

Comment...

RETENIR VOS
MEILLEURS EMPLOYÉS ?



Robert Half®

SOMMAIRE

UN RECRUTEMENT EFFICACE	3
MONTREZ A VOS COLLABORATEURS QU'ILS CONTRIBUENT AU SUCCÈS DE VOTRE ENTREPRISE	5
IMPLIQUEZ VOS COLLABORATEURS	7
DES SALAIRES ATTRACTIFS	8
AVANTAGES, CES PETITS « EXTRAS » QUI FONT LA DIFFÉRENCE	9
COMMENT SAVOIR SI UN EMPLOYÉ(H/F) EST SUR LE DÉPART	9
GÉREZ LE PROBLÈME	10
UNE CRITIQUE CONSTRUCTIVE	11
UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'ESPRIT D'ÉQUIPE	12
COMMENT VOUS SÉPARER D'UN COLLABORATEUR (H/F) CLÉ	13

À PROPOS DE ROBERT HALF

Nous avons pour vocation d'accompagner nos clients sur un large éventail de problématiques de gestion des ressources humaines et de recrutement. Nous espérons que ce guide vous sera utile et que nous continuerons de contribuer à la réussite de vos projets de recrutement, aujourd'hui et demain.

UN RECRUTEMENT EFFICACE

Former un employé (H/F) qui ne possède pas les compétences requises pour un poste mobilise beaucoup plus de ressources et de temps que de recruter un candidat (H/F) qualifié.

Afin de mieux gérer le *turnover* de leur personnel, bon nombre d'entreprises sont amenées à revoir leurs pratiques et leurs politiques de recrutement.

Pour vous accompagner dans une telle démarche, voici quelques conseils :

1. Définissez clairement vos besoins. Avant de faire passer des entretiens, prenez le temps de déterminer les compétences et autres aptitudes requises pour occuper le poste à pourvoir.
2. Soyez honnête. « Sur-vendre » le poste proposé et les opportunités de carrière qui y sont associées peuvent certes permettre de convaincre un candidat d'intégrer votre entreprise mais au risque qu'il n'y reste pas très longtemps. La meilleure approche consiste à faire preuve de transparence sur l'entreprise, le poste et les opportunités de carrière à court et long terme.
3. Ne vous fiez pas uniquement aux apparences. Certes, la tenue vestimentaire, le comportement lors des entretiens d'embauche... peuvent influencer votre décision. Il est toutefois important de ne pas perdre de vue les deux critères de recrutement les plus essentiels, à savoir l'aptitude et la motivation du candidat.
4. Restez à l'écoute de vos collaborateurs. Plusieurs études montrent que le taux de fidélisation des personnes recrutées sur recommandation d'un collaborateur (H/F) de l'entreprise est plus élevé que la moyenne. Il est donc essentiel d'étudier avec le plus grand soin les candidats recommandés par vos collaborateurs et ce, pour deux raisons principales : ils ont tout d'abord l'avantage de bien connaître votre entreprise ; en outre, il est assez improbable que vos collaborateurs prennent le risque de vous recommander une personne incompétente.
5. Étudiez la possibilité de recruter un ex-collaborateur que vous savez compétent. À condition évidemment que vous soyez restés en bons termes et qu'il présente les conditions requises pour occuper le poste en question.

6. Recrutez de manière stratégique. S'agissant des postes difficiles à pourvoir, certaines entreprises ont parfois tendance à procéder à un recrutement alors qu'objectivement, elles n'en ont pas réellement besoin. Elles ont alors trop de collaborateurs pour une charge de travail insuffisante. Or, lorsqu'un bon élément n'a pas suffisamment de travail, sa motivation diminue ! Gardez bien à l'esprit que non sans raison, les collaborateurs investis aiment être occupés et accueillent favorablement toute nouvelle responsabilité – tant qu'ils ont le sentiment d'être rémunérés à leur juste valeur. Avant de recruter un nouveau salarié, il est donc important de savoir s'il n'est pas plus judicieux dans un premier temps de répartir la charge de travail entre vos employés. Vous pouvez également vous allier les compétences d'un intérimaire (H/F). L'une ou l'autre de ces deux approches stratégiques vous permettra de valider si l'entreprise a besoin de recruter un salarié (H/F) supplémentaire. Ainsi, vous éviterez de recruter un nombre trop important d'employés sous la pression des pics d'activité et de devoir vous en séparer lorsque la charge de travail diminuera.
7. Choisissez le cabinet de recrutement adéquat. Soyez attentif dans le choix de la société à laquelle vous confierez la pré-sélection des candidats. Il est préférable de vous tourner vers une société spécialisée sur le type de poste que vous cherchez à pourvoir.
8. Prenez un bon départ. Assurez-vous que vos nouveaux collaborateurs ont une parfaite compréhension de leurs responsabilités, de leur statut au sein de l'entreprise et de leurs avantages. Et n'hésitez pas à ré-étudier la pertinence des directives que vous donnez.

MONTREZ A VOS COLLABORATEURS QU'ILS CONTRIBUENT AU SUCCÈS DE VOTRE ENTREPRISE

Il est parfois aussi valorisant et motivant pour un salarié d'être félicité que d'obtenir une augmentation.

Selon les résultats de l'une de nos études sur l'environnement de travail, la plupart des entreprises utilisent essentiellement le levier du salaire et des avantages pour fidéliser leurs collaborateurs. Or, l'insatisfaction d'un employé peut être générée par d'autres facteurs qu'un salaire insuffisant comme par exemple, le manque de respect. Certes, la politique de gestion du personnel est propre à chaque entreprise, et ce qui fonctionne dans l'une ne sera pas nécessairement efficace dans une autre. Il faut cependant savoir que pour de multiples raisons (sécurité, vie familiale, amis, etc.), bon nombre de salariés préfèrent dans l'absolu conserver le poste qu'ils occupent plutôt que de chercher un autre emploi. Lorsqu'un salarié se sent à l'aise et reconnu dans son travail, il est rare qu'il envisage de quitter l'entreprise.

Voici quelques-uns des principes suivis par les sociétés les plus pro-actives en matière de gestion des ressources humaines :

1. Réservez un traitement spécifique à vos meilleurs collaborateurs. Pour favoriser la performance, il n'existe pas de meilleur moyen que de la reconnaître. Il vous appartient donc de récompenser ceux qui, parmi vos employés, affichent d'excellentes performances : confiez-leur des tâches plus valorisantes, donnez-leur un nouveau titre, accordez-leur des primes, des avantages et des bonus. Ne perdez jamais de vue qu'il est difficile de trouver des collaborateurs motivés et travailleurs, et que les félicitations constituent le moyen le plus efficace pour reconnaître le travail bien fait.
2. Favorisez les promotions internes. La promotion interne n'est jamais une tâche aisée, mais de nombreuses entreprises savent exploiter ce levier. Elles font de la promotion interne une pratique systématique avant même d'envisager un recrutement externe – à condition toutefois que le candidat interne présente les compétences requises pour le poste considéré. Et ce, à juste titre, car effectuer un recrutement externe sans considérer la possibilité d'un recrutement interne peut avoir un impact négatif sur la motivation de vos collaborateurs. Selon une étude conduite par Robert Half dans le secteur de la finance, les deux principales raisons de démission invoquées par les salariés étaient les suivantes :
 - des perspectives d'évolution limitées,
 - le manque de reconnaissance.

3. Favorisez le dialogue avec vos collaborateurs. Toute plainte d'un employé, qu'elle soit ou non justifiée, mérite votre attention et doit être rapidement traitée. Lorsque vous y répondez, assurez-vous de bien mentionner les actions déjà engagées ou sur le point de l'être. Organisez des entretiens individuels avec vos collaborateurs. Ces espaces de discussion ouverte vous permettront de maintenir leur implication et leur motivation.
4. Les titres ont une réelle importance car ils sont valorisants pour les employés, ils renforcent l'estime de soi et donnent un bon moral.
5. Ne faites pas l'économie des petites marques de politesse. Les résultats de l'une de nos études montrent que critiquer un subordonné en présence de ses collègues est perçu comme un manque notoire de savoir-vivre en entreprise. Dire « bonjour », « merci » et toute autre marque d'attention appropriée constituent autant de gestes qui vous aideront à fidéliser vos meilleurs talents sur le long terme. Quant à vos employés, exprimez-leur votre reconnaissance en leur envoyant une carte d'anniversaire, en les invitant à des manifestations en dehors du cadre de l'entreprise ou encore, par la mise en place de programmes visant à récompenser la performance.
6. Soyez juste. La plupart des collaborateurs d'une entreprise se plient sans difficulté à ses règles et à ses politiques à condition que ces dernières s'appliquent à tous, sans exception, et que la discipline s'accompagne également d'un état d'esprit solidaire. Soyez ferme tout en restant humain. Avant de licencier un employé, assurez-vous de la justesse des motifs qui vous poussent à prendre cette décision. Les licenciements peuvent en effet être particulièrement mal perçus par les autres collaborateurs de l'entreprise.

IMPLIQUEZ VOS COLLABORATEURS

Bon nombre de décisions de management devraient être prises collectivement.

Plus vos collaborateurs auront l'impression de faire partie intégrante de votre entreprise, plus ils s'impliqueront et seront satisfaits. C'est pourquoi, il n'est donc pas surprenant de constater que les dirigeants des sociétés les plus performantes s'efforcent d'associer leurs collaborateurs à certaines décisions de gestion. Voici quelques conseils pour établir et maintenir des échanges productifs avec vos collaborateurs :

1. Privilégiez une approche d'équipe. Il n'est pas si difficile de créer un esprit d'équipe. Il s'agit pour l'essentiel de montrer à vos collaborateurs que vous les considérez comme de véritables personnes.
2. Soyez ouvert aux propositions. Ne vous contentez pas d'attendre que vos collaborateurs vous soumettent leurs suggestions. Encouragez-les à le faire et accordez-leur des récompenses en fonction de ce qu'elles apportent à l'entreprise.
3. Récompensez la prise de risque, autant que les résultats. Valorisez ouvertement la prise de risques auprès de vos collaborateurs. Donnez-leur suffisamment de latitude pour exprimer tout leur potentiel.
4. Éditez une lettre d'information interne. Celle-ci constitue un excellent moyen – et de surcroît peu coûteux – pour tenir vos collaborateurs informés de l'actualité de l'entreprise et de ses nouvelles orientations stratégiques. Vous pouvez également utiliser cet outil pour citer en exemple les collaborateurs les plus performants, annoncer des promotions ou présenter de nouveaux employés.
5. Veillez au bien-fondé des réunions. Certaines entreprises organisent régulièrement des réunions entre direction et employés, à un rythme parfois très soutenu à savoir, une fois par semaine. Si cette approche peut s'avérer productive lorsque les réunions répondent à des objectifs précis, elle peut également faire perdre un temps précieux.
6. Communiquez sans réserve sur les réussites de votre entreprise. Les salariés aiment penser qu'ils travaillent pour une entreprise « gagnante ». Veillez donc à bien informer vos collaborateurs des réussites de votre société. Ainsi, chaque fois que la presse publie un article élogieux sur votre société, assurez-vous que tous vos collaborateurs en reçoivent la copie. Veillez également à ce qu'ils soient informés de vos nouvelles campagnes publicitaires.

DES SALAIRES ATTRACTIFS

Lorsqu'un salarié perçoit un salaire inférieur à ceux en vigueur sur le marché pour le poste qu'il occupe, vous risquez d'en subir les conséquences sur le long terme.

S'il est vrai qu'entretenir la satisfaction et maintenir la productivité de vos salariés a un coût, il est tout aussi vrai que les salariés s'estimant sous-payés s'épanouissent rarement dans leur travail. Voici quelques conseils pour vous aider à aborder la délicate question des rémunérations :

1. Pratiquez des salaires légèrement supérieurs au marché. Les rémunérations que vous offrez à vos collaborateurs doivent être compétitives par rapport à celles pratiquées sur le marché. Mieux encore, vous pouvez envisager de pratiquer des salaires sensiblement supérieurs à la moyenne du marché. Si cette politique de rémunération peut entraîner un coût significatif à court terme, elle vous permettra de réaliser d'importantes économies sur le long terme. Comment ? En motivant les salariés à s'investir davantage et en empêchant les bons éléments de partir chez vos concurrents pour bénéficier de salaires plus élevés.
2. Faites preuve de souplesse. Une seule et unique politique de rémunération ne peut répondre à l'ensemble des besoins des collaborateurs de toute une entreprise. Ne soyez donc pas prisonnier d'un système unique, et plus particulièrement vis-à-vis des collaborateurs clés.
3. Quant aux augmentations de salaires, définissez un processus équitable. Dans la plupart des entreprises bien gérées, les employés sont rarement amenés à solliciter des augmentations. Ils connaissent généralement à l'avance le montant de l'augmentation qui va leur être accordée – et le moment auquel ils vont pouvoir en bénéficier – en contrepartie de leurs performances, de leur inventivité, de leur fidélité, ou encore de leur implication.
4. Sachez dire « non » avec diplomatie. Il est toujours pertinent d'augmenter régulièrement le salaire de certains collaborateurs clés, y compris en période difficile. Toute augmentation, même faible, n'en demeure pas moins un symbole fort. Dans certains cas toutefois, vous n'avez pas d'autre choix que de refuser une demande d'augmentation, même pour des collaborateurs performants. Cependant, assurez-vous de bien expliquer les raisons de votre décision.

AVANTAGES, CES PETITS « EXTRAS » QUI FONT LA DIFFÉRENCE

Les avantages que l'employeur accorde à ses employés lui sont souvent profitables.

Vous pouvez offrir à vos salariés toutes sortes d'avantages pour rendre votre entreprise encore plus attractive. L'intéressement aux bénéfices et les plans d'épargne retraite constituent les avantages les plus évidents. Mais il en existe d'autres tels des réductions sur ses produits et services : peu onéreux, ces avantages valorisent les salariés et leur donnent le sentiment d'être reconnus. De nombreuses entreprises offrent à leurs collaborateurs la liberté de choisir leurs avantages dans des limites financières imparties.

En voici quelques exemples :

- messages personnels de félicitations,
- missions valorisantes,
- marques de reconnaissance en public,
- titres,
- petits cadeaux pour des occasions spéciales (anniversaire, mariage, etc.),
- des effectifs en nombre suffisant, avec notamment le recrutement d'intérimaires lors des pics d'activité,
- café et en-cas gratuits,
- salles de repos et cuisine pour préparer et prendre son déjeuner,
- environnement de travail agréable,
- place de parking réservée.

COMMENT SAVOIR SI UN EMPLOYÉ EST SUR LE DÉPART

Plus vous serez attentif au comportement et aux attitudes de vos employés, plus il vous sera facile d'éviter les mauvaises surprises. Généralement, la plupart des employés qui envisagent de démissionner donnent involontairement plusieurs indices. Voici quelques attitudes et comportements révélateurs :

1. Changement notable d'attitude. Plus particulièrement lorsqu'un employé habituellement actif et impliqué se révèle plus passif et indifférent. L'employé estime que tout effort est dorénavant une perte de temps et d'énergie.
2. Communication réduite avec ses managers. Un employé ayant l'intention de démissionner évite son responsable et s'affiche le moins possible.
3. Des pauses-déjeuner plus longues. Il pourrait utiliser ce temps de pause pour se rendre à des entretiens.
4. Des absences fréquentes peuvent également indiquer que l'employé prend des jours de congés pour passer des entretiens.
5. Augmentation sensible des appels téléphoniques personnels. Ces appels peuvent provenir de proches (pour informer l'employé du message laissé par un recruteur par exemple) voire directement de recruteurs potentiels.
6. Changement notable dans son apparence. Celui-ci peut indiquer que l'employé se prépare à passer des entretiens.
7. Un bureau mieux rangé. Notez l'éventuelle disparition d'objets personnels, signifiant

que l'employé les ramène probablement chez lui. Si toutefois le bureau de l'employé a toujours été bien rangé, et s'il se retrouve subitement encombré de papiers en tous genres, ce changement peut également indiquer que l'employé envisage de quitter la société.

8. Nouvelles habitudes de congés. Un employé sur le départ cherche généralement à prendre ses congés plus tôt qu'il n'en a l'habitude. Soit il profite de ses congés pour relancer des recruteurs potentiellement intéressés par sa candidature, soit il souhaite se reposer avant de prendre ses nouvelles fonctions

GÉREZ LE PROBLÈME

Parlez-en ouvertement avec votre collaborateur. Posez-lui tout simplement la question suivante : « Envisagez-vous de nous quitter ? ». Devant une telle question, la plupart des personnes apporteront une réponse franche. Si toutefois le collaborateur vient à vous mentir, vous pourrez probablement le détecter. Mais que faire lorsque vous savez qu'un collaborateur a l'intention de démissionner ?

Deux approches s'offrent à vous : si vous souhaitez que la personne reste, n'attendez pas qu'elle accepte l'offre d'une autre société. Convoquez-la pour un entretien individuel, insistez sur la valeur ajoutée qu'elle apporte à l'entreprise, parlez de projets futurs, félicitez-la pour ses performances et offrez-lui une rémunération plus attractive.

Si toutefois l'employé a déjà accepté l'offre d'un autre employeur, ne faites pas de contre-proposition. Par expérience, nous savons en effet que les employés acceptant une contre-offre quitteront généralement la société dans les douze mois qui suivent et ce, quelle que soit l'attractivité de la contre-proposition. En outre, le fait de proposer une contre-offre peut inciter les autres employés à suivre la même tactique. Si vous n'êtes pas mécontent du départ de cet employé, vous devez arbitrer entre deux options : libérer la personne de ses fonctions immédiatement (en trouvant un accord sur des indemnités de départ) ou attendre le recrutement d'un remplaçant.

N'oubliez pas qu'un employé utilisant son temps de travail pour effectuer ses recherches d'emploi est dans l'absolu néfaste à votre entreprise. Une telle situation peut également porter atteinte à ses collègues qui risquent de voir leur charge de travail augmenter pour

compenser la perte de productivité de cet employé. Enfin, laissez la porte ouverte aux salariés que vous estimez et insistez sur le fait qu'ils n'hésitent pas à revenir vers vous si leur nouveau poste ne leur convient pas.

UNE CRITIQUE CONSTRUCTIVE

La plupart des salariés acceptent volontiers la critique, si elle est constructive et justifiée. Si vous formulez vos critiques sans y mettre la forme, vous risquez de vous exposer au mécontentement de vos collaborateurs et de les voir partir assez rapidement. À la grande déception des dirigeants, les bons éléments sont souvent les plus nombreux à remplir le contingent des démissionnaires.

Pour mieux vous connaître et mieux appréhender le type de critiques que vous avez l'habitude de formuler, posez-vous les questions suivantes :

Vous efforcez-vous de rassembler au préalable toutes les données et informations utiles avant de critiquer un employé ?

Faites-vous le maximum pour que vos critiques soient constructives ?

Essayez-vous, chaque fois que possible, d'assumer votre part de responsabilité ?

Vous en tenez-vous aux faits et réussissez-vous à passer outre les problèmes de personne ?

Faites-vous preuve d'objectivité dans votre jugement et êtes-vous à l'écoute du point de vue de l'autre ?

Êtes-vous sarcastique dans la formulation de vos critiques ?

Lorsque vous critiquez un employé, mettez-vous un point d'honneur à le faire en présence d'autres collaborateurs ?

Vous mettez-vous en colère lorsque vous essayez de recadrer vos subordonnés ?

Avez-vous tendance à contredire vos collaborateurs ?

UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'ESPRIT D'ÉQUIPE

La critique a pour objectif :

- d'empêcher l'employé de commettre à nouveau une erreur,
- de lui expliquer la direction à suivre,
- d'accroître son efficacité,
- de maintenir son implication.

Lorsque vous critiquez vos collaborateurs, adoptez le comportement que vous attendriez de votre supérieur si les rôles étaient inversés.

Il n'existe aucune recette miracle pour garantir la satisfaction et l'épanouissement de ses collaborateurs : beaucoup d'éléments entrent en ligne de compte parmi lesquels figurent en première position l'esprit d'équipe et l'attitude des dirigeants.

En tant que dirigeant ou responsable, il vous revient de créer une ambiance agréable. Faites de votre entreprise un espace où l'on prend plaisir à travailler. Inspirez vos collaborateurs et faites en sorte qu'ils aient le sentiment de faire partie intégrante de la société. Vous créez ainsi un environnement de travail agréable et les meilleurs éléments resteront dans votre société envers et contre tout.

Il est également plus facile d'attirer les meilleurs talents dans votre entreprise lorsque l'information circule rapidement. Entretenir des relations constructives avec la presse au travers de communiqués, d'annonces ou de tout autre type de communication aura également un effet positif sur le moral de vos équipes. Assurez-vous que vos collaborateurs ont bien accès aux circuits de communication interne. Rappelez-vous également qu'une lettre d'information interne constitue un moyen efficace pour développer l'esprit d'équipe et mettre à l'honneur les réussites de vos employés.

COMMENT VOUS SÉPARER D'UN COLLABORATEUR CLÉ

Lorsqu'un collaborateur clé quitte votre entreprise, ne coupez pas toute relation et projetez-vous dans l'avenir.

Quels que soient les salaires, les avantages et autres traitements que vous accordez à vos salariés, vous devrez toujours faire face à la démission de collaborateurs clés. Lorsqu'un collaborateur clé vous annonce son intention de démissionner, vous conservez toutefois une liberté totale dans la manière de gérer la situation.

1. Organisez un entretien de départ. Faites-le systématiquement lorsqu'un employé quitte votre entreprise. L'entretien doit être conduit de façon informelle par la personne qui, parmi les différents interlocuteurs de l'employé au sein de l'entreprise, occupe le poste hiérarchiquement le plus élevé. L'objectif de l'entretien est d'identifier les raisons qui ont conduit l'employé à démissionner et de savoir dans quelle mesure ces motifs peuvent être à l'origine de problèmes dont vous n'aviez pas conscience. Toutefois, gardez bien à l'esprit que si l'employé quitte la société dans de mauvaises conditions, il risque de dénoncer tous les griefs qui ont motivé sa décision.

2. Faites preuve de gratitude, évitez de vous mettre en colère. Si l'employé perçoit que sa démission vous met dans l'embarras, il ressentira un sentiment de satisfaction, tout du moins temporairement. Cependant, il est préférable de vous séparer en bons termes. Aussi difficile que cela puisse paraître, remerciez l'employé démissionnaire des services qu'il a apportés à l'entreprise et souhaitez-lui bonne chance dans ses nouvelles fonctions. Si vous souhaitez que l'employé revienne dans l'entreprise, laissez la porte ouverte à toute discussion.

3. Tirez les enseignements de vos erreurs. La plus grosse erreur que vous puissiez commettre est de penser que vous n'en avez fait aucune. Lorsqu'un employé décide de démissionner, il vous donne l'opportunité de réfléchir aux éventuels dysfonctionnements dans vos procédures et politiques d'entreprise.

Pensez à vous poser les questions suivantes : cet employé était-il sous-payé ? Auriez-vous dû lui accorder une promotion ou lui proposer de travailler dans un autre département de l'entreprise ? Sera-t-il difficile de lui trouver un(e) remplaçant(e) ? Ces différents points vous aideront à identifier les actions que vous auriez pu conduire pour éviter son départ.

RECRUTEMENT TEMPORAIRE

PARIS

17, rue de la Banque
75002 Paris
Tél. : 01 55 04 21 00
Fax : 01 55 04 21 10
paris-interim@roberthalf.fr

PARIS LA DÉFENSE

Le Monge
22 Place des Vosges - La Défense 5
92979 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 49 670 670
Fax : 01 49 670 671
ladefense-interim@roberthalf.fr

VERSAILLES

27 bis, rue Sainte Adélaïde
78000 Versailles
Tél. : 01 39 07 48 48
Fax : 01 39 07 48 47
versailles-interim@roberthalf.fr

LYON

42, rue de l'Université
69007 Lyon
Tél. : 04 72 76 35 35
Fax : 04 72 76 35 36
lyon-interim@roberthalf.fr

NANTES

3 rue Guglielmo Marconi
44800 Saint Herblain
Tél. : 02 51 84 92 00
Fax : 02 51 84 92 01
nantes-interim@roberthalf.fr

VINCENNES

8, avenue des Minimes
94300 Vincennes
Tél. : 01 53 66 92 10
Fax : 01 53 66 92 19
vincennes-interim@roberthalf.fr

MASSY

2 à 12, rue du chemin des Femmes
91300 Massy
Tél : 01 69 53 91 80
Fax : 01 69 20 84 16
massy-interim@roberthalf.fr

LILLE

ATEAC

Place François Mitterrand
01 Tour Crédit Lyonnais
59777 EuraLille
Tél : 03 59 08 36 36
Fax : 03 59 08 36 30
lille-interim@roberthalf.fr

AIX EN PROVENCE

Mutliburo
Europarc de Pichaury
1330, avenue de Guillibert de la Lauzière
13856 Aix en Provence Cedex 03
Tél. : 04 88 71 88 47
Fax : 04 88 78 78 93
aixenprovence-interim@roberthalf.fr

RECRUTEMENT PERMANENT

PARIS

15-17, rue Marsollier
75002 Paris
Tél. : 01 55 04 18 18
Fax : 01 55 04 18 09
paris@roberthalf.fr

LYON

42, rue de l'Université
69007 Lyon
Tél. : 04 72 76 32 32
Fax : 04 72 76 32 33
lyon@roberthalf.fr

SAINT DENIS

9, rue Francis de Pressensé
93210 Saint Denis
Tél. : 01 49 46 23 52
Fax : 01 49 46 23 53
saintdenis@roberthalf.fr

www.roberthalf.fr

© 2007 Robert Half. Tous droits réservés.

La copie et la reproduction du présent document sont formellement interdites.