

CHAPITRE 13  
VERMEG : UNE *SUCCESS STORY*  
AFRICAINNE, UN DÉFI MONDIAL

Zeyneb ATTIA et Sami BEN MANSOUR

Du nom de son appellation romaine « Ifriqya » qui désignait la Tunisie et quelques contrées d'Algérie et de Libye, le continent africain aujourd'hui identifié comme recelant des richesses méconnues est une vaste région en pleine croissance, ciblée actuellement par les investisseurs.

De nombreuses innovations s'y développent et nous donnent envie d'aller à sa découverte. Cette mobilisation permanente permet aux africains de se réapproprier leur identité. Le Continent riche de sa diversité, de ses femmes et de ses hommes de diverses origines et couleurs fait face à de nouveaux défis tels que l'accès au numérique, l'emploi, les mobilités, la transition écologique mais aussi la fuite des talents. Malgré les soubresauts politiques, sécuritaires et économiques qu'elle peut connaître, l'Afrique est actuellement le théâtre des plus belles histoires à succès. Forcée par des compétences tunisiennes, Vermeg passe par l'Afrique avant de s'ancrer à l'Europe et au reste du monde par le jeu financier des rachats et des fusions dans la galaxie bancaire mondiale. L'entreprise agit localement et réagit globalement. Firme à succès mondial, avec des racines tunisiennes et une croissance multinationale, cette belle histoire s'offre à nous dès lors que ses spécificités peuvent être analysées et partagées. Connue et reconnue pour ses pratiques organisationnelles et managériales, Vermeg s'est distinguée par son impact positif sur les générations montantes en Tunisie et a réussi à rendre possible l'avenir pour ceux qui ont accepté de rester en Tunisie et de s'y investir. Avec une légitimité acquise au fur et à mesure de son évolution, de l'appropriation collective de ses valeurs par l'ensemble des collaborateurs, valeurs de responsabilité et de transmission déjà déclinées ainsi que diverses autres initiatives, et d'une volonté délibérée de créer de la valeur, l'entreprise s'inscrit dans la construction des scénarios du futur africain et l'harmonisation des démarches pour relever des défis communs. Fière de ses valeurs qui se résument à être engagés, ingénieux et authentiques, Vermeg privilégie le fait que tous les collaborateurs prennent en main leur propre développement personnel pour s'inscrire dans une intelligence collective. De toute évidence, l'entreprise ayant été primée comme « *The Best Place to Work* » a beaucoup investi dans sa marque employeur en attirant les meilleurs et en cherchant à les retenir et à les fidéliser. Pour son management, « le processus de carrière est construit sur la promotion des talents et leur mobilité en évoquant la Vermeg Academy dont les ambitions dépassent celles habituelles de formation pour accompagner les collaborateurs dans leur savoir-faire et développer leur savoir-être à travers les soft skills ». Sollicité pour développer la politique RH et expliquer les caractéristiques managériales et organisationnelles, le management du capital humain de l'entreprise a dégagé quatre axes qui font de Vermeg une aventure humaine passionnante.

### **1. Une stratégie de recrutement qui mise sur la rétention des talents par la formation**

Mais avec la grande tendance de l'émigration des informaticiens tunisiens constatée depuis ces dernières années, la priorité a été donnée au développement de l'alternance des catégories les plus touchées, à savoir les techniciens supérieurs du business et de l'IT. Vermeg a été rejointe par d'autres entreprises du secteur dans cette campagne de rétention des talents. Pendant quatre ans un encadrement

spécifique basé sur des partenariats avec des écoles privées et des maîtres d'apprentissage cible les non-ingénieurs pour les former et sécuriser leur parcours.

## **2. Une culture d'entreprise immersive**

Travailler chez Vermeg n'est pas une garantie d'insertion dans le contexte de l'entreprise. Des plans d'immersion sont conçus pour ancrer le collaborateur dans son cadre de travail. Des team buildings sont organisés chaque mois ciblant tous les niveaux afin de faciliter l'intégration des nouvelles recrues et les familiariser avec l'organisation et ses spécificités, la culture d'entreprise et les valeurs qu'elle porte, les pratiques managériales, les différents départements, les méthodes et les relations de travail, les objectifs de performance à atteindre... Dans le cadre d'une attitude de veille permanente et de l'élaboration d'une stratégie globale pour anticiper les besoins en compétences et effectifs tout en prenant en compte les différents âges, les types de profils, les attentes des générations X,Y et Z et réussir une transition générationnelle, les plans de gestion de carrières, formation et intégration sont étudiés et identifiés au cas par cas. Dans une logique d'innovation, de flexibilité, d'agilité et en termes de contenus et de e-Learning, les programmes de formation des collaborateurs, les plannings, les outils et les intervenants sont revisités en continu. Une plate-forme « métier » a été testée et adoptée. De même, conscient de l'impact de la transition générationnelle sur le renouvellement de l'entreprise, le top management de Vermeg assure un accompagnement personnalisé des nouvelles recrues tout en opérant le partage et la transmission intergénérationnelle des connaissances que ce soit par du tutorat revisité ou du « *reverse mentoring* » qui laisse aux jeunes une liberté d'apporter leurs savoirs aux moins jeunes.

## **3. Un approche éclectique de la formation**

Les nouvelles générations de jeunes diplômés tunisiens sont ciblées dès leur insertion par des formations en management, soft skills et développement personnel. Chaque profil, chaque chargé de poste bénéficie d'un programme global de renforcement des capacités afin d'être accompagné au mieux et pris en charge dans le cadre de l'académie Vermeg. Ainsi toute mobilité des collaborateurs, qu'elle soit interne ou externe ou même en dehors des frontières est lancée, suivie et facilitée. « On ne s'arrête pas au rafraichissement de l'expertise, on garantit aussi avec un catalogue de formation mentionnant tous les modules de formation techniques et management, un encadrement global des collaborateurs », nous a-t-on assuré du côté du top management. La cartographie des ressources a entraîné et conditionné un projet alternant intégré dans le plan de développement des collaborateurs et de l'entreprise.

## **4. Une rémunération « sur mesure » pour s'adapter à la sociologie des collaborateurs**

Parallèlement à un programme de bien-être des employés et dans le cadre de la mise en place d'un programme global et commun aux entreprises du secteur, une politique de rémunération adaptée à la Tunisie pour retenir les meilleurs talents et

mettant en œuvre le principe des paliers et des différents grades a été identifiée. Pour chaque grade, une rémunération spécifique a été étudiée et implémentée au cas par cas. Des avantages en nature et potentiellement attirants ont été conçus. Des partenariats avec des assurances, des banques et des concessionnaires automobiles adaptés aux besoins de chaque tranche d'âge ont été lancés. De plus, afin de conforter sa position de champion de la diversité avec 40 % d'effectifs féminins tunisiens, Vermeg a mis en œuvre différents dispositifs d'aide à la prise en charge des obligations familiales telles que la flexibilité horaire et contribution aux frais de scolarisation et prise en charge des enfants. Globalement, Vermeg se distingue par un autre rapport au travail, une valorisation intéressante des compétences numériques et une rémunération de la performance perçue comme un outil de rétention des talents. Les pressions internes et externes sur les niveaux de rémunération au sein de cette entreprise ont fait de la stratégie de gestion des talents l'une des meilleures de la place, qui fait office de modèle dans le genre.

L'évaluation, le « *testing* », l'« *assessment* » périodique des talents en vue d'une certification et d'un développement continu des compétences sont des conditions incontournables. L'histoire de Vermeg peut sembler idyllique mais elle reste humaine et tunisienne.

#### ***4.1. Vermeg : un acteur socialement responsable, engagé pour l'humain par des valeurs fortes***

L'excellence économique et managériale de Vermeg s'accompagne d'une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) ambitieuse, audacieuse et fortement impactante.

#### ***4.2. Un engagement universel***

À travers sa politique RSE Vermeg s'est donc inscrite d'emblée dans la contribution aux objectifs du Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies et son volet social et sociétal. Cet engagement de la part de Vermeg se concentre dans les domaines des droits de l'homme, de la main d'œuvre, de l'environnement de l'anti-corruption.

#### ***4.3. Une politique RSE évaluée selon les standards internationaux***

Pour crédibiliser sa politique RSE et valoriser ses réalisations, Vermeg s'est soumise à une notation globale et exigeante apportée par l'organisme EcoVadis qui évalue la performance RSE des entreprises. Ce dernier développe une méthodologie qui repose sur les standards internationaux du développement durable, en particulier le Global Reporting Initiative, le Pacte Global des Nations Unies et la norme ISO 26000. La notation concerne quatre thèmes : Environnement, Conditions de travail équitables, Éthique des affaires, et Achats responsables dont découlent vingt et un critères.

#### **4.4. Une vision qui démystifie la RSE**

La politique RSE de Vermeg s'est d'abord attachée à démystifier la RSE. Cette dernière ne serait plus le fruit d'une approche formelle, rigide et par trop procédurière. Il s'agit pour Vermeg de démontrer simplement qu'elle agit en tant qu'acteur social de premier ordre en investissant une mission claire, cohérente et surtout noble. En adhérant aux valeurs universelles et celles de l'entreprise, partagées par ses collaborateurs auprès desquels elle a développé une écoute précise et systématique pour les impliquer dans l'élaboration de sa politique RSE. Le tout porté par une vision avant-gardiste, éminemment progressiste, volontaire et extravertie de la responsabilité sociale d'entreprise. La politique RSE de Vermeg est d'abord interne, c'est-à-dire tournée vers les besoins de ses propres collaborateurs. Ensuite externe, orientée sur les territoires. La stratégie RSE de Vermeg s'articule autour de trois axes majeurs et impactants : la réduction du bilan carbone, une vision sociale progressiste interne et externe, les arts et la culture. À partir de ces trois axes, sept challenges ont été désignés dont découlent, *in fine*, treize objectifs.

#### **4.5. Mission : EmpoWeRed**

La politique RSE de Vermeg met le collaborateur au cœur du dispositif. « EmpoWeRed » est l'acronyme qui reflète cet engagement. Ce programme a été lancé par Vermeg et touche l'ensemble de l'entreprise, afin de planifier, conduire et mesurer l'accomplissement des engagements de l'entreprise. Ce qui prime pour Vermeg c'est d'être Responsable du Bien-être de l'Employé. Ce credo est parfaitement aligné avec l'orientation interne de la politique RSE de l'entreprise. Par extension, Vermeg s'est engagée à consacrer l'égalité des chances à l'emploi. L'entreprise comprend un mélange riche d'origines ethniques, de religions, d'orientations sexuelles, de cultures et de langues maternelles. Ce qui interdit la discrimination dans l'emploi, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la couleur, l'ascendance, l'origine ethnique, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'expression du genre, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la condition sociale ou le handicap. Toutes les actions en ressources humaines, notamment celles relatives à la rémunération, aux avantages, aux transferts... sont fondées sur le principe de l'égalité des chances en matière d'emploi. Aussi, Vermeg œuvre à l'accroissement de la représentation des femmes, des personnes de couleur et des personnes handicapées dans l'entreprise. Les programmes de l'entreprise sont conçus pour « se conformer à toutes les lois, tous les règlements étatiques et locaux applicables et pour couvrir toutes les actions en ressources humaines, y compris l'emploi, la rémunération, les transferts, les promotions et les programmes sociaux et récréatifs. »

#### **4.6. Des valeurs essentielles**

La politique RSE de Vermeg est portée par des valeurs essentielles qui sont celles de l'entreprise : Authenticité, Ingéniosité et Engagement. Pour l'entreprise, sa politique RSE est d'abord un engagement vis-à-vis de la Société dans son ensemble mais aussi ses collaborateurs. Elle est authentique car elle traduit la sincérité de

l'entreprise à entreprendre ses actions sociales impactantes. Elle est ingénieuse du fait qu'elle cherche, sans cesse, à poser des actions innovantes, en phase avec l'évolution de la société et de ses valeurs.

#### **4.7. Des actions impactantes et une RSE votée par les collaborateurs**

Avant d'aborder les actions RSE « de terrain », il faut mentionner l'importance d'une orientation de fond adoptée *a priori* et en amont de la politique RSE de l'entreprise. Il s'agit de l'ancrage de la RSE dans la gouvernance de l'entreprise pour mieux réaliser ses objectifs. En effet, la coordination des actions RSE a été hissée au niveau du groupe. Pour un rayonnement et un impact encore plus forts à la RSE au sein de tout le groupe. La RSE recouvre ainsi des enjeux politiques qui s'ajoutent à ceux humains, environnementaux, sociaux et sociétaux. Le principal objectif de la RSE externe de Vermeg s'attache à maîtriser l'impact carbone de l'entreprise. Plusieurs actions sont donc consacrées à la réalisation de cet objectif environnemental. Tout d'abord la généralisation de la pratique de tri de déchets au sein de l'entreprise. Les déchets sont ensuite apportés à un opérateur dans l'environnement pour assurer leur valorisation. Pour apporter davantage d'efficacité à cette action, Vermeg a explicitement demandé aux autorités d'imposer le tri de déchets au moins dans le périmètre immédiat du siège de l'entreprise. Ensuite, le mécénat vert compte pour être une action prééminente mise en œuvre par Vermeg. L'entreprise investit dans le nettoyage de parcs alentours et la plantation d'arbres pour offrir un meilleur environnement aux riverains. Mais les actions ne s'arrêtent pas là. Car Vermeg a adopté une nouvelle politique de transports qui favorise le transport de groupe, le vélo... pour réduire son empreinte carbone. Dans le même contexte, l'entreprise développe les pratiques de télétravail et de vidéoconférence pour réduire les déplacements des collaborateurs. Enfin, un effort a été apporté dans la conception des édifices de travail et des pièces hébergeant les serveurs pour les rendre écocompatibles.

La RSE interne, orientée vers les collaborateurs, prend le nom de « Volunteering Time Off » et s'emploie à animer la fibre du volontariat chez les collaborateurs. En effet, l'entreprise offre à ses collaborateurs annuellement une demi-journée de travail pour mener des actions associatives et de bénévolat. Vermeg soutient aussi les associations et organismes dans lesquels s'engagent leurs collaborateurs. Toutes les actions RSE de Vermeg se font selon une approche « Down-Top » dans le sens où elles sont votées par les collaborateurs de l'entreprise. Les belles histoires se racontent et ne s'oublient pas lorsqu'elles inspirent et donnent envie à d'autres de faire référence à des collaborateurs engagés, ingénieux, authentiques qu'ils soient alternants, expérimentés ou itinérants. De rayonner par une intelligence et des savoir-faire collectifs basés sur l'interaction avec l'intelligence artificielle et à la démonstration des valeurs et de l'éthique qui unissent et donnent un sens au quotidien. Cette histoire est celle de Vermeg entreprise africaine avec des compétences et racines tunisiennes mais à vocation mondiale.