs des outils pour animer régulièrement les collaborateurs : il est important que les recruteurs aient la possibilité de **cibler leurs collaborateurs** en fonction des annonces, puissent organiser des opérations spéciales ou jeux concours pour dynamiser la participation des collaborateurs pendant certaines périodes...



Best practices de nos clients Keycoopt System :

1/ Créer un événement pour le lancement :

- **Okaidi** : pour lancer leur programme de cooptation et la plateforme « IDtalent », Okaidi a notamment mis en place une campagne de communication avec un teasing pour annoncer l'événement, avec des fonds d'écran spécifiques sur tous les PC des collaborateurs, un message sur leur intranet ...
- **Décathlon** a organisé un déjeuner de lancement avec des présentations de postes à pourvoir par les managers pour initier les premières recommandations.

2/ Animer le programme avec des concours. **Pour booster la cooptation au moment opportun, en fonction des besoins des recruteurs.** Parmi nos clients, Guy Demarle, OVH, Lyreco et Consort ont organisés des jeux concours pour leurs collaborateurs, avec la clé un voyage ou un cadeau.

3/ Communiquer sur les résultats et réussites. Parce que oui, c'est grâce à vos collaborateurs que le programme de cooptation va vivre ! Pour vous donner des exemples, cela peut prendre la forme d'une infographie chiffrée, de témoignages duo coopteur / coopté, etc.

5. Vous voulez d'abord tester « artisanalement » pour voir si cela marche

Vous souhaitez **lancer un programme de cooptation par vos propres moyens** pour voir l'intérêt de ce nouveau moyen de recruter, avant de le faire grâce à un outil ou une solution digitale.

Antoine Perruchot, fondateur de Keycoopt vous dirait : « *C'est comme faire du feu avec un silex, plutôt que d'opter pour un briquet* ».

En d'autres termes, cette pratique est rarement garante de résultats. Fastidieuse et chronophage, l'animation d'un programme de cooptation, sans un logiciel spécialisé, **ne permet pas de voir réellement le ROI de ce moyen de recrutement**. De plus, s'ils ne sont pas sensibilisés et informés en temps réel, les collaborateurs n'auront pas le réflexe de recourir à la recommandation. Pire... ils se décourageront et il sera alors très compliqué de les convaincre, dans le futur, de la pertinence d'un programme de cooptation.

A titre d'exemple, auparavant 70% de nos clients mettaient en place artisanalement un programme de cooptation, avec souvent un taux de recrutement par cooptation approchant les 10%. Aujourd'hui, grâce à notre solution Keycoopt System, ceux-ci ont atteint **un taux avoisinant les 30 à 50% !**

... Ou alors vous pensez qu'un outil spécialisé est trop cher et que vous allez le faire vous-même !

Certes, opter pour une solution digitale spécialisée, telle que Keycoopt System, représente un investissement au départ. Toutefois, **il est impératif de l'envisager sur le long terme !**

Plutôt que de payer un intermédiaire (cabinet, jobboard ...) qui représente un coût à chaque recrutement (pouvant aller jusqu'à 25% de la rémunération globale pour un recrutement cadre), cet outil permet, à coup sûr, un coût de recrutement dégressif.

Rappelez-vous, c'est comme pendant les années 2000, les entreprises qui privilégiaient l'envoi de fax plutôt que d'investir dans une connexion internet ... tellement incompréhensible aujourd'hui !



Exemples chez nos clients :

Chez OVH, le **coût moyen d'un recrutement** est de 110 euros et chez Décathlon, de 390 euros. (Retrouvez des Business Cases à la fin de ce livre blanc).

6. Vous n'assurez pas le suivi des candidats cooptés

Vous avez reçu des recommandations grâce à vos collaborateurs, mais faute de temps, vous ne mettez en place aucun suivi, que ce soit auprès des coopteurs ou des cooptés. Grave erreur !

Les maîtres mots d'un **programme de recommandation efficace** sont : **réactivité et feedback** aux collaborateurs. Sans cela, ils ne poursuivront pas l'expérience.

Si vous optez pour un outil digital, celui-ci doit **permettre aux collaborateurs de suivre en temps réel la suite donnée à une recommandation.**

Notre conseil :

Nous préconisons de **traiter les recommandations reçues rapidement et en priorité** par rapport aux autres sources de candidatures externes. Vos collaborateurs vous ont recommandé des profils, il est donc essentiel de leur accorder de l'intérêt et d'être à la hauteur des enjeux que vous vous êtes fixés.

Attention, la cooptation n'est pas un passe-droit, c'est un « accélérateur prioritaire ».

7. Vous allez choisir un outil et non un partenaire

Vous êtes convaincus de l'utilité d'un outil spécifique pour la mise en place et l'animation de votre programme de cooptation.

1ère étape : il est impératif d'étudier, pour les recruteurs et les collaborateurs, les fonctionnalités de l'outil, notamment sa facilité d'utilisation et son ergonomie.

2ème étape : n'oubliez pas dans votre démarche de voir de quel accompagnement vous disposerez pour le déploiement, la formation de vos équipes RH, le lancement et aussi l'accompagnement post-lancement (communication et animation, suivi de l'activité et propositions d'actions...).

Pour déployer efficacement un programme de cooptation, il est nécessaire de choisir un partenaire, expert du secteur RH, qui saura **comprendre les problématiques concrètes et opérationnelles de votre entreprise, ainsi que son environnement.**

Partie 2 :

FICHE PRATIQUE POUR UN PROGRAMME DE COOPTATION EFFICACE



1

J'AI UN ALLIÉ

AU SEIN DE LA DIRECTION
QUI SOUTIENT LE PROJET ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT

2

J'AI MIS EN PLACE UN SYSTÈME DE RÉCOMPENSES

POUR MOTIVER ET REMERCIER MES COLLABORATEURS

3

JE SOLLICITE TOUS MES COLLABORATEURS

OU SI J'ENVISAGE UN TEST, JE DÉFINIS UN PÉRIMÈTRE REPRÉSENTATIF
AVEC UN NOMBRE DE COLLABORATEURS SUFFISANT

4

JE COMMUNIQUE

SUR MON PROGRAMME DE COOPTATION
ET J'ANIME RÉGULIÈREMENT MES COLLABORATEURS

5

JE SUIS IRRÉPROCHABLE

SUR LE SUIVI DES CANDIDATS COOPTÉS
JE TRAITE CES CANDIDATURES EN PRIORITÉ ET RAPIDEMENT

6

JE TIENS INFORMÉ, EN TEMPS RÉEL,
LES COLLABORATEURS DE L'AVANCÉE DE LEURS RECOMMANDATIONS

JE METS TOUTES LES CHANCES DE MON CÔTÉ :

JE ME DOTE D'UNE SOLUTION **DIGITALE ET INNOVANTE**, SPÉCIALISÉE DANS LA COOPTATION
JE CHOISIS **UN PARTENAIRE**, PAS SEULEMENT UN OUTIL POUR SES FONCTIONNALITÉS

Partie 3 :

Business cases Keycoopt System OVH et Décathlon

Keycoopt System : une solution digitale de mobilité et de recrutement par la cooptation pour les entreprises.

Plus qu'un outil, c'est un **véritable service**, porté par des experts du secteur RH et un chef de projet dédié sur le long terme.

Les entreprises clientes de Keycoopt System sont des **entreprises de secteurs très variés** tels que l'industrie (Bonduelle, SNCF, etc.), le retail (Décathlon, Boulanger, System U, etc.), le conseil, le secteur bancaire (Groupe BPCE), les ESN (Consort), etc.

Alors, à tous ceux qui nous demandent : « La cooptation, est-ce que ça fonctionne dans mon secteur, dans mon activité ? », la réponse est oui ! **Le système de la cooptation est universel** et convient aussi bien « au recrutement de cols bleus que de cols blancs », comme l'explique Antoine Perruchot, fondateur de Keycoopt.

Keycoopt System est une plateforme en marque blanche : les entreprises clientes peuvent donc personnaliser leur plateforme et ont le choix du nom, de l'identité visuelle, etc.

Voici 2 exemples de notre solution : Moov'up chez OVH et DecathlonCoopt au sein de Décathlon.

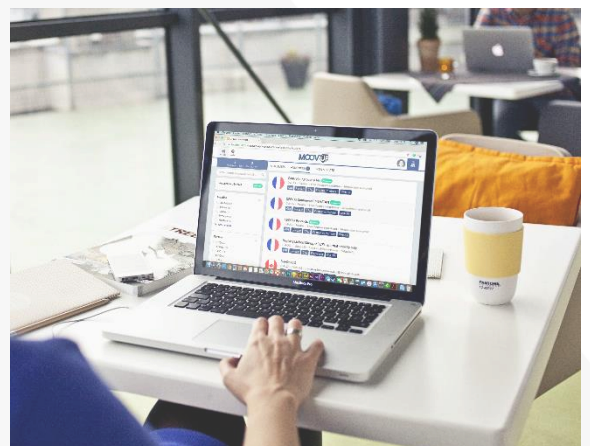
1. MOOV'UP chez OVH

Contexte : **OVH**, fournisseur mondial de cloud hyper-évolutif, est une des dernières licornes françaises. OVH compte environ 2 200 collaborateurs, avec **près de 1 000 recrutements par an**.

Avec une croissance soutenue depuis quelques années et des ambitions fortes, OVH fait face à des **enjeux cruciaux de mobilité et de recrutement de talent**.

OVH a donc fait appel à Keycoopt System pour animer la recommandation, mais surtout pour booster la mobilité interne de ses salariés.

Cette fonctionnalité est un moteur chez certains de nos clients et répond à une question simple : quitte à adresser à mes collaborateurs des offres d'emploi, pourquoi ne pas les laisser postuler ?





Résultats :

OVH réalise aujourd'hui **58 % de ses recrutements grâce à la cooptation** provenant de ses collaborateurs.

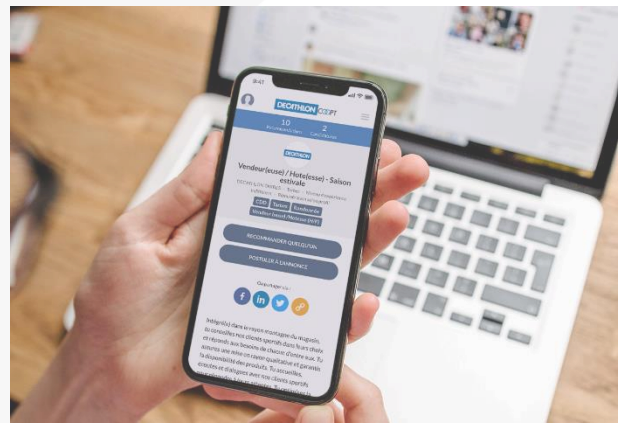
Leur stratégie basée essentiellement sur la mobilité interne (66% des recrutements), permet « d'atteindre » **un coût par recrutement de 115€** (hors primes de cooptation).

2. DECATHLONCOOPT chez Décathlon

Contexte :

L'enseigne de distribution d'articles de sport Décathlon compte aujourd'hui près de 23 000 collaborateurs en France. Et plus de 75 000 collaborateurs dans le monde.

Possédant une **belle marque employeur**, Décathlon a tout à gagner en misant sur un programme de cooptation en interne pour le recrutement de talents.



Résultats :

Depuis qu'ils ont lancé leur plateforme de cooptation (aussi bien sur une partie des collaborateurs au siège qu'auprès des réseaux de magasins sur les régions Midi Pyrénées et Ile de France), Décathlon réalise **37 % de ses recrutements** grâce à la recommandation et a vu baisser son **coût de recrutement à moins de 400€**.

C'est grâce à ces résultats, que **Décathlon Espagne a décidé de déployer aussi la plateforme** auprès de leurs **13 000 collaborateurs**.



Autrement dit, faire confiance à ses collaborateurs pour recruter, c'est une bonne décision !

Partie 4 : FAQ

1. Pensez-vous qu'il est pertinent de lancer ponctuellement des challenges compétitifs récompensant le meilleur coopteur sur une durée précise ?

« Oui c'est très pertinent !

Que ce soit des challenges, concours, animations ponctuelles ... concrètement, ça permet de donner du rythme, d'éviter la monotonie et de faire les choses différemment !

Cela permet aussi aux recruteurs de pallier à des périodes plus creuses ou de mettre en avant des postes plus compliqués.

*En ce qui concerne **les bonnes pratiques**, vous pouvez par exemple :*

- *Récompenser les meilleurs « Poulidor », c'est-à-dire tous ceux qui vous ont recommandé des profils, même s'ils n'ont pas été recrutés, pour pousser les recommandations. Pour vous donner un exemple concret, à un moment, OVH a donné l'avantage aux meilleurs coopteurs du mois de rouler en Tesla.*
- *Faire un tirage au sort parmi toutes les recommandations sur une période donnée*
- *Récompenser les 30 premiers à faire des recommandations, lors du lancement*
- ...

Chez Keycoopt, nous avons choisi d'effectuer un benchmark à un niveau international afin de regorger d'idées : nos chefs de projet sont justement là pour partager ces idées et conseiller au mieux nos clients ! »

2. Pouvez-vous nous accompagner dans un programme de lancement ou relancement d'un programme de cooptation ?

« Oui, bien sûr, c'est le cœur de métier des chefs de projet Keycoopt System, qui accompagnent les entreprises dans le lancement ou le « relancement » d'un programme de cooptation. »

3. A quel moment récompenser le coopteur, à l'embauche du coopté ou à la fin de la période d'essai ?

*« Chez Keycoopt, nous recommandons de récompenser l'auteur d'une recommandation **dès l'embauche de la personne cooptée**. D'ailleurs, 95% de nos clients nous suivent dans ce sens-là, même si beaucoup, au départ, avaient tendance à opter pour une récompense à l'issue de la période d'essai. Cela par pure intuition, ou parce qu'historiquement leur programme de cooptation était pensé de cette manière.*

Ne donner une récompense qu'à l'issue de la période d'essai fait porter trop de responsabilités au coopteur, vis-à-vis de son entreprise, de ses RH ou de ses supérieurs hiérarchiques. Il s'engage par le seul fait de sa recommandation. La personne cooptée va être reçue en entretien et va peut-être être validée à trois reprises par des responsables RH ou des opérationnels différents. Est-ce, dans ce cadre, à lui d'endosser cette responsabilité ?

Pour stimuler la cooptation, il faut en faire un acte de confiance vis-à-vis des collaborateurs : si tu nous recommandes quelqu'un de bien et qu'on décide après plusieurs entretiens de le recruter tu as fait ton job !

De plus, le cas où la période d'essai n'est pas validée est tellement rare qu'il ne faut pas décourager les salariés de recommander parce que la prime serait trop lointaine alors que dans les faits, elle ne serait pas versée dans 1 cas, voire 2 cas sur 100 ! »

4. Peut-on élargir la cooptation à des partenaires à l'extérieur de la société ?

« Nous poussons les entreprises à le faire. **La cooptation repose sur le fait de disposer d'un écosystème apte à nous recommander des gens bien.** Il est donc pertinent que chaque entreprise se constitue son écosystème, son environnement, son propre échantillon de sourcing pour avoir toujours plus de coopteurs de qualité.

Par exemple, il est intéressant d'ouvrir la plateforme de cooptation et d'y ajouter les apprentis et les stagiaires : qui mieux qu'eux, qui sont déjà dans l'entreprise, pour vous recommander les apprentis et les stagiaires de l'année prochaine ? Cette recherche représente pour les entreprises un coût en termes de temps et d'argent. Par ce biais, la plateforme s'anime aussi seule et les collaborateurs en stage ou en apprentissage sont ravis d'y participer.

Il peut aussi être conseillé d'ajouter sur la plateforme les bons candidats rencontrés pour lesquels un poste n'est pas disponible dans l'immédiat. Ce n'est plus l'entreprise qui les contactera mais ils recevront l'offre d'emploi de manière ciblée. Ils pourront aussi recommander des personnes de leur entourage sur la plateforme si cela les intéresse.



Quelques exemples parmi nos clients :

- **Europcar**, a commencé à ajouter sur sa plateforme de cooptation des fournisseurs qui connaissent très bien l'entreprise (constructeurs auto, fournisseurs de peinture ...).
- **Déathlon** a rajouté sur sa plateforme les meilleurs clients et les dirigeants de clubs sportifs d'une région.
- **Tape à l'œil** incite les salariés qui quittent l'entreprise à rester sur leur plateforme, sauf cas exceptionnels. Un collaborateur qui s'en va part souvent en bons termes. Il est aussi souvent le mieux placé pour pouvoir recommander des gens dans une entreprise qu'il a bien connue. »

5. Hormis la prime de cooptation existe-t-il d'autres leviers qui peuvent motiver les employés ?

« Bien évidemment !

*La mise en avant des coopteurs ne doit pas être négligée. Une prime c'est bien, mais il faut aussi de **la reconnaissance** ! Les collaborateurs qui effectuent des recommandations, et qui participent ainsi à créer de la richesse pour les entreprises, doivent être reconnus par les RH et leurs managers. »*

En conclusion, il ne nous reste plus qu'à vous souhaiter de mettre en place de beaux programmes de cooptation !

Cela fait des décennies que les responsables RH cherchent des moyens, à l'extérieur des entreprises, pour aller recruter. Or, on s'aperçoit que certaines structures ont des centaines, des milliers, voire des centaines de milliers de collaborateurs sous la main qui ne demandent qu'une chose : recommander des gens bien pour leur entreprise dont ils connaissent très bien la culture, l'ADN.

Capitaliser sur ses collaborateurs c'est gagnant pour l'entreprise, mais aussi pour les collaborateurs, qui se sentent responsabilisés et en confiance !

Alors, à vous de jouer !

Keycoopt System

www.keycooptsystem.com

0 805 69 69 92