

#RERH2020 - Développer une stratégie d'attractivité : un incontournable ?

RENCONTRES

Emploi RH

Les nouveaux enjeux du recrutement :
attractivité, efficacité et évolution des parcours professionnels

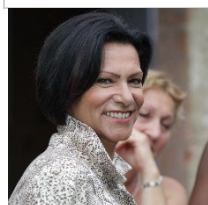
MARDI 4 FÉVRIER 2020

CIG petite couronne



Comment attirer les profils correspondant aux besoins des employeurs territoriaux ? Comment les recruter et comment les fidéliser ?

LA MARQUE EMPLOYEUR : UNE DEMARCHE EN HUIT ETAPES



Magali LAPEYRE – Consultante relations entreprises - APEC IDF 93

La marque employeur est une marque ADN. Elle doit être conforme à ce que l'entreprise est vraiment. Elle n'est pas figée et évolue avec le temps. Il est nécessaire d'entamer une démarche d'introspection de la structure avant même d'envisager la ou les opérations de communication qui en découleront.

Huit grandes étapes ont pu être répertoriées pour initier une démarche « marque employeur » :

1. Identifier son positionnement marque employeur et les objectifs de la démarche

Il convient de commencer par identifier son positionnement de marque employeur, avec des objectifs bien définis. Il faut marquer une spécificité, qui s'applique au regard des talents qui existent dans votre entreprise. « Passez de l'indifférence à la différence ».

Une fois la stratégie arrêtée, les objectifs de la marque employeurs doivent aussi être clarifiés : réduire le turn-over, accroître la notoriété, augmenter le nombre de candidatures... Ces objectifs doivent être atteignables et limités dans le temps. Il ne faut pas oublier non plus de choisir des acteurs, notamment les ambassadeurs qui feront vivre la marque employeur. Le positionnement de la marque employeur peut aussi être décliné en fonction du public visé. Il est important d'écouter ce qu'on dit de l'entreprise, à l'externe et en interne.

Inutile de vous fixer de nombreux objectifs pourvu qu'ils soient S.M.A.R.T., c'est à dire spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps. Vous pourrez ainsi **définir quelle est la promesse de votre entreprise à l'égard des talents**. Elle doit s'appuyer sur les caractéristiques intrinsèques de votre organisation. Inutile d'aller inventer les piliers de votre marque employeur, elle doit s'appuyer sur votre vision de la structure.

2. Décliner son positionnement de marque employeur auprès des différents publics visés

L'étape suivante consiste à **s'interroger sur les cibles visées** : actionnaires, fournisseurs, clients, sous-traitance, bassin régional, secteur... Le service communication doit être associé.

Quand les publics sont définis, il faut choisir l'histoire qu'on souhaite raconter à chacun d'eux, en formalisant des éléments précis qui permettent d'établir le positionnement. Si la stratégie consiste à se différencier, il faut mettre en avant ses spécificités.

3. Identifier les éléments à même d'appuyer son positionnement auprès des différents publics



Voici venu le moment d'appuyer votre positionnement marque employeur auprès de vos différents publics ; et bien évidemment vous ne raconterez pas les mêmes "story" en interne ou en externe, à vos candidats ou à vos confrères du secteur, à l'internaute ou au journaliste. Il est temps d'identifier puis de formaliser les éléments étayant votre positionnement.

Si votre marque employeur s'appuie sur une méthode différenciante, vous devrez trouver dans votre parcours de montée en compétences les éléments mettant en avant cette méthode. Allez chercher les histoires et les réussites confirmant que vous laissez une part importante et décisionnelle à l'entité, voire à la marque, locale.

4. Identifier l'organisation et les outils à mettre en place

Vous savez ce que vous voulez dire et à qui vous voulez le dire. Vous pouvez désormais chercher "comment le dire". Vous allez donc identifier les canaux à utiliser pour mettre en avant votre positionnement marque employeur.

Site carrières, réseaux sociaux, relations presse, kit de communication et/ou plateforme de marques, native advertising, achat médias, autant de moyens de diffuser votre bonne parole. Une fois identifiés les médias et les outils nécessaires, produisez les éléments de votre marque employeur.

5. Produire les éléments de sa marque employeur

Si cette étape semble classique, elle aura, au-delà de la production des éléments en tant que tels, le mérite de permettre à certains de vos collaborateurs de révéler leur implication et leur intérêt pour le sujet de la marque employeur. Vous commencerez ainsi à mobiliser les futurs acteurs de votre marque employeur. Bien sûr, votre équipe aura déjà été largement identifiée mais il est toujours intéressant d'intégrer des personnes se révélant particulièrement efficaces lors de la mise en œuvre.

6. Mobiliser les acteurs de sa marque employeur

Les collaborateurs peuvent souhaiter se mobiliser pour diffuser un peu plus la marque employeur. Vous pouvez donc vous appuyer sur eux. Chaque ambassadeur dispose de ses réseaux.

La démarche de marque employeur est souvent inefficace si le point de départ est chancelant et que la mobilisation est faible. La marque employeur ne peut pas être imposée. Tous les acteurs doivent être mobilisés et le rôle de chacun doit être clair.

La marque employeur revient à accepter une certaine introspection de son entreprise. Peut-être allez-vous recueillir des ressentis négatifs. Il faut savoir comment y répondre et les tourner de manière positive.

Assurez-vous également que votre équipe est représentative de votre société. La marque employeur n'est ni un sujet RH ni un sujet marketing ou communication, c'est un sujet d'entreprise, encore plus dans sa phase de diffusion.

Mettre en place une marque employeur nécessite un budget. Il dépend de la taille de l'entreprise et de la stratégie retenue.

7. Diffuser sa marque employeur

Une fois que le message est choisi, il faut savoir comment le faire passer en identifiant les canaux à utiliser.

Tout est prêt ? Il ne vous reste plus qu'à appuyer sur le bouton rouge et c'est parti ! C'est ici que tout se joue, ici que vous saurez si votre dispositif est prêt mais également si le positionnement retenu est le bon. Vous pourrez ainsi vérifier la réaction, tant interne qu'externe à votre démarche.

Des tests doivent être menés avant le lancement définitif pour s'assurer des réactions.

8. Analyser les données issues de sa marque employeur

Bien sûr, pour constater les effets de votre marque employeur, il faut des indicateurs permettant de suivre les retombées de votre démarche. Afin de rester cohérent avec votre démarche, les premiers indicateurs à mettre en œuvre sont ceux qui vous permettront de suivre les objectifs identifiés lors de la première étape.

Ainsi, si votre objectif principal est d'augmenter le nombre de candidatures de 30 %, il vous faudra pouvoir identifier cette augmentation. Selon votre implantation territoriale et l'organisation de votre recrutement, vous aurez à trouver les bonnes solutions techniques pour évaluer les variations de candidatures.

MARQUE EMPLOYEUR : L'EXPERIENCE DU DEPARTEMENT DES HAUTS-DE-SEINE



Sonia LOUKIL

Directrice adjointe des ressources humaines – Département des Hauts-de-Seine



Marie AGOUZOU

Chef du service communication interne – Département des Hauts-de-Seine

Télécharger la présentation du département des Hauts de Seine

- [Marque-employeur du département des Hauts de Seine](#)

Les objectifs : donner envie à des candidats de rejoindre le département et développer chez les personnels un sentiment de fierté

Sonia LOUKIL : Au conseil départemental des Hauts-de-Seine, nous avons démarré notre projet en septembre 2018 et il n'est pas encore terminé. L'équipe projet était restreinte au départ, limitée au service Communication et au service Emploi-Compétences de la DRH. Nous avons voulu faire des « *quick win* », avec une démarche par étapes.

Ce projet est né de notre difficulté à attirer des candidats. Nous avons constaté que nous ne communiquons pas suffisamment sur les avantages du département. Des candidats arrivent en découvrant certains aspects. Les objectifs consistent à donner envie à des candidats de rejoindre le département et à développer chez les personnels un sentiment de fierté.

Nous n'avons pas été très inventifs. Nous avons surtout voulu donner de la cohérence, avec une vision unique sur toutes nos actions relatives à la marque employeur.

Ce travail a pris six à huit mois car nous avons travaillé avec toutes les directions métiers, afin de présenter chacune d'entre elles. Nous avons aussi travaillé pour raccourcir le processus de recrutement et donner de la visibilité aux candidats.

La durée moyenne pour un recrutement dépend du profil de poste. Pour les profils SI, un an et demi peut être nécessaire. Nous sommes cependant sur une moyenne de six mois plutôt que deux ou trois mois.

Un important travail de communication et de marketing a été réalisé. Un univers graphique a été créé et des actions de promotion ont été réalisées. Les différents ambassadeurs travaillent dans les directions Communication, Bâtiment, Finances, Système d'information...

Il a fallu plusieurs mois pour trouver ces ambassadeurs. Seule une personne de la Communication a accepté au départ. Une fois qu'une ou deux autres l'ont rejointe, la dynamique était lancée.

Marie AGOUZOUL : Nous avons réorganisé le processus de recrutement. Nous avons commencé par **mettre en place un gabarit type pour l'ensemble des annonces d'offre d'emploi** : accroche par direction, promesse marque employeur, intitulé du poste, contexte, rattachement, missions, profil recherché, lieu de travail et une partie « Pourquoi nous rejoindre ? ». Ce gabarit type a permis de faciliter le travail des chargés de recrutement. Cette présentation est mise à jour régulièrement grâce au dialogue entre la RH, la Communication et les métiers. Nous sommes sortis des présentations très techniques pour insister sur les grands projets de la direction. Dans la partie « Pourquoi nous rejoindre ? », nous nous présentons en tant que collectivité. Nous avons 180 métiers, les personnes doivent donc savoir qu'elles ont des opportunités de carrière.

Parallèlement nous avons défini la promesse marque employeur. La réflexion a été engagée entre la Communication, les RH, les métiers mais

aussi auprès de panels d'agents pour savoir ce qui faisait notre force auprès des nouveaux arrivants comme des agents plus anciens. Un court texte a ainsi été rédigé. Il a été décidé de le communiquer largement, sur les annonces d'offre d'emploi, sur le site internet, sur les salons et sur l'ensemble des canaux de communication. Ce texte présente la collectivité avec sa situation géographique, son nombre d'habitants, ses compétences, ses projets, ses trois valeurs (proximité, innovation et attractivité) et les avantages du département en tant qu'employeur.

Nous avons ensuite travaillé sur l'image, d'un point de vue visuel et éditorial. Pour parler du département en tant qu'employeur, nous avons décidé que ce soit le personnel qui porte cette identité. Nous avons cherché **des ambassadeurs au sein du personnel**, dans les différentes directions. Les premiers ont été difficiles à trouver. Dans le visuel, vous voyez la photo de chacun de ces ambassadeurs avec à chaque fois une accroche.

Quels étaient les freins et comment les avez-vous surmontés ?



Les directions se demandaient pourquoi nous nous « mêlions » de leur travail de présentation, ce qui a pu constituer un frein. Nous avons dû expliquer qu'il s'agissait d'être clair envers des candidats externes ne connaissant pas l'organisation. Il a fallu convaincre, niveau par niveau. Nous partageons cependant tous les mêmes objectifs, à savoir attirer des candidats et exister en tant qu'employeur.

N'avez-vous pas eu des retours sur les écarts qui existent entre ce qui est présenté et la réalité du terrain ?

Nous sommes restés sur ce qui est vrai, nous ne nous sommes pas « survendus ». Nous affirmons nos valeurs, qui guident tous nos projets. On ne dit pas que tout se passe bien partout. Il est certain qu'un risque de la marque employeur est que quelqu'un estime que le discours ne reflète pas

la réalité. Nous essayons de rester dans le vrai, même si effectivement ce qui va moins bien est occulté.

« Nous avons créé un site de recrutement "marque employeur". »

Il est distinct du site institutionnel du département des Hauts-de-Seine. Ce site est une vitrine, où nous détaillons les avantages à travailler au département. La DRH travaille avec le service Communication sur le projet de marque employeur. Il nous a été demandé si nous nous étions fait aider mais ce n'est pas le cas car nous avons la chance de disposer d'un excellent service Communication.

Dans l'équipe projet, nous avons aussi une personne qui assure les fonctions de « *community manager* ». Il faut avoir conscience que l'achat de la page employeur sur LinkedIn représente un coût. Nous faisons aussi **une communication ciblée vers les lauréats des concours** pour leur indiquer les postes disponibles qui peuvent les intéresser.

Nous avons également mis en place un **kit « marque employeur »** pour que ce ne soit pas que la Communication qui se rende sur les forums ou dans les écoles pour promouvoir les postes ouverts. Nous avons donc du matériel, un discours type et des fiches pour doter les directions métiers.

Même si le recul est encore insuffisant, nous avons une augmentation du nombre d'abonnements et de vues. Quant aux candidatures, elles sont passées de 547 à 748 par mois.



Nous n'avons pas tellement de postes pour lesquels nous croulons sous les candidatures. Sur certains postes techniques au Bâtiment, à la DSI ou à la direction de l'Eau, nous avons des difficultés à recruter mais avec le lancement de la démarche, nous avons recueilli plus de candidatures et nous sommes parvenus à combler des postes qui se trouvaient en souffrance depuis plus d'un an.

Nous n'avons pas mené d'étude détaillée sur la qualité des candidatures mais je sais que nous en avons peu qui sont exclues parce qu'elles ne correspondent pas du tout. En général, nous avons un recouvrement entre le profil recherché et la candidature car il s'agit de postes techniques.

S'agissant **des perspectives pour 2020**, nous avons décidé de nous concentrer sur la marque employeur en interne. Il faut attirer les talents mais aussi les conserver. Nous souhaitons relancer la dynamique de certains dispositifs qui existent déjà. Par exemple, nous avons déjà des parcours professionnels mais ils ne sont peut-être pas suffisamment connus.

Nous prévoyons aussi d'encourager les agents à relayer sur LinkedIn tous les événements forts d'actualité interne ou externe du département, afin d'augmenter la visibilité de nos actions.

Quels conseils pour mener à bien une démarche « marque employeur » ?

Sonia LOUKIL : Nous recommandons **d'avancer par petits pas**. Il est important également de faire participer les personnels et de **rester dans le vrai**. La marque employeur ne doit pas mentir. Si nous sommes parvenus à avancer, c'est parce que nous avons **un vrai partenariat entre la DRH et la Communication**.

Marie AGOUZOU : Le fait d'avancer pas à pas nous donne aussi un droit à l'erreur. Si nous nous trompons, tout n'est pas remis en cause.

Je constate qu'aujourd'hui, les candidats ne cherchent pas seulement un travail mais aussi un environnement de travail. La marque employeur permet de ne pas présenter seulement un poste aux candidats mais un tout.