LIVRE BLANC #2 FÉVRIER 2023



Comment recruter et fidéliser ses salariés ?

CERFRANCE

Réalisé par le
Conseil National Cerfrance

sous la direction de

Ludovic PÉTELLE
Directeur Général Adjoint

Rédactrices

Nathalie BONDUEL
Directrice du Pôle Social Employeurs au Cerfrance Poitou-Charentes,
Référente Nationale Conseil Social Cerfrance

Christelle DUPIN-RAPPART
Responsable juridique Service Social au Cerfrance Midi-Méditerranée
Référente Nationale Conseil Social Cerfrance

Rachida EL OTMANI
Directrice des Affaires Juridiques,
Conseil National Cerfrance

Sources

Pôle Emploi https://www.pole-emploi.fr/accueil
Apec https://www.apec.fr
Dares https://dares.travail-emploi.gouv.fr
Vie publique https://www.vie-publique.fr

Les Echos https://www.lesechos.fr
La Tribune https://www.latribune.fr
Challenges https://www.challenges.fr
Monster https://www.monster.fr

Lucie https://www.labellucie.com/rse-redonner-du-sens
Dynamique-mag https://www.dynamique-mag.com/article/placez-humain-coeur-strategie-entreprise.11364

360learning https://360learning.com/fr

Conception graphique : Les P'tits Papiers **Crédits photographiques :** ©AdobeStock

Sommaire



Introduction 4

01 Un marché de l'emploi paradoxal

Le paradoxe économique d'un marché social florissant mais en tension 7

Le marché de l'emploi : constats et paramètres 8

02 Recruter efficacement

Comment faire ? 10

Conseils et préconisations 12

Les clés de votre réussite 13

03 Fidéliser durablement

Donner du sens 15

Manager 16

Rémunérer 17

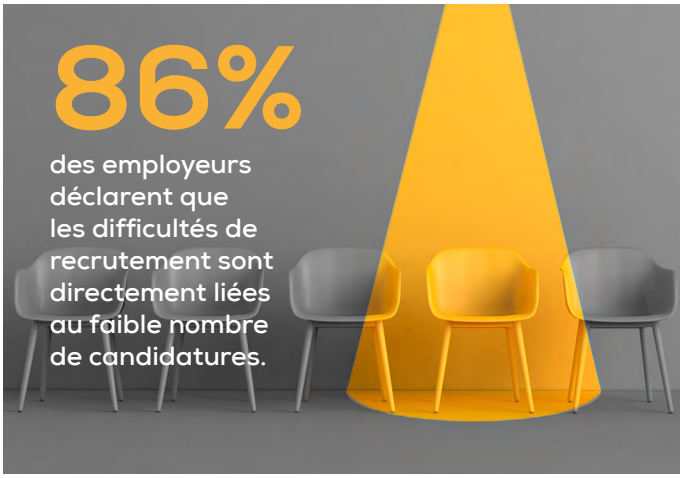
Former 17

Optimiser la qualité de vie au travail 18

Conclusion 19

Introduction

Si le marché de l'emploi est bien un espace entre l'offre et la demande, il n'en reste pas moins qu'il connaît actuellement des tensions qu'il vous faut appréhender.







Selon la dernière étude Gallup Hyperlink, « les salariés européens sont les moins investis du monde avec un taux d'engagement à **14%**. La France affiche un niveau d'engagement parmi les plus bas, avec un taux de **6%**.

En revanche, **43%** des employés français s'estiment épanouis dans leur vie en général. Ce taux reste légèrement en dessous de la moyenne européenne, qui s'élève à **47%**. »

Dans un contexte encore impacté par la crise sanitaire, ces chiffres ne sont pas surprenants. Ils illustrent l'importance et la nécessité de mettre en place une stratégie qui vise à améliorer l'engagement et le bien-être des salariés, au risque de subir une importante perte des talents et une chute de résilience et de productivité.

Vous envisagez de recruter de nouveaux salariés ?
Ce livre blanc est votre guide.

Au programme

- Gagner en efficacité dans vos recrutements
- Fidéliser dans la durabilité
- Se projeter dans vos relations avec vos collaborateurs
- Améliorer la performance économique de votre entreprise

Avant de vous lancer dans un recrutement, vous êtes-vous posés les bonnes questions ?

Chiffre clé

Coût moyen d'un recrutement :
entre **3 000**
et **8 000 €**

Vous êtes employeur ? Les bonnes questions à se poser

Quel est le contexte du recrutement ?
Est-ce un remplacement après démission, une création de poste, un départ en retraite un remplacement congé maternité ?

Quel profil de poste je cherche ?
Une phase à ne pas rater pour éviter les allers-retours et les pertes de temps. Quel est son profil idéal ? Quelles sont les compétences indispensables ? Quelles seront les missions ? Quelles sont mes disponibilités pour rencontrer les candidats ?

Ai-je déjà le candidat en interne ?
Avant de lancer un recrutement à l'externe, regardez déjà au sein de l'entreprise si un collaborateur se positionne.

Ai-je un réseau ou des contacts ?
Vous seriez surpris des ressources que peuvent vous apporter vos propres collaborateurs. « Je connais quelqu'un, qui connaît quelqu'un qui me recommande cette personne pour ce poste. »

Combien cette embauche va-t-elle me coûter ?
Mon entreprise a-t-elle les moyens de recruter ? Combien de temps vais-je y consacrer ?

À quelle date mon salarié doit-il arriver ?
Quel planning dois-je mettre en place ? Ce recrutement est-il urgent ?



01
Un marché de l'emploi paradoxal

Le paradoxe économique d'un marché social florissant mais en tension

Le marché de l'emploi français tourne à plein régime

près de
90 000
emplois créés au 3e trimestre 2022

7,3%
Taux de chômage de la population active

Les chiffres de Pôle Emploi sur l'année 2022 sont éloquents

+3 millions
de recrutement sont attendus cette année

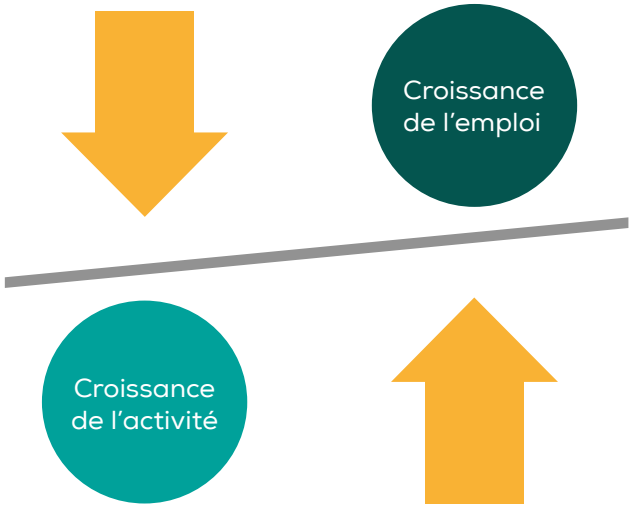
+12%
comparés à l'année dernière

71% de ces projets d'embauche sont des projets d'emplois durables, type CDI et CDD

Cette dynamique provient majoritairement des entreprises de moins de 50 salariés

Une vitalité qui en cache une autre : **celle d'une croissance faible**

« Le paradoxe est posé : la croissance de l'emploi est supérieure à celle de l'activité. »



C'est un contexte assez inédit depuis quelques années : on constate que le recrutement n'a jamais été aussi compliqué et que ce paradoxe nourrit nécessairement un certain nombre de questions.

En effet, après le rebond post-covid de 2021, **la hausse du PIB décélère**. Elle s'élèverait à 2,5 % en 2022.

Le marché de l'emploi : les constats et les paramètres dont il faut tenir compte

Afin de recruter durablement, il faut intégrer un certain nombre de paramètres pour garantir une réussite pérenne.

Les constats à prendre en compte

- **Un vivier de main-d'œuvre réduit pour des métiers qualifiés** (cadres, techniciens, ingénieurs de l'informatique…)
- **Un manque d'attractivité des métiers moins qualifiés** (bâtiment, hôtellerie-restauration, santé…)
- **Un changement majeur dans une trentaine de métiers** (Dares 2021) spécifique à la France et dans une moindre mesure à l'Espagne et à l'Italie, mais nettement plus limité au Royaume-Uni et en Allemagne (conditions de travail, revalorisation des salaires)
- **Des revenus de remplacement** (chômage, minima sociaux) trop peu incitatifs à la reprise d'emploi
- **Des contraintes géographiques :** les salariés sont moins enclins à être mobiles pour trouver un emploi
- **Un manque de compétences :** aujourd'hui, on compte un nombre trop limité de personnes formées aux métiers qui recrutent
- **Un turnover élevé :** les entreprises se retrouvent en concurrence entre elles car elles cherchent à recruter les mêmes demandeurs d'emploi et cela provoque des tensions
- **Un après covid :** la réouverture de pans entiers de l'économie est également une source de tension au niveau du recrutement et un changement des comportements des salariés de manière pérenne (changement d'emploi…)
- **Une génération X et Y** ayant des aspirations et des appétences nouvelles
- **Une importante réglementation sociale** assortie d'une précipitation des textes parfois contradictoires et lourds à intégrer sur le terrain. **Une certaine insécurité juridique** dans la pratique et des difficultés à délivrer le bon conseil aux chefs d'entreprise.
- **Une volatilité de la masse salariale** avec 1 million de démissions sur le 1er trimestre 2022
- **Une mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises** (RSE) via l'intégration de votre contribution aux enjeux sociaux, économiques et de développement durable





02

Recruter efficacement

Comment faire ?

La marque Employeur



En recrutement, **la marque employeur sert à améliorer la réputation de l'entreprise pour attirer des talents**.

Face à une guerre des talents qui ne cesse de s'accentuer, il est indispensable de se démarquer pour se faire remarquer par les candidats, les séduire et même fidéliser les salariés.

Nous vous invitons à soigner l'image de votre entreprise via un site web attractif décliné en application smartphone.

Le terrain de chasse d'un candidat, ce sont les réseaux sociaux. La marque employeur d'une entreprise va donc se construire en grande partie sur ceux-ci, que l'entreprise y soit présente ou pas. Une simple page de présentation dans la rubrique carrière d'un site web corporate ne suffit plus.
Votre e-réputation façonne votre « identité » d'employeur, vous devez donc apprendre à la gérer.



La cooptation

C'est ouvrir les postes en interne et impliquer les collaborateurs pour parler de votre entreprise, ce sont les meilleurs ambassadeurs.

En effet, selon une enquête Viadeo, avant de postuler dans une entreprise :





Créer du lien et des réseaux

« Être en lien avec les écoles de votre branche d'activité. »



Aujourd'hui, développer ses **relations écoles** est devenu primordial. Dans un contexte de « guerre de talents », attirer pour ensuite recruter les meilleurs profils au plus tôt est un processus fondamental pour vous. Cela se construit sur le long terme et ce dès aujourd'hui. Plusieurs options s'offrent à vous et différents outils existent sur le marché (recruter des stagiaires, embaucher via l'apprentissage...).

Travailler ses relations écoles s'inscrit dans une démarche plus globale car cela participe au rayonnement de votre fameuse **marque employeur**.

Les étapes à suivre pour réaliser un recrutement plus performant

ÉTAPE 1 DÉTERMINER AVEC PRÉCISION LE BESOIN EN RECRUTEMENT

- S'assurer de la faisabilité économique (coût de l'embauche) en mettant en place un plan prévisionnel d'activité intégrant le recrutement du nouveau salarié et en analysant les impacts au niveau économique pour votre entreprise.

ÉTAPE 2 DÉFINIR LES COMPÉTENCES ATTENDUES SUR LE POSTE

- Rédiger une fiche de poste (jusqu'à la classification et le montant de rémunération).

ÉTAPE 3 RÉDIGER ET DIFFUSER L'ANNONCE

- Valoriser l'attractivité de l'entreprise sur votre site Internet
- Cibler des plateformes d'offres d'emploi type Indeed, LinkedIn, Pôle Emploi...

ÉTAPE 4 SE DOTER DE MOYENS POUR ÉVALUER LES CANDIDATS

- Préparer un dossier de recrutement
- Rédiger en amont les questions, les mises en situation et/ou les tests de personnalité.

ÉTAPE 5 DÉFINIR UN PLANNING ET PRÉPARER L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

- Prévoir un temps de présélection des CV et d'organisation de rendez-vous. Dans l'idéal, il est préférable de se faire assister par un référent interne.
- Soigner l'accueil des candidats à la suite de l'entretien.
- Apporter une réponse à ceux qui n'ont pas été retenus.

ÉTAPE 6 RÉALISER LES FORMALITÉS D'EMBAUCHE

- Déclaration d'embauche, contrat de travail...

ÉTAPE 7 FAVORISER L'INTÉGRATION DES SALARIÉS

- Se doter de moyens pour accompagner et évaluer les salariés intégrés (période d'essai, tutorat...).
- Remettre un livret d'accueil aux candidats dès leur arrivée, ce qui leur permettra de connaître rapidement les pratiques et les procédures de l'entreprise et d'être plus efficaces.

Conseils et préconisations

Associer à votre démarche d'entretien des tests de personnalité et de mise en situation.

Ce qui vous intéresse, en tant que responsable des ressources humaines ou chargé(e) de recrutement, c'est d'appréhender le type de personne que vous avez en face de vous.

Vous cherchez à comprendre non seulement son savoir et son savoir-faire (ses compétences métier), mais aussi son savoir-être. En effet, les compétences interpersonnelles et comportementales peuvent révéler l'adéquation du postulant avec la culture de l'entreprise, de même que sa capacité à travailler au sein de sa future équipe.

Véritable outil complémentaire du développement personnel, les **tests de personnalité** permettent d'apprendre à mieux se connaître. Ils ont pour objectif de révéler la vraie nature d'une personne.

Ils servent essentiellement à :

- **Évaluer les qualités relationnelles :** comment la personne se comportera avec les autres, au sein d'une équipe ?
  - *Son potentiel de collaboration et d'intégration rapide dans votre entreprise*
- **Déceler les motivations :** qu'est-ce qui stimule votre candidat(e) au travail ? La rémunération, la sécurité, le besoin de reconnaissance ou encore un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?
  - *Son potentiel d'investissement dans ses missions.*
- **Cerner les compétences de savoir-être (« soft skills ») :** selon le poste à pourvoir, diverses « compétences douces » peuvent être recherchées chez votre candidat(e), comme l'empathie, la créativité, la persévérance… Autant d'atouts à inclure dans le portrait-robot de votre recrue.
- **Appréhender la gestion des émotions :** dans un contexte professionnel soumis à la pression, quelle sera la capacité du postulant à maîtriser ses émotions ou à réagir face à une situation urgente ou conflictuelle ?

La liste des tests de personnalité existants est longue. Certains sont spécialement conçus pour la vie professionnelle et fortement utilisés par les recruteurs (notamment MBTI, SOSIE, BIG FIVE, OPR…).



Les clés de la réussite pour intégrer votre salarié : soigner l'accueil et l'intégration

> *Une fois que vous avez recruté votre salarié, il est recommandé de mettre en place une série d'actions pour que son intégration soit réussie.*

01

Annoncer son arrivée en interne

Ce conseil semble évident, mais commençons par la base ! Première étape, informez vos collaborateurs de l'arrivée imminente d'une nouvelle recrue. Que ce soit par e-mail ou à l'oral, précisez à vos collaborateurs son nom et le poste qu'il va occuper.

02

Préparer son poste de travail

Toujours dans un souci d'anticipation, préparez avec soin le poste de travail de votre nouveau collègue. Si vous vous y prenez le Jour-J, vous le mettrez mal à l'aise tout en renvoyant une image désorganisée de l'entreprise.

03

Mettre en place un livret de bienvenue

Le Livret d'accueil est toujours apprécié par les nouveaux arrivants. Cela montre que l'entreprise accorde une attention particulière aux nouveaux venus.

04

Identifier un tuteur ou un intégrateur

Il peut être intéressant de désigner un référent au nouvel arrivant. Ainsi, on encourage le nouveau salarié à poser des questions. De préférence, on choisira une personne de son équipe, qui saura répondre à ses problématiques opérationnelles.

05

Définir un plan de progression des compétences

Présenter les évolutions potentielles du poste de travail.

06

Faire une présentation du fonctionnement de l'entreprise

Vous proposerez la plaquette de l'entreprise avec son organigramme.

07

Organiser des périodes d'immersion dans chaque service

Afin de lui donner une vision d'ensemble de l'entreprise, vous pouvez l'immerger dans chaque service pour qu'il comprenne le rôle et les enjeux de chaque secteur. L'objectif ? Favoriser le travail d'équipe, mais aussi la cohésion globale de l'entreprise.

08

Organiser un pot d'accueil

Le côté informel permet à tout le monde de se détendre et au nouvel arrivant de faire connaissance avec tous ses collègues.

09

Présenter la clientèle, les typologies des dossiers à traiter, les tâches.

10

Faire des points réguliers pour évaluer la progression

Listez les points positifs et négatifs liés à sa découverte de l'entreprise.

11

Réaliser un entretien avant la fin de la période d'essai

Le dernier jour d'une période d'essai est un événement important pour un salarié. En premier lieu, lui confirmer sa titularisation. Pourquoi ne pas organiser une petite réception pour marquer le coup ? Cette petite attention permet au salarié d'être intégré définitivement dans l'entreprise, de manière humaine et chaleureuse.



03 Fidéliser durablement

« Fidéliser vos salariés, c'est l'enjeu du défi humain. »

Une fois recruté et intégré, il conviendra de fidéliser votre salarié...



Pour mener à bien cet objectif, plusieurs axes sont à mettre en œuvre :

- Donner du sens
- Manager
- Rémunérer
- Former
- Optimiser la qualité de vie au travail

Donner du sens

Un chef d'entreprise a une stratégie d'entreprise. Si les collaborateurs la connaissent et la partagent, ils seront impliqués dans son accession. Il convient de faire adhérer ses salariés au projet d'entreprise et partager ses valeurs. Si vous avez des réussites, communiquez-les ! Faites aussi part des marges d'amélioration si nécessaire.

Comme vu précédemment, vous avez la possibilité d'intégrer une démarche RSE dans le fonctionnement de l'entreprise.

L'acronyme RSE peut aussi vouloir dire :

« Redonner du Sens à l'Entreprise »

Les collaborateurs veulent donner du sens à leur travail, en intégrant la notion de bien-être. Du côté des employeurs, il convient davantage de donner du sens au métier du collaborateur. Créer une dynamique, un environnement stimulant pour les équipes doit être vu comme un challenge par les managers.

Manager

> ***C'est d'abord favoriser des modes de management participatif et collaboratif pour fédérer vos équipes (l'avis de vos collaborateurs est important).***
>
> ***C'est ensuite donner des objectifs à votre collaborateur et définir avec eux les moyens nécessaires pour les atteindre.***
>
> ***C'est enfin mettre en place des entretiens individuels réguliers.***

La loi prévoit notamment la mise en œuvre des entretiens professionnels tous les deux ans.

Espace de dialogue précieux, ces entretiens sont destinés à envisager les perspectives d'évolution professionnelle des salariés et les formations qui peuvent y contribuer.

Ne voyez pas ces entretiens comme une contrainte réglementaire de plus mais faites-en un outil de partage, de communication et de collaboration avec vos salariés : restez à leur écoute, parlez envie, projet, avenir.

Prendre le temps de l'entretien professionnel, c'est soigner la motivation et donc gagner du temps pour l'avenir en s'assurant une fidélité réciproque. Vous connaîtrez ainsi leur volonté de positionnement dans l'entreprise. Il convient d'avoir une posture d'accompagnateur et non d'évaluateur.

Fidéliser : c'est motiver et être reconnaissant

L'absence de considération est la première cause de mal-être au travail.

Le manque de reconnaissance triple le risque de maladie et double celui de dépression chez les salariés.

La reconnaissance a donc un impact sur l'absentéisme, le turnover, l'implication et l'engagement.



Feedback efficace et bienveillant

Pour garantir l'engagement pérenne d'un collaborateur, le manager dispose d'un outil efficace : **le feedback**.

Le feedback permet d'avoir un échange avec un membre de son équipe afin de discuter d'un point précis ou d'une situation. Il permet de s'assurer que les objectifs fixés sont bien atteints et que les attentes du collaborateur sont satisfaites.

Pour être efficace, le feedback doit veiller aux points suivants :

- Vérifier que les messages sont bien passés et bien compris
- S'assurer que chacun sait ce qui est attendu de lui à l'issue de la discussion
- Témoigner et/ou anticiper des marques de reconnaissance

Rémunérer

Construire l'architecture de rémunération de ses salariés permet de donner « une empreinte RH à son entreprise »

La rémunération doit être cohérente, efficace et souple.

Le salaire rémunère la compétence. Il convient de trouver le juste équilibre entre la contribution et la rétribution.

La performance doit être récompensée par un bonus individuel ou collectif et la mise en place de primes, de variables.

Quant à la fidélité, ce sont les outils de rémunérations périphériques qui œuvreront (chèques vacances bons d'achat, cadeau, prime transport, forfait mobilité durable…).

Construire un système de rémunération « gagnant-gagnant » c'est rechercher la combinaison optimale entre les impératifs de rentabilité, de qualité, de productivité, de performance et les attentes des salariés.

Pour eux, les rémunérations doivent être justes, équitables et motivantes.

L'équité se fait en interne mais aussi en externe : l'équilibre avec le marché est nécessaire. L'offre et la demande font le salaire et vous en êtes les premiers témoins aujourd'hui devant la difficulté à recruter.

Quand bien même le marché extérieur vous pousserait à proposer des meilleurs salaires que votre concurrent, votre équilibre économique doit être anticipé et vérifié : la masse salariale, les coûts du personnel doivent être compatibles avec vos ressources financières.

Les composantes de la rémunération

Vous pouvez opter pour :

- **des rémunérations immédiates** : salaire, primes, avantages non soumis à cotisations sociales (PPV : prime partage de la valeur, ticket resto…) et avantages en nature (véhicule de fonction, logement…)
- **et/ou des rémunérations différées à moyen et long terme :** protection sociale complémentaire (mutuelle, prévoyance), épargne salariale (participation, intéressement ou PEE), actionnariat salariat (stock-option) ou dispositifs de retraite supplémentaire.

Former

Afin de garder des collaborateurs efficaces, performants et motivés, il convient de ne pas négliger la formation.

La formation est une charge incompressible pour les employeurs de main-d'œuvre.
Il est judicieux d'y avoir recours car elle améliore le taux de performance des salariés, elle contribue à l'épanouissement professionnel et elle booste la motivation des collaborateurs.

La formation est souvent mise en œuvre pour acquérir ou compléter des connaissances ou compétences, maîtriser des outils ou des méthodes.

Elle peut aller bien au-delà.

Le **savoir-être** est aussi important que le **savoir-faire** dans une relation de travail : permettez à vos salariés de progresser sur leurs attitudes et comportements en leur proposant par exemple une formation pour gérer la relation client, le stress…

Vous pouvez également proposer des formations pour faire évoluer vos collaborateurs : motivation à progresser, aller chercher leur potentiel.



Faites le lien avec les entretiens dont nous avons parlé précédemment.

Tenez compte des entretiens annuels pour construire le plan de formation des collaborateurs en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise (mise aux normes, nouveaux produits ou services, apprentissage des langues si vous travaillez à l'export…).

Menez une réflexion sur la GPEC.

Optimiser la qualité de vie au travail : l'enjeu de demain

Les conditions de travail sont des leviers de fidélisation de vos salariés et sont à valoriser.

La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) est un tout… Rajouter un baby-foot et une machine à café ne suffit pas ou plus… La qualité de vie au travail se co-construit avec les salariés.

- **Mettre en place des questionnaires anonymes afin de recueillir l'avis de vos collaborateurs.**
  Il s'agira de poser les bonnes questions… les attentes sur la QVCT, leur charge de travail, l'adéquation des horaires…

- **Offrir à vos salariés un bon équilibre entre vie privée et professionnelle** en leur permettant la flexibilité du temps de travail par des horaires individualisés, en adoptant la semaine de 4 jours, en proposant du télétravail, en instaurant des congés pour enfant malade, en facilitant la prise de congés…

- **Raisonner sur les opportunités de mettre en place le télétravail**
  Les salariés y ont goûté… et en redemandent. Tous les postes ne sont pas télétravaillables : il faut l'expliquer. Ensuite, il faut allier télétravail et organisation de l'entreprise, établir une charte et appliquer le droit à la déconnexion.
  Le télétravail nécessite un management spécifique *(il conviendra alors de se former pour manager à distance)*.
  Le télétravail impose la confiance.
  Par ailleurs, il convient de trouver, là aussi, l'équilibre entre l'isolement et le travail en équipe.

- **Aménager un poste de travail agréable.**
  Le poste de travail étant un élément important, il ne doit pas être négligé : avoir le matériel suffisant et de qualité, utiliser les nouvelles technologies ou le logiciel performant, un bureau ou un véhicule confortable, prévoir des espaces de détente ou de partage.



Dans le cadre de la QVCT, vous pouvez mener une réflexion autour du **bien-être au travail**

Vous aurez la possibilité de créer des moments de convivialité, de mettre en place des actions de cohésion de groupe type « team building ».

Les salariés sont sensibles également aux **nouveaux services** (développer un système de restauration, de conciergerie, de crèche…), mais aussi à l'équilibre et au bien-être au travail. Vers une entreprise agile ?

Conclusion

Pour aller plus loin

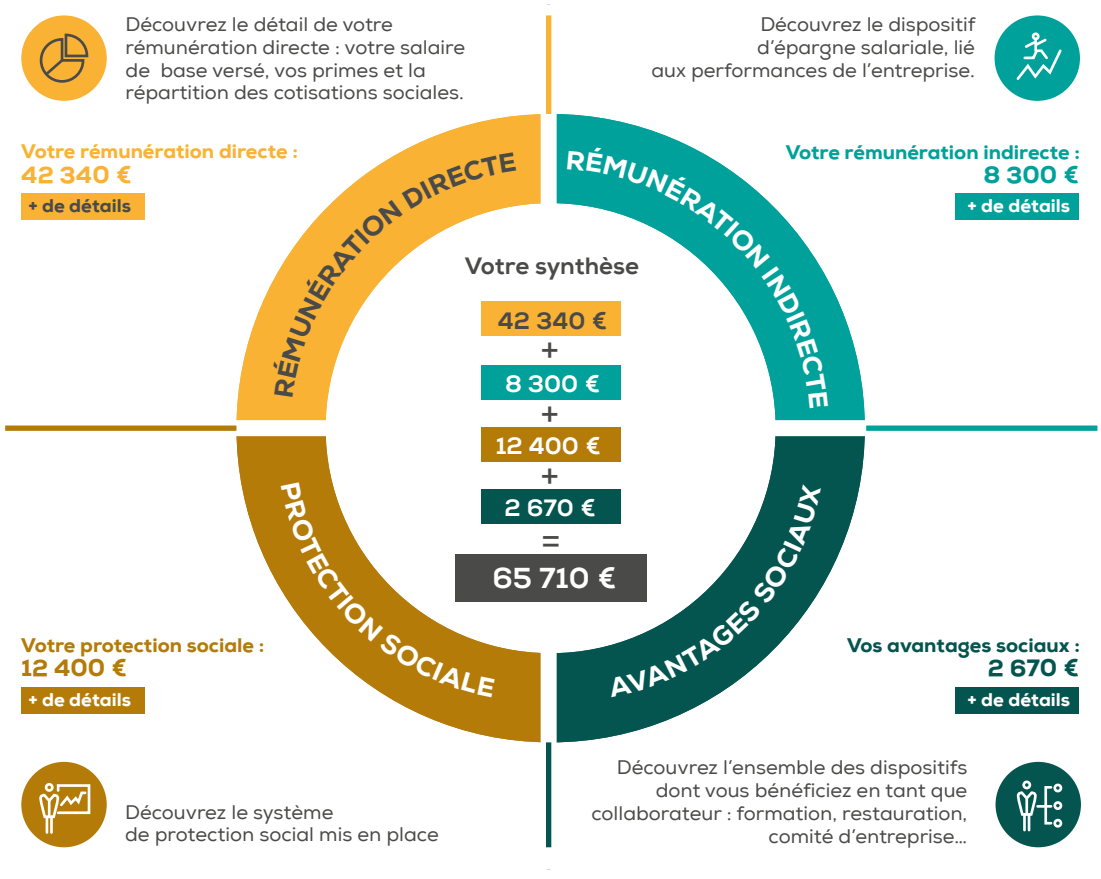
Le Bilan Social Individualisé (BSI) : un outil de fidélisation

Grâce au BSI, le salarié connaît l'ensemble des éléments qui composent sa rémunération ainsi que les différents avantages sociaux dont il a bénéficié sur l'année écoulée. Il s'agit du bilan social individualisé : **le BSI**.

Le BSI comprend la rémunération directe, fixe et variable, du salarié (salaire de base, primes fixes, bonus), la rémunération différée, l'épargne salariale, la protection sociale, le temps de travail, ainsi que d'autres avantages tels que la restauration, le transport, les avantages en nature…

Sa force ? Bien plus qu'une fiche de paie, le BSI valorise l'ensemble des dispositifs de rémunération trop souvent ignorés par vos salariés… tous vos investissements seront enfin mis en lumière !

Exemple de BSI



CERFRANCE

Le Réseau Cerfrance un acteur référent en conseil social, paie et RH



Pour en savoir plus :

Vous pouvez vous faire accompagner par un expert social et RH Cerfrance :

- pour prendre en charge l'intégralité du recrutement,
- pour réaliser du sourcing,
- pour faire passer des tests psychotechniques aux candidats potentiels,
- pour vous accompagner lors des entretiens.

Conseil National du Réseau Cerfrance
18 rue de l'Armorique
75015 Paris - France
01 56 54 28 28

www.cerfrance.fr

YouTube DOGFINANCE