

DOSSIER DE CANDIDATURE AUX TROPHEES DE L'ECONOMIE RESPONSABLE

I – PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :

Raison sociale : GESFLANDRES GESNORD

Statut : SARL

Date de création de l'entreprise : 2004

Activité : plateforme téléphonique pour les professionnels de santé

Territoires d'action : Région Nord-Pas de Calais en majorité

Filiales : Non

Effectif : 16 salariés + 4 en cours de recrutement + 2 dirigeants

Adresse : Parc Tertiaire, 27 route de Oignies 62710 COURRIERES

Téléphone : 03.91.84.79.79

Site Internet : En cours

Contact :

Mohamed EL MANANI, Co gérant, melmanani@wanadoo.fr, 03.91.84.79.79

Nature	Montant
Chiffre d'affaires HT 01/01/11 au 30/06/12	812046 €
Chiffre d'affaires HT 2013	605928 €
Chiffre d'affaires HT 2014	631269 €
Résultat net 01/01/11 au 30/06/12	41556 €
Résultat net 2013	29848 €
Résultat net 2014	26280 €*

*Le résultat net de 2014 est en baisse par rapport à celui de 2013 en raison d'investissements réalisés et suite à la perte de certains clients.

Bilan carbone : non

Bilan Gaz à Effet de Serre* : non concerné par la réglementation

*Obligatoire pour les entreprises > 500 salariés.

Rapport RSE : non concerné par la réglementation

Prix et nominations : non

Certifications : non

Contexte et activité

1) Quelle est l'activité de l'entreprise et dans quel contexte la démarche RSE s'inscrit-elle (contexte légal, pratiques habituelles du secteur, du territoire, ...) ?

Gesflandres est une plateforme téléphonique qui gère l'accueil téléphonique des cabinets médicaux (agendas des médecins et demandes des patients). L'entreprise a ainsi intégré les compétences de ses deux fondateurs : Mohamed El Manani - ingénieur télécom et son épouse, Magali El Manani - Ingénieur commerciale ayant suivi une formation de visiteuse médicale 2003.

Lors de sa création en 2004, Gesflandres arrive sur un secteur comportant de nombreux concurrents déjà bien établis sur ce marché. Pour se différencier et se développer, les dirigeants mettent rapidement en place des technologies et des services innovants : dès 2005, Gesflandres propose à un médecin de co-élaborer un service de prise de rendez-vous par internet.

L'entreprise recherche perpétuellement d'autres manières de répondre aux besoins des clients et développe ainsi des avantages concurrentiels non négligeables. C'est dans cette optique que se réalise le déploiement des activités de l'entreprise en y intégrant systématiquement les parties prenantes (médecins et patients).

C'est en intégrant le CJD en 2008 et en se formant à la « Performance Globale » que Mohamed El Manani décide de concrétiser ce concept dans son entreprise.

De 2012 à 2013, le dirigeant participe à l'expérimentation sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération menée par le CJD et Réseau Alliances en partenariat avec Atemis et la Région Nord-Pas de Calais.

Aujourd'hui, Gesflandres compte 16 salariés et se fixe un objectif managérial afin de structurer le déploiement de l'entreprise.

2) Quelles sont les raisons pour lesquelles l'entreprise a initié cette démarche ?

- La Performance Globale du CJD, expérimentée avec d'autres dirigeants, est en phase avec la façon dont l'entreprise pense son développement ainsi qu'avec ses valeurs :
 - o Se développer dans la transparence, pouvoir agir sur l'économie, le social, le sociétal et l'environnement.
 - o Echanger avec ses pairs sur les bonnes pratiques et les expérimentations.

- En rentrant dans cette démarche, les dirigeants de Gesflandres ont constaté que les entreprises engagées dans la performance globale, la RSE et le développement durable, se développaient mieux et plus durablement. Les impacts pour Gesflandres se sont également rapidement manifestés, aussi bien à travers les salariés que pour les dirigeants.

Mission et valeurs

1) Quelle est votre mission ?

- ✓ Garantir l'accessibilité aux soins aux patients, lutter contre des problématiques de désertification médicale et garantir la qualité de vie au travail des médecins.

2) Quelles sont vos valeurs ?

- ✓ Solidarité,
- ✓ Respect,
- ✓ Professionnalisme,
- ✓ Proximité.

Parties prenantes

Quelles sont vos parties prenantes ?

- **Actionnaires** : les 2 fondateurs.
- **Salariés** : 16 personnes.
- **Médecins, Médecins clients, entourage des médecins.**
- **Patients.**
- **Population.**
- **Territoires (Régions).**

Enjeux et objectifs de la démarche RSE

⇒ Economiques

- Se différencier de la concurrence et maintenir l'activité dans la région.
- Prendre en compte les besoins et attentes réels des clients.
- Lutter contre la tentation du service « Low Cost » dans le domaine de la santé favorisant les délocalisations, la standardisation des services et la mauvaise prise en charge des patients les plus vulnérables (seniors en cas d'urgence).

⇒ Sociaux

- Améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs par la délégation de responsabilités et leur implication dans la stratégie de l'entreprise. L'objectif est de donner du sens à leur travail au quotidien.

⇒ Sociétaux

- Aider à la diminution de l'engorgement des urgences.
- Garantir l'accès aux soins sur un territoire et une activité régulière aux médecins.
- Lutter contre les déserts médicaux existants ou à venir.

II – LES DOMAINES D'ENGAGEMENTS DANS LA RSE

1) Gouvernance : Manager son organisation avec transparence

1) Comment votre entreprise intègre la RSE dans sa stratégie ?

- En 2008, le dirigeant intègre le Centre des Jeunes Dirigeants et se forme à la **performance globale** de l'entreprise. L'entreprise se développe progressivement avec 6 salariés afin de valider les process et de justifier les prix pratiqués par la qualité de la prestation.
- Dans la logique d'évolution managériale, se pose la question du **sens donné au travail**. En 2012, Gesflandres décide donc de se lancer dans une modification de son modèle économique en prenant en compte **l'économie de la fonctionnalité et de la coopération**.

- L'économie de la fonctionnalité et de la coopération :

C'est un modèle économique qui consiste à passer de la vente d'un volume de biens ou de services, à la vente d'une solution globale intégrant des biens et des services dans le but d'atteindre une performance d'usage ou une performance territoriale.

Le but de ce modèle consiste à :

- *Découpler la relation entre hausse du chiffre d'affaires et hausse des consommations de matières premières. En d'autres termes, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération vise à faire reposer la rentabilité de l'entreprise sur des ressources immatérielles (compétences, confiance, pertinence...) au détriment des ressources matérielles.*
- *Intégrer dans l'offre de l'entreprise des externalités sociales et/ou environnementales, positives ou négatives et étant subies ou créées par l'entreprise. L'enjeu étant de diminuer les externalités négatives et d'augmenter les externalités positives.*

- *Redonner du sens au travail en sortant d'une logique industrielle qui pousse les entreprises à une course aux gains de productivité en divisant et intensifiant toujours d'avantage le travail.*

Ces objectifs sont également des critères qui définissent si oui ou non l'organisation est dans la dynamique de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Ce modèle repose sur :

- *La **coopération et la co-crédation** des différentes parties prenantes en vue d'atteindre une solution globale. En effet, l'entreprise peut rarement intégrer efficacement des externalités de manière isolée. Pour y parvenir, elle doit co-construire une offre avec différentes parties prenantes (fournisseur, client, collectivité, autres entreprises partenaires...) qui peuvent l'aider à intégrer des externalités.*
- *Le **développement des ressources immatérielles** en interne et en externe (santé, compétences, confiance...)*
- *L'élargissement et la transformation du périmètre d'activité.*
- *La **recherche de la performance globale** de l'entreprise et le développement de sa Responsabilité Sociétale et Environnementale.*

2) Comment votre entreprise implique-t-elle les collaborateurs ou d'autres parties prenantes lors de décisions stratégiques ?

- La formation interne dispensée aux nouveaux arrivants est un point fort pour la qualité du service proposée aux clients et pour l'intégration dans l'équipe. En effet, cette formation inculque aux salariés des valeurs et une flexibilité en rupture avec les codes du marché des centres d'appels traditionnels. Ainsi, les collaborateurs proposent une qualité d'écoute bien éloignée des standards téléphoniques industrialisés et pour certains totalement informatisés. Cette formation était dispensée par Mme El Manani jusqu'en 2012 ; après le recrutement d'une superviseuse issue d'un grand centre d'appel international, elle lui a délégué cette mission.
- La formation n'a pas convenu à certains anciens collaborateurs qui l'estimaient inadaptée. Les dirigeants ont donc proposé que cette formation soit dispensée par d'autres collaborateurs en y intégrant un contenu permettant aux nouveaux recrutés de s'adapter rapidement au mode de fonctionnement de l'entreprise.
➔ **Résultat** : Responsabilisation des salariés.
- Le dirigeant travaille perpétuellement en co-crédation avec ses parties prenantes afin d'établir une offre adaptée à la demande et répondant aux enjeux du territoire. Ainsi, bien que la qualité de l'offre ne soit pas toujours monnayable auprès des médecins, un partenariat a été passé avec des assureurs, très intéressés par l'action de Gesflandres pour lutter contre les risques psychosociaux chez les médecins. Gesflandres a donc intégré une externalité négative sociale pour les assurances.

3) Mesurez-vous les performances RSE de votre entreprise en fonction de vos objectifs ? Et comment ?

- Par l'implication des salariés (taux d'absentéisme et remontée des incidents des clients) et par l'ambiance au travail.

4) Quels outils utilisez-vous pour communiquer en interne et en externe ? Comment sensibilisez-vous vos parties prenantes au développement durable ?

- Communication aux clients des démarches vis-à-vis des salariés et sur le territoire, en mettant en avant les changements et les impacts positifs.
- La RSE est présentée comme un effet de levier au développement durable de l'entreprise et de la qualité du service fournit.

5) Avez-vous une démarche volontaire de partage de la valeur ? Intégrez-vous des critères RSE dans les systèmes de rémunération ?

Le dirigeant est parvenu à développer une activité pérenne et économiquement viable en proposant un service différenciant par rapport à la concurrence. Il propose une rétribution de ces gains à ses collaborateurs avec un **intéressement** (épargne d'entreprise). Le CICE (crédit d'impôt pour la compétition et l'emploi) est abondé en prime pour les salariés.

2) Droits de l'Homme : Respecter les droits essentiels de la personne

1) Comment votre entreprise favorise-t-elle la Diversité, l'égalité des chances ? (lutte contre les discriminations, égalité homme/femme, personnes en situation de handicap, senior, insertion...)

- En interne, par l'affichage légal des principes de respect des droits de l'homme : les salariés ont été sensibilisés lors de la mise en place de l'affichage légale sur les principes de lutte contre les discriminations, harcèlement moral et sexuel et sur l'égalité des rémunérations homme/femme.
- Gesflandres est signataire de la **Charte Diversité**.
- La politique de recrutement est basée sur le retour à l'emploi des demandeurs, quels que soient l'origine, la couleur de peau ou l'âge. Les dirigeants recherchent avant tout la compétence et la motivation.
- ➔ 2 seniors de plus de 50 ans ont été recrutés en 2015 et sont en cours de formation.
- ➔ La diversité des collaborateurs de l'entreprise est source de richesse car elle favorise les échanges, l'esprit d'équipe et la solidarité. Elle est ainsi un facteur important de confiance et d'implication pour tous les collaborateurs.

○ Répartition Homme-Femme

	Femmes			Hommes			Total		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Effectif salarié au 31 décembre	14	15	18	1	1	1	15	16	19
Dont CDI	9	10	12	0	0	0	9	10	12
Dont CDD	4	4	5	0	0	0	4	4	5
Direction	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Employé	13	14	17	0	0	0	13	14	17

- ⇒ *Bilan social obligatoire pour les entreprises > 300 salariés*
- ⇒ *Accord ou plan d'action égalité Hommes/ Femmes obligatoire pour les entreprises > 50 salariés*

○ Emploi de personnes en situation de handicap

Non, non concerné par la réglementation (*Taux légal pour entreprises > 20 salariés : 6% de l'effectif total.*)

o **Emploi des jeunes et des seniors**

	2012	2013	2014
Moyenne d'âge des collaborateurs	27	33	29
Effectif des CDI de moins de 25 ans	5	4	4
Effectif des CDI de plus de 50 ans	0	0	0

Plan sur l'emploi des seniors obligatoire pour les entreprises > 50 salariés

3) Relations/conditions de travail : Valoriser l'Homme.

1) Comment est organisé l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur (y compris stagiaires, intérimaires, apprentis...) ?

- Les nouveaux collaborateurs bénéficient sans exception d'un **livret d'accueil** et d'une **formation** en interne et en externe, la formation interne étant construite et dispensée par les collaborateurs eux-mêmes. (Volume horaire = 400h hors formations dispensées en interne).
- L'équipe est sensibilisée à l'accueil et à l'intégration des nouveaux collaborateurs, par l'accompagnement, la transmission du fonctionnement de l'entreprise et la formation (double écoute tournante, disponibilité et aides ponctuelles sur le plateau)
- L'équipe bénéficie également d'un budget pour organiser par elles même un événement par trimestre, afin de favoriser les liens entre chaque membre de l'équipe.

2) Comment assurez-vous le développement professionnel de vos collaborateurs ?

- Gesflandres a mis en place une **GPEC**¹ afin de faire émerger et évoluer les talents dans l'entreprise. L'entreprise opère une cassure radicale avec les codes classiques des centrales d'appels téléphoniques en favorisant l'auto-management et en insistant sur l'importance de l'équipe. Chaque salarié prend alors conscience de l'importance de son rôle au quotidien dans l'entreprise, pour que chacun puisse effectuer son travail dans les meilleures conditions possibles. Ce changement a pour conséquence de faire chuter rapidement le taux d'absentéisme. La solidarité émerge alors comme valeur phare de Gesflandres.

3) Quelle est la politique de votre entreprise en matière de prévention des risques professionnels ?

- Elaboration et diffusion du Document Unique et des affichages légaux dans l'entreprise.
- Formation à la gestion du Stress en cas de besoin, une secrétaire a été formée à la détection du stress au travail.
- L'échange régulier et le travail au sein des équipes, permet de détecter des signaux faibles et ainsi échanger avec ses salariés et de trouver une solution qui convient aux deux parties en cas de besoin.
- Gesflandres est vigilante sur l'espace de travail et sur les améliorations des conditions de travail (confort, casques anti bruits, innovations du logiciel et des process favorisant le gain de temps et la simplicité).

¹ Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

4) Comment favorisez-vous le dialogue social ?

Gesflandres ne comporte pas de délégués syndicaux ni de représentants du personnel, le dialogue se fait naturellement entre les collaborateurs et personne n'a souhaité se présenter. Les dirigeants effectuent régulièrement les mêmes tâches que les collaborateurs, ce qui leur permet d'échanger de manière informelle sur toutes les problématiques de l'entreprise.

○ **Représentation du personnel**

	Oui	Non
Avez-vous :		
- des délégués syndicaux ?*		X
- des délégués du personnel ?**		X
- un Comité d'Entreprise ?***		X
- un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ?***		X

* obligatoire pour entreprise > 50 salariés si présence d'une organisation syndicale

**obligatoire pour entreprise > 11 salariés

***obligatoire pour entreprise > 50 salariés

5) Quels dispositifs ou aménagements avez-vous mis en place pour favoriser le bien-être de vos collaborateurs ? Comment votre entreprise est attentive à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ?

- Les secrétaires peuvent demander à l'avance des aménagements spécifiques pour se rendre à des rendez-vous personnels (médecins, banques, etc.). Les plannings sont fournis en avance et pour 15 jours afin de faciliter l'organisation personnelle des salariés. Les collaborateurs peuvent modifier leur planning en cas de besoin et s'arranger entre eux, sans solliciter l'aval de la direction.
- Le métier exercé par Gesflandres nécessite une grande qualité d'écoute et requiert par conséquent une grande concentration. Afin d'anticiper la pénibilité au travail, l'entreprise met en place pour ses collaborateurs des plannings avec des plages de récupération.
- Les collaborateurs travaillent également dans des bureaux ouverts afin de faciliter la communication.
- Les décisions sont prises dans une logique d'équité entre les salariés.
- Gesflandres met à disposition des collaborateurs une salle de repos et une cuisine équipée, ainsi que du café, des boissons, des gâteaux, et de l'eau, le tout gratuitement. Un petit déjeuner est organisé tous les lundis matins, ainsi qu'un repas collectif tous les mois.

6) Comment évaluez-vous la satisfaction de vos employés ?

Des entretiens annuels d'évaluations pour tous les salariés sont réalisés. Le questionnaire leur permet d'évaluer l'entreprise et ses dirigeants. L'échange régulier entre dirigeants et salariés durant l'année est également un très bon moyen d'évaluer cette satisfaction (réunions d'équipe ou entretiens individuels).

	2012	2013	2014
Turn Over*	55.55	53.83	50
Taux d'absentéisme	6.71	8.31	2.13

* (Départs année N + Arrivées année N)/2/effectif moyen N-1) x100

7) Quel est le rapport d'échelle des salaires (gérant compris) ?

Le rapport est de 1 à 1.4 entre les salariés (ancienneté, responsabilités et implication) et de 1 à 5 entre les salariés et le gérant.

4) Environnement : Préserver la Planète.

1) Quelles sont les ressources utilisées dans votre production ? (matières premières, eau, énergies)

Electricité.

2) Comment prenez-vous en compte l'impact de vos activités sur l'environnement ?

Gesflandres ayant une activité de service, l'entreprise insiste surtout sur les éco-gestes au bureau afin de limiter son impact sur l'environnement. Gesflandres n'a pas mis en place de Plan de Déplacement Entreprise formel, cependant, elle veille à minimiser les aller/retour domicile/ travail dans le planning de l'équipe et limite les déplacements inutiles grâce à la présence d'une cuisine et d'un espace restauration.

3) Quels sont vos indicateurs de performance environnementale ? Précisez pour chacun l'évolution sur les 3 dernières années

L'entreprise n'a pas encore mis en place d'indicateurs de mesure mais porte une attention particulière à ses impacts dans la gestion des plannings.

5) Bonnes Pratiques d'affaires : Etre acteur loyal et responsable sur les marchés.

1) Qui sont vos fournisseurs ?

Achat de fournitures : ORANGE, EURICE, SOLLIX, La Poste, DELL.

2) Comment la RSE s'intègre dans votre démarche d'achats ?

- L'entreprise favorise le développement de relations durables avec ses fournisseurs basées sur l'échange et l'implication dans leur développement (remontés d'informations sur ses attentes et celles des clients). Les négociations des prix se déroulent dans une logique gagnant/gagnant : le choix ne se fait pas sur le moins disant financier, mais sur les valeurs partagées entre Gesflandres et ses clients.
- EURICE, l'éditeur de logiciel et SOLLIX la SSII sont impliquées dans la performance globale du CJD, les tailles identiques et la proximité entre ces entreprises leur permet d'échanger plus facilement sur leurs expérimentations.

3) Comment auditez-vous vos fournisseurs (audit interne ou externe) et à quelle fréquence ?

Gesflandres ne fait pas d'audit formalisé, ses relations sont plutôt basées sur des échanges réguliers, sur le marché et sur les stratégies des fournisseurs. L'entreprise participe régulièrement aux événements organisés par ses deux fournisseurs.

4) Quelles règles éthiques avez-vous établi vis-à-vis de vos concurrents ?

- Respect mutuel, confidentialité sur les informations échangées.
- La concurrence est loyale et basée sur les capacités à pouvoir apporter un service en adéquation avec les attentes des clients sans dénigrer ou casser les prix.

6) Clients et Consommateurs : Respecter leurs intérêts

1) Qui sont vos clients ?

- Les bénéficiaires directs sont les professionnels de santé venant de presque toutes les spécialités médicales.
- Les bénéficiaires indirects sont les territoires ainsi que les patients.

2) Comment fidélisez-vous vos clients ?

- Gesflandres fidélise ses clients en leurs proposant un **service qualitatif, qui dépasse les fonctions simples d'un centre d'appel.**

7) Engagement sociétal : Allier les intérêts de l'entreprise et ceux de la Communauté

1) Comment votre entreprise s'investit-elle dans son environnement territorial (emplois, économie locale, ou autres) ?

- Implantée à Courrière-lez-Lens, Gesflandres contribue au développement de l'emploi local et ne se plie pas à la politique de coûts, la concurrence étant importante dans ce secteur. Grâce à une offre différenciante, Gesflandres peut justifier les prix pratiqués, ce qui lui permet de rester implanté sur le territoire et de ne pas délocaliser son activité.
- Gesflandres a mis en place un partenariat avec la Maison de l'Emploi du territoire et participe à des forums (la PAME du territoire).
- Mohamed El Manani participe également au Forum Emploi/ Entreprises piloté par le Sous-Préfet de LENS et EURALENS. Ce forum a pour thématique : Comment résoudre la problématique de l'emploi dans le Bassin Minier ?
- L'entreprise est membre du club NOE depuis sa création. Ce club a pour vocation de développer l'économie de la fonctionnalité dans la région Nord-Pas de Calais. A ce titre, Mohamed EL Manani est membre du Bureau Opérationnel du club ainsi que du groupe de travail « soutien à domicile des personnes âgées ».
- Mohamed El Manani est un membre actif du CJD Artois et Nord-Pas de Calais depuis 2008 (Président de Section Artois 2012-2014, Délégué régional chargé de sensibiliser les chefs d'entreprises à la Diversité (2009-2012), responsable de l'expérimentation EFC 2014-2015)

Interventions :

- Animation de l'atelier RSE lors de JADDE ARTOIS 2014.
- Comité Economique et Social Européen auprès du Pdt M. Henri MALOSSE en 2014.
- Témoignages et diffusion du concept de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (GREEN WIN en Belgique, ICDD (Innovation Citoyenne et Développement Durable) à Paris, etc...).
- Animation d'ateliers sur la RSE (jeux I NOVE YOU) avec le CLUB TRI sur l'Artois en 2015.

2) Quelles actions sociétales sont mises en place ?

- Gesflandres possède un fort engagement territorial et soutien l'emploi de personnes en difficultés (longue période sans emploi par exemple).
- Gesflandres est située dans un quartier dit sensible et joue un rôle important sur le territoire au travers de ses interventions dans des écoles, les missions locales, etc. pour faire découvrir le métier de chef d'entreprise.
- Le dirigeant participe via ses actions au sein du CJD à la création de Mini Entreprises dans les écoles avec l'association EPA (Entreprendre pour apprendre), actions avec le Réseau Etincelles, l'Ecole de la Seconde Chance de Liévin et d'Arras. Il s'engage également dans la diffusion et la valorisation de la diversité (Membre de l'organisation du Tour de France de la DIVERSITE 2010, 2011 et 2014 et d'une conférence sur le HANDICAP).
- Le dirigeant s'engage dans le développement du modèle de l'économie de la fonctionnalité auprès des institutions locales, régionales et européennes.

3) Comment impliquez-vous vos collaborateurs dans ces actions ?

- Les salariés ont participé à la création d'un film sur la diversité en entreprise via des témoignages.
- Gesflandres les informe des démarches et des raisons pour lesquels l'entreprise est impliquée dans ces actions. C'est l'occasion d'échanger et de partager des valeurs et de donner du sens aux actions menées.

III-FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS

Qu'est-ce qui permet la réussite de votre démarche (motivation, implication, moyens humains/matériels/financiers, communication...) ? (les difficultés rencontrées et surmontées peuvent apparaître ici).

- La volonté et l'implication des dirigeants.
- La motivation des salariés qui sont valorisés et responsabilisés.
- Ancrage territorial et travail collaboratif avec les parties prenantes.
- La posture des dirigeants vis-à-vis des salariés (confiance et échanges).
- La participation à plusieurs clubs, manifestations et conférences afin de mettre en valeur et diffuser les principes de l'économie de la fonctionnalité.

❖ Difficultés rencontrées :

- La prise de conscience des acheteurs publics est en décalage avec les nouveaux modèles économiques (appels d'offres pas adaptés).
- Le fonctionnement en silos, en filières et en secteurs d'activité, sont des freins qui ne favorisent pas l'innovation collaborative ni le développement des TPE/PME dans cette logique.
- Des difficultés à faire travailler ensemble les institutions et les chefs d'entreprises.
- La difficulté dans le recrutement est de trouver les personnes motivées et désirant s'impliquer, le bassin d'emploi où l'entreprise est située connaît de véritables difficultés liées à son histoire (formation, mobilité, assistanat,...).

Propos recueillis auprès de
Mohamed EL MANANI, Co-gérant

Par **Manon DUPONCHELLE** et **Simon LEDEZ**, Pôle Accompagnement des Entreprises,
Accompagnés de **Charlotte CALONNE**,
Pôle Partenariats, Trophées et Bonnes Pratiques.