

CERCLE DRH 2023

SAISON 2

LA BOITE À OUTILS DU DRH
POUR ATTIRER ET
FIDÉLISER LES TALENTS



×

implid

PRÉFACE

Au cœur des préoccupations des départements des ressources humaines se trouvent les questions fondamentales liées à l'expérience collaborateurs et à la concrétisation de la promesse employeur. En 2023, lors de quatre sessions intenses, une quarantaine de DRH se sont réunis pour travailler en collectif sur ces enjeux cruciaux au sein du cercle DRH. Les thématiques centrales étaient clairement définies :

Les Talents :

Comment placer le bon talent à la bonne place ? Qui sont les managers de demain ? Quels parcours de carrière offrir à ses collaborateurs ?

La Promesse Employeur :

Passer des paroles aux actes. Comment la promesse employeur se traduit-elle concrètement dans la politique RH ? Comment communiquer, en interne et en externe, sur sa promesse employeur ?

Dans un monde professionnel en constante évolution, l'identification, le développement et la rétention des talents sont des défis majeurs pour les

entreprises. De même, l'articulation entre les promesses faites aux collaborateurs et leur mise en œuvre effective est essentielle pour instaurer une relation de confiance et favoriser l'engagement.

Ce Livre Blanc DRH - Saison 2 se veut être bien plus qu'un simple recueil de réflexions ; il aspire à être une source d'inspiration concrète. L'ambition est de proposer une prise de hauteur sur ces thématiques cruciales, tout en vous proposant des pistes d'action tangibles que vous pourrez mettre en œuvre au sein de votre entreprise dès la fin de cette lecture.

Un grand merci à tous les DRH qui ont contribué à l'élaboration de ce Livre Blanc. Leurs expériences, leurs idées et leur engagement ont été essentiels pour faire de ce recueil un outil précieux pour l'amélioration continue des pratiques RH.



Erell LE BOUEDEC
Référente
communauté DRH,
Entreprise DU FUTUR

EDITO

Attirer et fidéliser les collaborateurs restent encore et toujours la priorité des entreprises en 2024.

BPI France Le Lab le souligne dans son guide de la marque employeur en précisant que 57 % des PME et ETI interrogées affirment manquer de talents pour grandir ou franchir un cap. Derrière ce sentiment, se cachent des difficultés de recrutement (pour 83 % des PME-ETI) et de fidélisation (pour 42 % des PME-ETI); mais surtout un vrai besoin de développer une stratégie de gestion des talents. Après avoir abordé les deux premiers thèmes dans la première saison de la boîte à outil du DRH, il était normal que cette deuxième édition se concentre sur cette notion de talents et de promesse employeur qui constituent les deux piliers fondamentaux pour fidéliser les talents.

En effet l'enjeu RH prioritaire, quelle que soit la taille de ces entreprises, est de développer la symétrie des attentions entre l'engagement des salariés et l'engagement de l'entreprise.

La stratégie de gestion des talents doit donc résulter d'un engagement et d'une confiance réciproques, le bien être des collaborateurs contribuant à la performance de l'entreprise.

Ainsi pour optimiser cette adéquation entre responsabilités confiées par l'entreprise et compétences du collaborateur, il faut savoir trouver les moteurs d'épanouissement et de plaisir personnels ; ceux qui impactent l'environnement ou le système et déclenchent un comportement de leader. Il s'agit aussi de positionner ces ta-

lents au sein d'un collectif pour qu'ils se sentent appuyés et pour mieux les valoriser, mais aussi de développer un sentiment fort d'appartenance en s'appuyant sur la culture d'entreprise et la raison d'être. Elles définissent le cadre en prônant les valeurs et permettent de fédérer les équipes.

En parallèle la promesse employeur doit être le reflet de la valeur apportée par l'entreprise au collaborateur en échange de son engagement. Elle implique de sortir d'une vision où le salaire suffit à justifier l'existence d'un lien de subordination et doit s'intéresser à ce qui motive la pérennité de l'engagement salarié.

A une époque où la recherche de sens est essentielle, où l'évolution des métiers et des compétences est « très rapide », où les codes de la communication changent, cette promesse employeur tout comme la marque employeur deviennent des sujets clés dans la politique RH d'une entreprise.

La promesse employeur peut être belle mais si elle n'est pas bien incarnée et communiquée en interne comme en externe, elle n'engendrera pas l'effet escompté. Il est donc nécessaire d'avoir une marque employeur forte, une marque qui attire les talents, une marque qui crée une fierté d'appartenance, qui fédère, dans laquelle on se reconnaît et avec laquelle on se projette.



Virginie DAVID
Directrice générale
en charge du
développement
implid

SOMMAIRE

1.

TALENTS

Révétons nos potentiels : Mettre le bon talent à la bonne place.

QUI SONT LES MANAGERS DE DEMAIN ? P.6

QUELS PARCOURS DE CARRIERE OFFRIR A
SES COLLABORATEURS ? P.14

2.

LA PROMESSE EMPLOYEUR

Passer des paroles aux actes

COMMENT LA PROMESSE EMPLOYEUR SE TRADUIT-ELLE
CONCRETEMENT DANS UNE POLITIQUE RH ? P.22

COMMENT FORMALISER LA PROMESSE EMPLOYEUR À TRAVERS
LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE ? P.29

PARTIE 1

TALENTS

**METTRE
LE BON
TALENT À
LA BONNE
PLACE**

QUI SONT LES MANAGERS DE DEMAIN ?

Vers la fin du management traditionnel ? Nouvelles aspirations et nouveaux modèles ?

Voici le témoignage chiffré de plusieurs études réalisées ces dernières années :

66% des salariés français n'ont pas pour ambition de devenir chef d'équipe - Etude de l'observatoire Cegos, 2018 (avant le Covid)

42% des 30-49 ans aspirent à prendre davantage de responsabilités (Etude Michael Page 2019)

37% des managers seulement souhaiteraient conserver leur poste (Etude Boston Consulting Group 2020)

60% des cadres exerçant des fonctions d'encadrement ont songé à démissionner (Etude Ifop)

Alors, quelle interprétation peut-on donner à ces chiffres et à ce désaveu à l'égard de la fonction managériale ?

Le rôle du manager a-t-il évolué ? Est-il rendu plus difficile dans un contexte où les conditions de travail ont elles-mêmes évoluées avec la digitalisation de l'entreprise et le télétravail ? Le manager manque-t-il de reconnaissance ? Les collaborateurs ont-ils compris qu'il y avait également d'autres façons d'évoluer au sein des entreprises ?

Autant de questions que l'entreprise doit se poser pour ensuite s'interroger sur les moyens de rendre ce rôle à nouveau attractif et sur les attentes à exprimer aujourd'hui et dans 5 ans, vis-à-vis d'un manager.



1. MANAGER, UN RÔLE À REPENSER : D'UN MANAGER « OPÉRATIONNEL » VERS UN MANAGER « CHEF DE PROJET »

Aujourd'hui, la fonction de manager s'articule autour de 3 rôles clés :

-  Porter la vision de l'entreprise, la décliner au niveau des missions, des projets de l'équipe pour donner du sens. Particulièrement, en période de transformation de l'entreprise.
-  Piloter, anticiper et expliciter un cadre de fonctionnement (procédures, processus, sécurité au travail, règles de l'équipe...) pour assurer la qualité d'exécution et la performance de l'équipe.
-  Soutenir, faire grandir et valoriser l'équipe et ses membres (feedbacks, écoute active, soutien, actes de reconnaissance, tutorat-formation...).

Le manager actuel est opérationnel à 80% et animateur d'équipe à 20%. Cette dimension opérationnelle lui requiert de :

-  Maîtriser son sujet
-  Partager les besoins de son équipe, alerter
-  Faire preuve de leadership
-  Être force de proposition

Le manager d'équipe est un manager « jardinier » soucieux du développement de chacun jusqu'à leur responsabilisation.

Au sein de son écosystème, le manager est un animateur-communicant qui sait organiser le travail, agile dans son mode de management (adaptation au contexte et à l'individu), bienveillant et à l'écoute.

Inversons la tendance en 5 ans pour que le manager soit :

 Un manager pilote de son équipe et à son écoute.

 Un manager agile et ouvert à son écosystème, capable d'une animation à la carte, au service de l'intérêt collectif.

Comment ?

Aujourd'hui, la désaffection vis-à-vis de la fonction managériale s'explique beaucoup par des attendus de plus en plus importants sur de la production ou activités opérationnelles, des projets à réaliser par le manager en plus de ...

... son rôle de management. Bien souvent, le manager, mis sous tension par les résultats, aura plusieurs options pour réussir dans sa fonction :

1.

Prioriser l'opérationnel et les projets au détriment du management, ce qui entraînera des tensions, dysfonctionnements dans l'équipe, voire des départs et pour le manager de la frustration à ne pas pouvoir avoir le temps de manager correctement.

2.

Satisfaire tous les impératifs (opérationnels et managériaux) : ce qui peut conduire à des risques d'épuisement professionnel pour le manager à moyen terme.

3.

Répartir son énergie disponible entre les différents impératifs dans le temps de travail imparti, qui peut amener à un effet « saupoudrage » : je produis, pilote les projets et manage mais de manière superficielle faute de temps, ce qui peut impacter négativement les résultats opérationnels, les projets en charge et l'engagement des collaborateurs.

L'ère du management par projet : dynamisme, flexibilité et performance

Pour mener des transformations face aux évolutions rapides auxquelles doivent faire face les entreprises, rien de plus efficace que de basculer en mode projet. Chaque projet de transformation aboutit à la mise en place d'un mode de fonctionnement pérenne intégrant les nouveaux changements. Le nombre de projets va donc s'accroître dans les années à venir. Les managers seront de plus en plus sollicités pour mener ce type de projets nécessitant des compétences bien spécifiques.

Il s'agit de mettre en place un pilotage d'équipe sur de courtes périodes (4 à 5 mois) et des sujets particuliers, en faisant appel à des ressources internes/externes, issues de l'écosystème. Un ensemble d'individus indépendants qui, le temps d'un projet, vont coopérer ensemble. Le manager nourrit le défi et développe le goût du challenge d'une équipe qui est là pour délivrer un résultat collectif, porteur de sens et d'impact.

Demain, les évolutions des compétences en matière d'animation, de leadership, d'engagement, de conduite du changement et de gestion des résistances seront clés : Capacité à écouter et à arbitrer, capacité à appréhender une situation complexe dans son ensemble

Chez certains industriels précurseurs (FAVI, GORTEX), les leaders des projets ou des équipes sont nommés par les coéquipiers sur des critères managériaux définis. Ainsi, l'autorité est choisie, nommée et légitimée par les équipes.

BOÎTE À OUTILS

**Comment repenser le management pour le rendre plus attractif ?
Soutenir, guider, développer :
l'accompagnement des managers, clé de leur réussite**

Sortir les managers de leur isolement

Leur permettre de participer à un cercle, à une communauté. Un collectif qui permet de les identifier en interne, de les valoriser comme des relais de communication de la direction et leur donner accès à un dispositif de co-développement (partage des problématiques et bonnes pratiques entre pairs pour grandir ensemble).

Valoriser le manager

Communiquer positivement sur le rôle des managers en précisant leur identité (expert/tâche vs pilote/humain). Certaines entreprises précisent la fonction managériale en élaborant une description de poste à part entière, là ou d'autres l'indiquent en une ligne dans une description de poste.

Donner les moyens au manager d'animer son équipe

La culture managériale de l'entreprise précise l'importance donnée au manager et les moyens qui lui sont donnés pour l'animation de son équipe (temps, confiance, autonomie, responsabilité)

Aligner le niveau de salaire à la charge de la mission managériale.

Accompagner dans le cadre d'une promotion interne

Le rôle managérial doit avant tout reposer sur une volonté du collaborateur vs une évolution annoncée en amont dans le cadre d'un parcours interne.

Intégrer une période probatoire et s'autoriser à ce que l'évolution managériale puisse ne pas fonctionner pour les 2 parties

Formaliser une fiche de poste managériale, donner le temps nécessaire à la montée en compétences du collaborateur, intégrer un plan d'accompagnement personnalisé et sur mesure, évaluer régulièrement le chemin parcouru (compétences acquises et à développer), rendre accessible le plan de formation, etc. Planifier un bilan avec le N+1 et le RH au bout de 6 mois par exemple de prise de poste. Objectif : partager de manière authentique, factuel et bienveillante le niveau de confort et d'appétence du primo-manager vis-à-vis de cette fonction qui nécessite des pré-requis spécifiques. Tout le monde n'est pas fait pour devenir manager. Il faut ouvrir le droit à l'erreur et savoir sortir un collaborateur de son rôle de manager tout en le valorisant (alternative possible sur des rôles d'expert ou autre...).

Facteurs clés de succès du manager

En étant au plus près des équipes, le manager devient « le baromètre interne ».

Il a donc besoin :

- De temps pour sonder les équipes, mettre en place des bons indicateurs de pilotage, de suivi, etc.
- D'une organisation pour faciliter les interactions entre pairs, la concertation, la coordination des équipes et des moyens (équité).

Le saviez-vous ? la taille d'équipe optimum est de 7 personnes environ

2. DRH : COMMENT CRÉER LES CONDITIONS FAVORABLES À L'ÉMERGENCE DU MANAGER CHEF DE PROJET DE DEMAIN ?

1.

En amont : (re)définir une culture managériale pour permettre l'élaboration d'un ensemble d'outils et référentiels d'usage. Mettre en place un audit pour définir une charte, un guide, des valeurs, jusqu'aux compétences attendues qui seront à évaluer lors d'entretiens annuels.

2.

Prioriser l'ambition et les actions/missions du poste de manager.

3.

Tisser des liens de confiance, libérer la parole, entre les managers / primo-managers à travers des temps de rencontres entre pairs pour faciliter l'appropriation de la culture managériale et des attendus de la fonction et faciliter la coopération et la solidarité interservices.

4.

Donner accès à de multiples outils d'accompagnement (formation, coaching, webinaire, etc.),

5.

Permettre de développer un partenariat avec le service des Ressources Humaines pour une collaboration plus structurée et efficace en favorisant la communication ascendante et descendante (boîte à questions, visio, entretiens, etc.). Par exemple :

- **Organiser des temps dédiés aux managers** : Revues RH trimestrielles ou semestrielles (infos, actualités, café RH en format présentiel/distanciel/hybride) pour partager les problématiques et les bonnes pratiques ;

- Organiser la restitution d'entretiens (1 à 2 fois/an) dans une optique d'aide à la décision managériale : chaque manager présente le bilan de ses entretiens d'équipe (points clés, éléments positifs, points d'amélioration) avec la présence de son responsable hiérarchique pour rapidement mettre en place un plan d'actions (5 minutes / collaborateur).

« Accompagnement d'un primo manager* : Guide pratique pour une intégration réussie ».

*collaborateur accédant pour la 1^{ère} fois à la fonction managériale

1. Avant la nomination

- Formaliser clairement le poste et les attentes en terme managérial. La fiche de poste permet de mesurer objectivement et factuellement l'écart profil/poste & attentes.
- Évaluer le profil (compétences / appétences) en intégrant le contexte ou en faisant appel à un cabinet extérieur qui dispose d'outils d'évaluation parfois plus spécifiques.
- Présenter la charte managériale interne à l'entreprise.
- Présenter le programme « onboarding » (primo-manager issu de la mobilité interne ou issu d'un recrutement externe).

2. Formations préalables à la prise de poste :

- Formation aux basiques managériaux avec un focus sur la culture du feedback et la gestion de l'incertitude dans un contexte changeant et complexe.
- Formation aux basiques du droit du travail et politique RH.
- Formation aux Risques Psycho-Sociaux (RPS) et programmes de sensibilisation aux thématiques d'inclusion et de diversité (stéréotype, discrimination, ...).
- Donner un libre accès à une plateforme multi-ressources (e-learning, classes virtuelles, MOOC, webinaires, documentation, parcours de montée en compétences, etc.) pour insuffler aux primo-managers la culture de l'auto-apprentissage.

3. Accompagnement sur l'année 1 :

- Favoriser le co-développement avec du coaching individuel et du mentorat (interne ou inter-entreprises) durant la prise de poste ou même après.

- Créer l'Université des managers (2 jours/an) : Les sortir de leur environnement de travail en créant une expérience immersive (approches sur des thématiques spécifiques, sujets macro) avec l'aide d'intervenants extérieurs (philosophes, sportifs, conférenciers, etc.) pour les inspirer, leur permettre de se retrouver ensemble, les valoriser et leur montrer qu'ils peuvent eux aussi être une source d'inspiration pour leurs coéquipiers.

4. Evaluation à 6 mois / 1 an

- Réaliser des évaluations régulièrement (n-1, 180° ou 360°) pour confirmer le niveau d'aisance et d'efficacité managériales du collaborateur. Lors de ce bilan, il sera décidé si le primo-manager souhaite continuer à ce poste ou souhaite y renoncer.



Cette dynamique RH nécessite de considérer des ressources importantes en matière d'investissement financier et en temps.

5. Direction Générale : quelles démarches pour obtenir le budget et le temps requis ?

- Faire valoir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs : indicateurs sociaux-économiques (absentéisme, ruptures de période d'essai, turn-over, etc.), les motifs de départ, etc.
- Chiffrer les coûts associés (recrutement, onboarding, démotivation - présentéisme, subrogation arrêt maladie... etc.).
- Réaliser une enquête sur les drivers de motivation pour faire ressortir les besoins en matière d'accompagnement des managers et chiffrer le coût de l'accompagnement managérial.
- Appréhender le projet de manière itérative et expérimentale (P.O.C.).
- Saisir l'opportunité d'une problématique du moment, d'une tendance de marché, d'un phénomène « de mode », d'un benchmark pour proposer le premier pas, une solution particulière, ...
- Ne pas être seul(e) à porter le sujet et trouver des soutiens internes, membres du CODIR pour partager le sujet auprès de la Direction Générale (celle/celui qui murmure à l'oreille de ...).
- Donner une part de responsabilité de la DG (partie prenante) dans le choix des managers (éléments d'éclairage, analyse d'impact, ...) et le plan RH pour résoudre des problématiques spécifiques.

L'Éclairage implid

Le manager de demain sera celui qui saura gérer et piloter une équipe étendue.

Qu'entend-on par équipe étendue ? **L'équipe étendue** englobe non seulement les membres directement rattachés hiérarchiquement, mais également des acteurs clés internes et externes à l'entreprise (partenaires, experts, consultants...) qui contribuent à l'atteinte des objectifs et missions de l'équipe.

Le manager se positionne alors comme un **chef d'orchestre** d'une équipe plus large où il va pouvoir coordonner, combiner et mobiliser un plus large éventail de compétences, de personnalités et de statuts au service des objectifs fixés.

Le rôle du manager devient donc encore plus complexe et stratégique.

Il doit avoir une **vision stratégique globale, en comprenant les enjeux et les dynamiques à la fois internes et externes à l'entreprise**, pour :

- **mobiliser et aligner** les différentes équipes autour d'une vision commune, en mettant en valeur les avantages de travailler ensemble de manière intégrée.
- prendre des **décisions éclairées** et **anticiper** les défis futurs.

En outre, il doit avoir la capacité à :

- **établir des relations solides et de confiance** avec ces différents acteurs, en favorisant une communication transparente et en cultivant des partenariats fructueux.
- **gérer les conflits** potentiels entre les différentes parties prenantes, en favorisant le dialogue et la résolution

constructive des différends.

- faciliter la mise en place d'une **organisation apprenante** pour favoriser l'adaptabilité et l'innovation au sein de l'équipe étendue. Tout d'abord, le manager doit créer un environnement où l'apprentissage est encouragé et valorisé, en promouvant une culture de curiosité, d'expérimentation et de partage des connaissances : par exemple mise en place de sessions de formation régulières, de programmes de mentorat et de coaching, forums de discussion et de rétroaction, lancement de pilotes pour expérimenter les nouvelles idées et concepts ; utilisation d'outils et de technologies de collaboration et de gestion des connaissances pour faciliter l'accès à l'information et la diffusion des bonnes pratiques.

En résumé, le manager d'une équipe étendue doit être un **leader habile, communicatif et visionnaire, capable de mobiliser et de coordonner efficacement** les efforts des différentes parties prenantes pour atteindre les objectifs. L'impulsion d'une culture de l'organisation apprenante permettra à l'équipe de progresser et de s'adapter plus rapidement aux enjeux à venir.

Pour en savoir plus, découvrez notre article :



QUELS PARCOURS DE CARRIERE OFFRIR A SES COLLABORATEURS ?

L'accompagnement, facteur clé de succès pour des parcours de carrière sur-mesure :

70%

Des collaborateurs souhaitent, dès leur embauche, connaître les opportunités d'évolution de carrière au sein de l'entreprise. Une information à maintenir accessible, autant que possible, auprès de chacun des salariés, tout au long de leur évolution interne. Aujourd'hui, 1 salarié sur 5 déclare encore ne pas avoir de visibilité sur les opportunités qui existent au sein de leur organisation.

56%

Des salariés déclarent que la meilleure façon de soutenir le développement de leurs compétences, c'est de leur offrir l'opportunité d'évoluer au sein de l'organisation ; tandis que 94% des employés déclarent qu'ils resteraient plus longtemps dans une entreprise si celle-ci investissait dans leur plan de carrière.

80%

Des salariés déclarent préférer les technologies en libre-service pour leur permettre d'être acteur de leur parcours professionnel plutôt que d'en discuter avec leur manager.

43%

A peine la moitié des managers (43%) sont associés aux parcours de mobilité pour leur équipe. (Étude Cornerstone réalisée en 2023).

Si l'entreprise doit aujourd'hui développer une politique de gestion des carrières au sens large, celle-ci doit aussi être capable de l'individualiser en favorisant une approche sur-mesure et personnalisée. Managers et collaborateurs RH sont là pour y contribuer.



Alors, quels sont les bénéfices d'une mobilité interne ? Quels en sont les freins ? Quelles actions sont déjà en place dans l'entreprise où sont à imaginer pour lever ces freins ?

Comment rendre le collaborateur acteur de son parcours professionnel ? Quelles sont les actions déjà en œuvre et celles à développer pour l'inciter à prendre en main son évolution interne ?

Autant de questions qui permettent de guider la réflexion collective vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise.

1. LA MOBILITÉ INTERNE : UN ATOUT STRATÉGIQUE POUR DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN ET BOOSTER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Force est de constater qu'il existe de multiples bénéfices à la mobilité interne.



Pour le collaborateur :

- Impact positif sur le développement de ses compétences, de son employabilité, de sa motivation et de son engagement.



- Un sentiment de reconnaissance pour ses compétences et la performance accomplie.



Pour l'entreprise :

- Fidélisation de ses salariés, valorisation de la marque employeur.



- Economies de temps et de budget (réduction du temps d'inoccupation du poste à pourvoir, prise en mains opérationnelle plus rapide avec une culture d'entreprise déjà acquise, réduction du risque d'échec du recrutement).



- Création de liens et de synergies internes (décloisonnement de l'entreprise), développement de la culture d'entreprise, amélioration de la connaissance interne de l'entreprise.



- Création de valeur pour l'organisation : amélioration du niveau global d'expertise, transmission et progression des compétences internes, accompagnement individuel mieux ciblé (plan de formation personnalisé et sur-mesure).



- Plus grande agilité de l'organisation.

Cependant, si les bénéfices sont multiples, il existe de nombreux freins qui viennent limiter la mobilité interne.

- Une implication insuffisante de la Direction.
- Des préjugés du manager à l'égard d'un collaborateur ou à l'inverse, du collaborateur à l'égard du service et du manager concerné.
- Le sentiment d'illégitimité du salarié vis-à-vis du poste.
- Une méconnaissance des compétences requises et de la transférabilité possible de ses propres compétences.
- Un niveau d'exigence trop élevé (à la recherche du profil idéal).
- Le réflexe d'un recrutement systématiquement externalisé.
- L'absence de référentiels métier (fiche de poste), un manque de visibilité en interne sur les parcours professionnels et les compétences des collaborateurs, à contrario, un accès externe à une meilleure qualification du parcours/compétences du candidat.
- La peur du changement, les conséquences de l'échec d'une mobilité interne, la prise de risque perçue par le collaborateur/le manager.
- Une insuffisance de turnover et de postes ouverts qui ne favorise pas la dynamique du changement, une taille critique de l'organisation.
- Une mobilité importante venant favoriser le maintien (volontaire/involontaire) de profils moins compétents.
- La rétention des managers vis à vis des talents de leur équipe, des arrangements internes entre managers pour l'échange des collaborateurs.
- Un temps de recrutement plus court en recrutement externe quand est nécessaire de se mettre d'accord en interne sur des transferts de collaborateurs.
- La différence de niveau salarial reste un critère de mobilité interne important pour la plupart des collaborateurs. Il est recommandé de faire valoir d'autres aspects complémentaires (environnement du poste, challenge, compétences du manager, ...) pour ouvrir la réflexion du collaborateur sur d'autres aspects importants.

BOÎTE À OUTILS

Comment lever les freins à la mobilité interne ?

- Développer une plus grande connaissance des métiers : ateliers, forums, vis ma vie, parcours de formation, etc.
- Travailler sur des parcours types, sur la mise en avant de parcours collaborateurs via des témoignages.
- Animer des comités de mobilité, de carrière, des entretiens professionnels pour sonder les souhaits de mobilité interne des collaborateurs.
- Mettre en place des people review ou revue des talents pour leur partager régulièrement les opportunités de mobilité interne et les sonder sur les souhaits d'évolution.
- Créer un dispositif interne de bilan/parcours professionnel sur volontariat et animé par un collaborateur du service RH.
- Cartographier les postes (en incluant les compétences clés requises).
- Mettre en place un assessment center qui peut donner confiance sur les projets de mobilité.
- Diffuser des annonces et la mise en avant de certaines ouvertures de postes auprès de collaborateurs qui ont les compétences requises.
- Elargir progressivement les responsabilités du collaborateur (référént technique, projet spécifique) lorsque la taille de l'organisation est limitée et ne permet pas une mobilité interne sur un poste complet.
- Identifier et définir des facteurs d'incitation à la mobilité interne (KPI's) pour contrer les effets de la rétention managériale (le manager qui veut garder ses talents et bloque donc l'accès à la mobilité interne).
- Sensibiliser la Direction sur son devoir d'exemplarité concernant la politique de mobilité interne : à l'instar de General Electric qui a mis en place une rotation des postes de ses cadres supérieurs y compris au sein du comité de direction. Par exemple, un membre du comité de direction occupant un poste de direction spécifique pourrait être transféré dans un domaine fonctionnel différent, comme passer de la finance à la production, puis à la vente.
- Encadrement systématique de la mobilité interne par les RH. Cela évite qu'il y ait des arrangements entre managers pour organiser une mobilité interne sans approbation du collaborateur. Cela permet également d'éviter un risque réglementaire ou des dérives / incohérences dans l'application de la politique RH en cas de mobilité impliquant un changement de statut / classification / package de rémunération.



2. D'UN PROFIL « COLLABORATEUR » VERS UN PROFIL « COLLABORACTEUR » !

Comment rendre le collaborateur acteur de son parcours professionnel :

1.

Définir les besoins de l'entreprise :

Créer des fiches emploi numérisées en veillant à les partager auprès des collaborateurs non connectés ;

Cartographier les métiers et les compétences associées en actualisant le contenu des fiches de poste au départ d'un collaborateur, lors des entretiens annuels (à définir au cas par cas) ;

Créer un référentiel de métiers commun en interne et sur un même secteur d'activité (inter-entreprise).

2.

Assurer une bonne communication interne :

Informar des postes ouverts, donner de la visibilité sur les opportunités de mobilité d'un poste à un autre ;

Identifier le bon support de communication interne : tableau d'affichage numérique, intranet, newsletters, ...

3.

Libérer la parole :

Créer un espace de dialogue interne, individuel et confidentiel, pour permettre le questionnement du collaborateur « sans risque » et en toute authenticité.

4.

Aligner les compétences du poste et celles du collaborateur :

Utiliser les outils existants (auto déclaration/évaluation des compétences avec la validation du manager, grille de compétences du poste vs grille de compétences de chaque collaborateur) ;

Déterminer un plan de développement professionnel avec l'engagement réciproque des différentes parties prenantes internes (collaborateurs, managers et RH) sur la base d'un contrat tripartite partagé en interne. Il est judicieux de déterminer une période probatoire en donnant la possibilité au collaborateur en découverte d'un nouveau poste ou à la direction de revenir en arrière si le collaborateur ne s'avère pas à être à la bonne place.

5.

Favoriser la découverte de métiers (avantageux pour l'entreprise et le collaborateur) pour activer une plus grande visibilité interne :

Vivre des expériences métier (vis ma vie sur le nouveau site ou au sein d'un service) ;

Utiliser des outils et méthodes diverses : mentorat, parrainage, développement de communautés internes, ambassadeurs ;

Favoriser la transversalité des projets.

6.

Accompagner les Managers :

Les préparer à l'entretien annuel, à se séparer de certains de leurs collaborateurs, à en intégrer de nouveaux ;
Promouvoir les dispositifs CEP, CPF, etc.

7.

Accompagner les collaborateurs pour les aider à formaliser leur projet professionnel en s'appuyant sur leurs talents, leurs compétences et leurs aspirations : proposer des bilans de compétences internes, coaching, parcours RH.

Le rôle et la contribution du DRH :

- Accompagnement sur les process, outils, fiches de poste, ...
- Accompagnement des managers
- Accompagnement des collaborateurs

L'Éclairage imp/id

Aujourd'hui, il existe des solutions digitales permettant la mise en place d'une **GEPP dynamique** grâce à l'appui d'une solution digitale alimentée par l'IA qui permet de trouver des compétences adéquates pour les postes disponibles. Ces solutions digitales qui se connectent facilement au SIRH permettent de **rendre le collaborateur acteur de son parcours professionnel**.

Chaque collaborateur, à partir d'un référentiel commun de compétences structuré par emploi repère, établit son profil digital de compétences et d'appétences. Ce profil évolue au fil des entretiens professionnels avec son manager et des formations suivies. Le système grâce à **l'IA générative** propose alors des métiers, des passerelles de mobilité et des offres d'emplois actives compatibles avec le profil du collaborateur. La plateforme peut même suggérer un ensemble de formations à suivre en lien avec les écarts de compétences constatés entre son emploi actuel et l'emploi visé. Le collaborateur peut donc facilement engager des actions pour **gérer sa carrière** : s'inscrire à une formation, postuler pour des offres d'emplois internes alignées avec ses appétences et compétences, prendre contact avec son responsable RH pour rencontrer des collègues occupant les emplois ciblés...

Les compétences issues du référentiel font l'objet d'une évaluation par les managers lors d'une campagne dédiée permettant d'avoir une vision des niveaux de compétences à une maille individuelle ou collective. Les RH bénéficient ainsi d'une

cartographie des compétences à jour leur permettant de :

- **Identifier** les hommes et femmes clés au regard de leur niveau de compétences
- Lister les compétences sensibles
- **Réaliser** une prospective sur les compétences à développer.
- **Anticiper** et préparer les plans de succession

Le manager quant à lui peut identifier les projets de mobilité potentiels par la vision des plans de carrières possibles.

D'autres cas d'usages existent car la data « compétences » a la capacité d'irriguer l'ensemble des processus métiers :

- Le service formation peut identifier les compétences à développer par emploi repères, identifier les appétences élevées pour un domaine, ...
- Le service recrutement peut définir les compétences attendues avec le manager à partir d'un emploi repère ou connaître les appétences des collaborateurs pour certains **emplois**, ...

Les applications sont nombreuses et les exemples **ci-dessus** ne sont pas limitatifs une fois que la data « compétences » est digitalisée.

La GEPP dynamique permet donc de répondre positivement aux **enjeux de fidélisation, d'attractivité et de pérennisation de la performance**.

Pour en savoir plus, découvrez notre webinar sur la GEPP dynamique :



PARTIE 2

LA PROMESSE EMPLOYEUR

PASSER DES PAROLES AUX ACTES



CHAPITRE 3

COMMENT LA PROMESSE EMPLOYEUR SE TRADUIT-ELLE CONCRETEMENT DANS UNE POLITIQUE RH ?

Repères

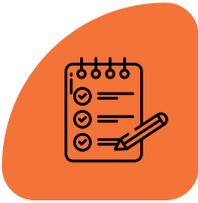
Les entreprises l'ont bien compris, dans un contexte de plein emploi, travailler sa promesse employeur (PE) est primordial pour attirer les talents et les fidéliser.

Selon la définition de BPI France, la promesse employeur est la somme des avantages concrets et psychologiques que le salarié tire de son engagement dans l'entreprise. Il peut s'agir de conditions de travail, de salaire, mais aussi de sens au travail ou de sentiment d'appartenance. *Avantages : salaires, primes, avantages en nature, avantages psychologiques (sécurité, reconnaissance, estime de soi, accomplissement, appartenance) et fonctionnels (conditions de travail, intérêts des missions...).

1.COMMENT DÉFINIR SA PROMESSE EMPLOYEUR ?

L'élaboration de la Promesse Employeur (PE) peut s'appréhender comme la construction d'une maison. Il y a les fondations (mission, raison d'être, valeurs) puis la construction des murs, la mise en œuvre des finitions, la décoration intérieure, ...

Bien souvent, il est intéressant d'élaborer sa PE autour de thématiques structurantes avec un groupe de volontaires au sein de l'entreprise (CODIR, managers, IRP, ...).



Les thématiques permettant de se confronter à la réalité de l'entreprise :

1. Bien-être au travail
2. Développement des compétences
3. Projets de l'entreprise
4. Qualité managériale



La 1^{ère} question qui s'inscrit dans ce travail de définition de Promesse Employeur c'est de savoir qui va participer à son élaboration.

Si assez unanimement le CODIR est responsable des fondations de l'entreprise, différents cas de figure illustrent la manière dont la PE peut être formalisée :

1. Exclusivement au niveau du Comité de Direction ;
2. De manière collégiale et consensuelle entre les différents strates de l'entreprise et après avoir fait entendre la nécessité d'un lâcher prise au niveau du CODIR ;
3. Recommandation de 2 à 3 propositions élaborées en interne et soumises au CODIR pour la sélection d'une PE à retenir.

Points d'attention :

La PE repose avant tout sur des critères de transparence et d'honnêteté.

La promesse doit être tenue en faisant émerger les spécificités de l'entité et ses points de différenciation.

La PE doit contenir les éléments qui fondent l'entreprise et qui permettent de la distinguer des autres organisations : Raison d'être, mission/ambition, valeurs communes.

1.

Quelles données récolter ?

- Les avantages et les points d'amélioration de l'expérience collaborateur.
- Les éléments de fierté des collaborateurs à travailler dans l'entreprise
- Les attentes des candidats : ce qui les fait venir. Il faut synthétiser les éléments différenciants qu'ils identifient au moment de l'acceptation de l'offre, à J + 1 et à J + 100
- Les regrets d'anciens collaborateurs (alumnis) quand ils ont quitté l'entreprise

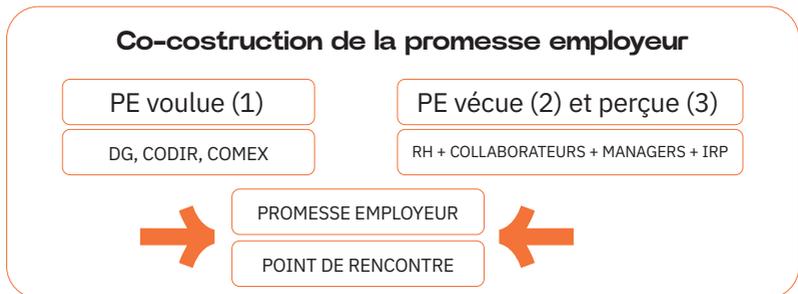
À noter : la Promesse Employeur doit s'entendre comme une dynamique crédible qui vise une ambition commune et qui progresse au fil du temps.

2.

Qui sont les acteurs clés ?

Les acteurs clés du projet : La direction générale, Comex, Codir, les équipes RH, les équipes de Communication mais également les managers & IRP.

Il est important de distinguer la PE qui est **voulue (1)**, de celle qui est **vécue (2)** par les collaborateurs de celle qui est **perçue (3)** par les candidats.



À noter : Il y a une responsabilité commune dans l'appropriation, la communication et la bonne application de la PE, les RH doivent être garant de cette responsabilité commune.

3.

Quel est le rôle de chaque acteur ?



DG, COMEX, CODIR, un rôle de sponsor :

- Être aligné avec la PE et l'incarner
- L'impulser au quotidien en faisant preuve d'exemplarité

Important :

Ce rôle de sponsor implique un lâcher-prise pour permettre d'accueillir ce qui émane du collectif et ainsi aboutir à l'objectif commun.



RH, un rôle de chef d'orchestre garant de la bonne harmonie entre expérience collaborateur et PE :

- A la croisée des chemins : une position centrale qui permet la collecte des informations internes PE (1) vs (2) vs (3), de poser un regard critique sur l'ensemble du processus (mesure des écarts, actions correctrices) et la garantie d'une expérience collaborateur conforme à la PE.



COMMUNICATION, un rôle de contributeur :

- Assurer la cohérence du message



MANAGERS & IRP, un rôle d'ambassadeurs et de relais :

- Promouvoir la PE auprès des équipes
- Décliner la culture managériale alignée avec les éléments d'ADN de l'organisation
- Incarner la PE et s'assurer de sa traduction concrète dans l'expérience collaborateur / partenaire / client.



Les collaborateurs :

- Partager leur expérience
- Être le relais en interne/externe et réguler si besoin
- Être authentique
- Faire vivre la promesse/incarner



Les candidats :

- Faire un retour d'expérience, émettre un avis et donner des explications et devenir un ambassadeur externe



Alumnis (salariés boomerang) :

- Capter et devenir un ambassadeur de la marque



Ecoles et partenaires :

- Créer une relation auprès de jeunes en partageant la PE, ses valeurs



Prestataires, clients :

- Créer un lien entre la marque commerciale et la marque employeur pour avoir une cohérence à 360°
- Encourager les recommandations et jouer le rôle de prescripteur de l'entreprise dans leur écosystème.

En conclusion et de manière transverse à tous les acteurs, installer une Promesse Employeur forte et authentique passe par les étapes suivantes :

- Compréhension
- Adhésion
- Appropriation
- Incarnation
- Recommandation



BOÎTE À OUTILS

Comment les engager ?

Voici une liste (non exhaustive) de quelques suggestions issues d'une réflexion collective :

Collaborateurs :

- Créer un club ambassadeur
- Mettre en place un programme de cooptation
- Les rendre acteurs d'évènements internes / externes
- Les inviter à participer à des évènements hors cadre de travail
- Les accompagner, les former (outils et méthodes) pour qu'ils s'approprient et diffusent la PE
- Communiquer avec eux de manière transparente

Candidats/Alumni :

- Animer un vivier/club de candidats
- Elaborer un processus de recrutement + inclusif / + immersif (différentes rencontres au sein de l'équipe et de l'entreprise, échanges informels, les inviter à des évènements hors cadre de travail)
- Structurer la BDD candidats autour d'une communication active et régulière (newsletters, actualités de l'entreprise, ...)

Ecoles, partenaires, prestataires, clients :

- Il est bénéfique de cultiver un partenariat gagnant/gagnant, identifiant une zone de convergence où les parties prenantes peuvent devenir des promoteurs actifs de la politique d'entreprise. En échange de leur temps et des services fournis, ils pourraient bénéficier de participations à des évènements, à des conférences et à d'autres initiatives similaires, créant ainsi un réseau de soutien mutuel enrichissant pour toutes les parties impliquées.
- Sponsoriser, développer des partenariats ou des associations
- S'assurer de la bonne expérience candidat pour permettre la bonne promotion de l'entreprise auprès des futurs étudiants
- Soigner la relation à l'images des commerciaux

L'Éclairage implid

« **L'image de l'entreprise appartient à ceux qui en parlent ! Faites de vos candidats, partenaires et collaborateurs vos meilleurs ambassadeurs** ».

Et pour cela, il est indispensable **d'aligner l'expérience collaborateur avec la Promesse Employeur**.

La PE permet ainsi de rendre tangible et explicite tout ce qui donne envie aux collaborateurs de se lever le matin, ce qui les rend fiers de travailler au sein de l'entreprise, ce qui donne envie aux candidats de postuler et aux parties prenantes externes de travailler avec l'entreprise. Par extension, on parle aussi de **Marque Entreprise**.

Il est crucial d'aligner le discours de sa marque employeur/entreprise avec les expériences réelles des collaborateurs. Une promesse décalée peut engendrer déception et sentiment de tromperie auprès de l'interne et de l'externe. Cela nécessite donc d'aligner avec les éléments de la PE :

• **Les pratiques RH** (onboarding, offboarding, développement des compétences, mobilité interne, politique de QVCT, modalités de travail hybride, flex office, politique de rémunération...).

Illustrations : la digitalisation des processus d'onboarding et de gestion administrative permet aux futurs collaborateurs d'obtenir leur contrat de travail très tôt dans le processus de recrutement et ce avant leur arrivée (dossier d'embauche en ligne, dépôt des pièces administratives et signature électronique du contrat). Ce qui peut par exemple illustrer les valeurs

suivantes de l'organisation : réactivité, excellence opérationnelle, innovation.

• **Les pratiques managériales** (reconnaissance, exemplarité managériale, écoute et accompagnement, maîtrise des processus / politique RH, ambiance au travail ...).

Illustrations : la mise en place d'un parcours de formation commun à l'ensemble des managers portant sur les pratiques et postures en lien avec la charte des valeurs de l'Entreprise. L'animation de clubs de managers tout au long de l'année pour partager des situations managériales entre pairs et améliorer concrètement la pratique managériale.

Cet alignement Actes / Promesse est à travailler de manière continue : rien n'est jamais acquis et les attentes peuvent aussi évoluer. La mise en place d'un comité PE / QVCT en charge des enquêtes d'engagement régulières et de la mise en œuvre des plans d'actions associés peut permettre d'assurer la pérennisation d'une marque employeur impactante et authentique.

Pour découvrir comment répondre aux attentes des collaborateurs à travers la flexibilité de l'organisation :



Pour en savoir plus.
Contactez nos experts Capital Humain



CHAPITRE 4

COMMENT FORMALISER LA PROMESSE EMPLOYEUR À TRAVERS LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE ?

Après avoir travaillé sur la définition de la marque employeur et confirmé ensemble son rôle essentiel vis-à-vis des équipes internes et auprès de l'externe, il s'agit maintenant de réfléchir à la manière de la communiquer. Une communication au sens large du terme (écrite, orale, événementielle, etc.).

Comment donner la parole à sa Marque Employeur ?

95% des candidats se renseignent sur l'entreprise avant de postuler.

58% des actifs font confiance aux témoignages des salariés d'une entreprise lorsqu'ils ou elles postulent

(Source : Welcome to the Jungle x Ipsos, 2023)

BOÎTE À OUTILS

Il est essentiel que les services RH et Communication puissent travailler « main dans la main ». Le service Communication est responsable de l'ingénierie opérationnelle et de la coordination auprès des clients, tandis que le service RH a la charge d'organiser les interventions internes. La collaboration entre les services RH et Communication permet d'aligner les messages clés portés à l'externe avec ceux portés en interne pour offrir de la congruence et de l'impact positif auprès des différentes parties prenantes.

Exploiter le potentiel de la communication interne pour une marque employeur impactante

Voici des idées d'outils de communication interne à mettre en place pour développer une marque employeur forte :

- **Un réseau social d'entreprise & intranet** (ex. : Viva Engage) pour permettre aux salariés de communiquer entre eux (le service RH est client de la Communication).

- **Les écrans digitaux** (multisites), à installer dans des lieux communs (accueil, cantine, ...), permettant la diffusion d'un message commun à tous les sites ou un contenu personnalisé à un site en particulier.

- **Publication de portraits perso/pro** (entreprise, fonction, responsabilités, ...) sur les réseaux sociaux (LinkedIn, etc.) pour mettre en avant des retours d'expériences suite à une période de congés maternité/paternité, autres, ... (facteur d'engagement salarial).

- **Création de pages LinkedIn : 1 page/site** : dans le cas d'une entre-

prise multisites + une page/Groupe pour communiquer sur des projets/événements plus institutionnels.

- **« Causeries »** (inscription Teams sur la base du volontariat, bi mensuelle, créneau de 30' de 11h30 à 12h00) à l'initiative des collaborateurs pour mettre en avant des compétences spécifiques, des projets professionnels/personnels.

Bénéfices : synergie interne, fierté et facteur d'engagement

- **JT de 15' « être journaliste... »** : toutes les 3 semaines, une salle réservée avec matériel vidéo et un décor façon plateau TV pour permettre à des collaborateurs volontaires de réaliser des interviews enregistrées (DG et membres du CODIR, clients mis à l'honneur et collaborateurs porteurs de projets).

- **Newsletter** (support papier) traduite en plusieurs langues, à diffuser sur chaque site et au domicile des collaborateurs. Mise en lumière des

projets de l'entreprise, de chaque entité et de quelques portraits individuels.

Bénéfices : valorisation du travail, fierté d'appartenance, mise en lumière des projets, des individus, des entités.

Point de vigilance : bien évaluer, anticiper et coordonner le travail de préparation en amont de chaque publication

- **Afterworks** : Soirées à thème, moments collectifs et conviviaux pour des populations nomades et sédentaires à coordonner sur la base du volontariat.

Point de vigilance : bien veiller à mobiliser des relais/organismes sur chaque site dans la durée.

- **Entretien annuel** : Interroger les collaborateurs sur leur contribution à la vie interne de l'entreprise (auto-déclaration : ce dont je suis fier, ce que je fais et ce que je peux faire ...) et les valoriser lors d'un événement collectif annuel, via une lettre personnalisée de la DG, ...)

- **Family Day** : Faire découvrir (conjoints et enfants) de manière ludique (jeux, mini produits ...) les métiers, les services / produits de l'entreprise lors de journées dédiées.

- **Évènement annuel** : rassembler des anciens (Alumni), des collaborateurs, des partenaires et prestataires clés pour célébrer la marque employeur (lien, valeurs ...).

- **Activités internes proposées par**

des associations (sportives, développement durable, ...) : faire appel à des associations pour proposer des activités autour de thématiques en lien avec la marque employeur.

Bénéfices : contribuer à des actions concrètes alignées avec la marque employeur (RSE), faire se rencontrer les équipes sur des valeurs et des centres d'intérêt communs (tribu, communauté).

- **Ambassadeurs** : mise en place et animation d'équipes collaborateurs en charge de promouvoir la marque employeur.

Conseils : Repérer les collaborateurs déjà actifs sur le réseau interne (s'il existe) ou événements internes et qui sont fiers de travailler dans l'entreprise pour leur proposer de devenir ambassadeurs.

- **Challenges RH organisés par l'équipe des Ressources Humaines** : par exemple participation à des courses à pied en relais avec des dossards à la marque de l'Entreprise en faveur d'une cause / association caritative.

- **Plateforme d'intrapreneuriat** sur l'élaboration et le développement de projets internes (ex. : Teamstarter).

- **Communication orientée vers les Managers** pour les aider à devenir acteurs de la marque employeur (outils et supports d'accompagnement), à informer et à mobiliser les équipes (ex. : Conseils d'utilisation LinkedIn).

TRANSFORMER LA COMMUNICATION EXTERNE EN LEVIER PUISSANT POUR VOTRE MARQUE EMPLOYEUR

La communication externe occupe une place centrale dans la stratégie de marque employeur, constituant le pont essentiel entre l'entreprise et ses publics externes. Elle façonne la perception de la marque, influençant tant les candidats potentiels que les clients actuels. Une communication externe efficace renforce la réputation de l'entreprise, attirant des talents de qualité, les partenaires stratégiques et fidélisant une clientèle engagée.

Cependant, des écueils peuvent compromettre cette communication précieuse. La dissonance entre le discours officiel et la réalité de l'expérience employé / candidat / client / partenaire peut ternir l'image de l'entreprise. De même, une communication incohérente ou désorganisée peut semer le doute quant à la crédibilité de la marque. Éviter ces pièges nécessite une approche stratégique et transparente, ancrée dans les valeurs authentiques de l'entreprise et soutenue par une gestion proactive des messages et des canaux de communication.



Notre conseil : faire intervenir un maximum les collaborateurs, clients et partenaires dans cette communication externe pour renforcer la crédibilité et l'authenticité des messages.



LES AMBASSADEURS : PUISSANT LEVIER AU PROFIT DE LA COMMUNICATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Les ambassadeurs : puissant levier au profit de la communication de la marque employeur

- Recruter des ambassadeurs « naturels » (individus actifs sur les réseaux sociaux et porteurs d'une communication positive à l'égard de l'entreprise), qui sont invités à publier librement sur LinkedIn et Instagram.
- Les engager au préalable sur la base d'une charte identifiant les éléments de communication proscrits (respect de l'anonymat souhaité, aucune connotation religieuse, ni politique, etc.).
- Les rémunérer sous forme de chèque cadeaux d'une valeur de 150€/an en contrepartie d'une publication mensuelle à minima, avec la possibilité de sortir du dispositif quand il le souhaite. (attention à respecter la réglementation en vigueur en matière de chèques cadeaux).

En fonction des parties prenantes à cibler, actionner différents canaux de communication externes et différentes actions :

- Candidats (job dating, journées portes-ouvertes, TikTok, Instagram, Facebook, Welcome to The Jungle, salons étudiants, plateforme d'échange entre salariés et candidats pour présentation des métiers).
- Prestataires (valeurs, enjeux RSE, ...)
- Clients et prescripteurs (newsletters, salons professionnels, ...)
- Sponsors institutionnels (inauguration de nouveaux sites avec la présence des ambassadeurs...)



A noter, également la mise en place d'évènements spécifiques en complément des autres actions de communication.



Mettre en place des actions de bénévolat : collectes de jouets pour les enfants, participation aux Restos du cœur, etc.

COMMENT MESURER L'EFFICACITÉ DE CES ACTIONS VIA UN SUIVI D'INDICATEURS DE PERFORMANCE (KPI) :

- Taux de fréquentation, nombre de likes (digital)
- Taux de cooptation et de transformation, durée du contrat
- Nombre de candidatures
- Avis sur Google, Glassdoor, Indeed (systématiser les réponses aux avis défavorables, créer un lien avec le rapport d'étonnement)



QUI PORTE LA GESTION DE LA COMMUNICATION EXTERNE ?

1. Prestataire externe
2. Service communication interne (à structurer, professionnaliser la canal digital)
3. Plateforme externe comme Hellowork (plateforme dédiée jobboard)

Point de vigilance :

Il faut identifier en amont de la communication le risque de décalage possible de la mise en avant d'une action/sujet en particulier au regard d'un contexte d'ensemble.

(Exemple : le COMEX d'une entreprise de grande distribution qui communique sur sa matinée consacrée à découvrir la fresque du climat et politique RSE en pleine opération de transaction de rachat ; la SNCF qui communique sur le fait qu'elle soit élue « service client de l'année 2023 » après une série de grèves impactant les voyageurs.)



SOUVENIRS

CERCLE DRH 2023



L'Éclairage implid



Dans un contexte de guerre des talents, la fidélisation des collaborateurs devient un enjeu crucial pour les entreprises. Il s'agit, à la fois, de **diffuser l'image de l'entreprise comme un employeur de choix** auprès des candidats potentiels, des clients et des partenaires, mais aussi de construire une relation durable et motivante pour les collaborateurs.

Chez implid, nous avons vécu un **projet de transformation de marque** dont l'un des objectifs portait sur la création d'une promesse employeur forte et authentique. Ce changement de nom (Segeco à implid) s'est accompagné d'une refonte complète de notre identité visuelle et de notre communication. Cela nous a per-

mis de repenser en profondeur notre relation avec nos collaborateurs et de faire de la fidélisation des talents un enjeu stratégique majeur.

Une promesse employeur claire et authentique est un facteur puissant d'engagement et de performance des collaborateurs. La première étape cruciale a donc été de **mobiliser et d'impliquer nos collaborateurs** dans la définition de notre plateforme de marque. Pour ce faire, nous avons mené des interviews terrain auprès d'un échantillon représentatif de salariés, afin de recueillir leurs perceptions, leurs attentes et leurs aspirations vis-à-vis de l'entreprise. Ces entretiens nous ont permis de dégager des éléments

clés et tangibles qui constituent aujourd'hui le **fondement de notre promesse employeur** : nos 3 valeurs (se nourrir du collectif, s'engager et cultiver l'audace) et notre mission « Donner à chacun de l'élan pour grandir jour après jour ». Nous avons construit **une plateforme de marque solide et cohérente**, qui exprime clairement notre promesse employeur et qui sert de socle à l'ensemble de notre communication interne et externe.

La deuxième étape a consisté à **traduire la promesse employeur en actions concrètes** et cohérentes entre la communication externe et la communication interne. Ainsi, nous avons mis en place plusieurs actions, à travers différents canaux, pour diffuser nos valeurs, nos engagements et nos pratiques de manière authentique et transparente.

Du côté des collaborateurs, nous avons communiqué sur notre projet d'entreprise et notamment **notre contrat social** (formation management, nouvelle organisation du travail, parcours d'intégration, évolutions internes...), nous avons organisé des **événements fédérateurs** (réunions d'équipe, convention groupe) et nous avons mis en place un **réseau social d'entreprise** pour favoriser la communication, la collaboration et le partage d'informations.

A l'externe, nous avons travaillé

l'expérience candidat au travers de la création d'un **site carrière**, de pages employeurs sur les job-boards Welcome to the Jungle et HelloWork (photos, vidéos, contenus...), de séries vidéos et portraits de collaborateurs, ou encore de retravail du contenu de nos offres d'emplois.

Enfin en parallèle nous avons travaillé notre **e-réputation**, en apportant une vigilance particulière et en répondant systématiquement à tous les avis.

Aujourd'hui, le numérique offre **de nouvelles opportunités pour communiquer la promesse employeur** de manière plus efficace et engageante. Les entreprises peuvent utiliser les réseaux sociaux, les plateformes de vidéo en ligne et les outils de collaboration pour créer des expériences authentiques et interactives qui donnent vie à leur promesse employeur.



Un grand merci à l'ensemble des acteurs du Cercle DRH Saison 2 pour leur contribution :

Véronique ANGHEBEN, Directrice Opérations, DELVILLE MANAGEMENT, Héléne ANSELME, Directrice des Ressources Humaines, IMPEX, Johanna BERTHIER, Directrice des Ressources Humaines, VISIATIV, Elodie DUSSILLOL, Global talent Manager, VISIATIV, Sandrine GALLIMBERTI, Directrice des Ressources Humaines, MAZARS, Sophie GERBER, Directrice des Ressources Humaines, PICHON, Guylaine GOUBIER, Directrice des Ressources Humaines, ACTING, Florence LAHITETTE-SAUZEDDE, Directrice des Ressources Humaines, LISE CHARMELE INDUSTRIE, Mathilde MENEGAUT, Directrice des Ressources Humaines, INTERFLORA GROUPE, Amandine MORA, Responsable Ressources Humaines, JOUR DE PRINTEMPS, Marion MOUIREN, Responsable Ressources Humaines, OPAL, Elodie PERBET, Directrice des Ressources Humaines, ARTHREX, Delphine PERIN, Directrice des Ressources Humaines, SACVL, Alix RENARD, Directrice des Ressources Humaines, FORLAM, Séverine RESTELLI, Directrice des Ressources Humaines, SÉCHÉ ENVIRONNEMENT, Stéphanie ROBIN, Directrice des Ressources Humaines, ELCIA, Peggy ROUIL, Directrice des Ressources Humaines, Virginie THOLLET, Directrice des Ressources Humaines, DANI-ALU, Quitterie VANNEAUD, Global talent acquisition director, VISIATIV, Audrey VISSAC, Directrice des Ressources Humaines, THE ADECCO GROUP, Camille ZOPPARDO, Directrice des Ressources Humaines, MAZARS, Marie-Laure WIART, Directrice Ressources Humaines, OLYMPIQUE LYONNAIS GROUPE, Geraldine MOCELLIN, Directrice des Ressources Humaines, WINOA, Carine CARRE, Directrice des Ressources Humaines, INSTAL-LUX, Elodie NOEL, Directrice des Ressources Humaines, JAY ELECTRONIQUE, Angélique BERGER, Directrice des Ressources Humaines, SHCB, Isabelle BERNARD, Directrice des Ressources Humaines, PATRIARCA DEVELOPPEMENT, Isabelle DURAND, Directrice Générale, JOUR DE PRINTEMPS, Valérie VERMOREL, Directrice des Ressources Humaines, (BIGMAT) GIRARDON MATERIAU, Sylviane PIOT, Directrice des Ressources Humaines, AUXIME, Valérie GRILLANDINI, Directrice des Ressources Humaines, Groupe MAIA, Léna BASILE, Directrice des Ressources Humaines, HUMAN FLOW, Romain KOLKO, Directeur des Ressources Humaines, EURORAIL, Carine BASSEREAU, Directrice des Ressources Humaines, ORPHOZ, Cyrielle CHABRIER, Directrice des Ressources Humaines, GENOWAY.

Un merci tout particulier pour l'animation du cercle et l'écriture de ce livre blanc :

Nathalie TURQUET DE BEAUREGARD, Senior Manager Capital Humain, implid
Maud AIGRAIN, Journaliste et animatrice, Entreprise DU FUTUR
Erell LE BOUEDEC, Référente communauté DRH, Entreprise DU FUTUR



X

imp/id

