



**PROFIL
PUBLIC**

Marque employeur & Service public

LIVRE BLANC

Comment se démarquer pour attirer et fidéliser les talents ?

SOMMAIRE

Édito.....	5
La marque employeur, c'est quoi ?.....	6
Développer sa marque employeur, pourquoi ?.....	8
Des enjeux majeurs pour le service public.....	10
Un enjeu d'image.....	12
Un enjeu de transformation.....	16
Un secteur confronté à des difficultés grandissantes de recrutement.....	18
Une opportunité à saisir pour le service public.....	20
Développer la marque employeur « service public ».....	22
Valoriser ses atouts.....	23
Lever les idées reçues.....	32
Se transformer.....	32
Moderniser son recrutement.....	33
Comment développer la marque employeur de son institution pour attirer et fidéliser ?.....	34
Développer sa marque employeur externe.....	38
Développer une communication digitale, fraîche, innovante et cohérente.....	39
Soigner ses offres d'emploi.....	43
Encourager les agents à devenir ambassadeurs.....	43
Moderniser ses recrutements.....	44
Développer sa marque employeur interne.....	50
Une organisation de travail plus souple : liberté et flexibilité.....	53
Un environnement de travail plus digital et fédérateur.....	54
Un management plus horizontal et libéré.....	56
Conclusion.....	67
Bibliographie.....	68

MARQUE EMPLOYEUR & SERVICE PUBLIC

« L'amélioration de l'image du secteur public est un des défis les plus importants que doivent relever les pays. Les organismes publics doivent devenir des lieux de travail plus attrayants et plus souhaités. A cet effet, il faut consentir des efforts soutenus pour créer une image positive et crédible du travail du secteur public et des conditions de ce travail. L'image d'une fonction publique désuète et ennuyeuse doit disparaître. »

[Rapport de l'OCDE, Secteur Public - Un employeur de choix ? 5 et 6 avril 2002 Rapport sur le projet relatif à la compétitivité de l'employeur public par Kirsi Aijälä](#)

ÉDITO



Sigrid Berger, Fondatrice de Profil Public

Pour attirer des talents mais également fidéliser leurs salariés, les entreprises travaillent de plus en plus leur « marque employeur ». Ce concept à la croisée du marketing et des ressources humaines est né au milieu des années 90 dans le secteur privé. Ce n'est que récemment que le secteur public a commencé à s'y intéresser face à de nouvelles contraintes : guerre des talents, image dégradée du secteur public, difficultés de recrutement, départs à la retraite de la génération des babyboomers...

Si les institutions publiques ne disposent pas toujours des mêmes moyens que les grandes entreprises privées pour leur communication RH, il n'en reste pas moins qu'elles ont d'importants leviers de transformation et d'amélioration de leur marque employeur pour attirer et fidéliser les talents.

A l'heure où les nouvelles générations sont toujours plus en quête de sens dans leur travail, le service public a une réelle opportunité à saisir ! Chez Profil Public, nous en sommes persuadés et c'est pour cela que les recruteurs publics doivent travailler leur marque employeur : celle propre à leur institution mais aussi celle du « service public » de manière plus globale.

Ce livre blanc est fait pour vous en convaincre et vous aider à y arriver !

La marque employeur, c'est quoi ?

La marque employeur n'est pas un concept nouveau. Il a été développé dès les années 90 par Ambler et Barrow (1996) dans un contexte de « guerre des talents » dans lequel chaque organisation devait devenir un « employeur de choix » sur un marché de l'emploi identifié. C'est aussi une époque à laquelle la conception de la performance des entreprises a évolué : on est ainsi passé d'une vision purement financière à une vision plus durable qui prend en compte le capital immatériel comme celui généré par les marques (Laurent Cappelletti, 2012).

Lorsqu'on évoque cette notion de « marque », on pense bien souvent à celles qui désignent des produits ou des services. Néanmoins, il existe également d'autres types de marques telle que la « marque employeur ».

A la croisée du marketing et des ressources humaines, cette dernière correspond ainsi à la notion de « marque » appliquée au champ des ressources humaines. Elle est définie par ses pères fondateurs (Ambler et Barrow, 1996) comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques* » proposés par une organisation et permettant de « *l'identifier comme employeur* ».

S'il n'existe pas véritablement de liste exhaustive de ce qu'elle recouvre, la marque employeur renvoie à de multiples facettes de l'organisation : valeurs, culture organisationnelle, politique RH, expérience collaborateur, etc.

Elle est considérée comme la « proposition de valeur RH » ou la « promesse RH » de l'organisation et elle s'appuie sur son identité en tant qu'employeur. En découle l'image employeur qui est la perception ressentie par l'ensemble des cibles : collaborateurs, candidats potentiels, etc.

Dans l'idéal, toute organisation souhaite que sa marque employeur et son image employeur ne fassent qu'un. La marque employeur n'est donc pas seulement un enjeu de communication RH. Il s'agit d'une stratégie plus globale à concevoir comme « *une nouvelle approche de la relation employeur* » (Liger, 2007) qui considère les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme.

Développer sa marque employeur, pourquoi ?

Les bénéfices de la marque employeur.

Développer sa marque employeur permet de se faire connaître comme un employeur de choix aux yeux des parties prenantes : collaborateurs, talents du marché de l'emploi et grand public.

L'ensemble des travaux de recherche réalisés sur le sujet (Liger, Raillet, Panczuck, Ashby) montrent que la marque employeur a un impact positif sur plusieurs dimensions RH :

- >>> L'attractivité de l'organisation, sa réputation et son image (augmentation du nombre de candidatures spontanées et en réponse aux offres) ;
- >>> La qualité des candidatures grâce à une meilleure adéquation des profils (adhésion aux valeurs et à la culture de l'organisation...) ;
- >>> Le coût des recrutements ;
- >>> L'engagement, la fidélisation des collaborateurs et le développement du sentiment d'appartenance.

Selon le sondage réalisé par [Ipsos](#), les organisations qui développent leur marque employeur sont résolument plus attractives, et :

- >>> Attirent jusqu'à deux fois plus de candidatures ;
- >>> Permettent d'améliorer la pertinence des candidatures ;
- >>> Dépensent 50% de moins par embauche ;
- >>> Fidélisent davantage leurs employés (turnover réduit de 28%).

Dans un contexte accru de guerre des talents, ces bénéfices ne sont pas négligeables pour les organisations.

Il est encore plus important pour le service public de développer sa marque employeur car c'est un secteur qui a un fort enjeu d'image, d'innovation, de transformation et qui est confronté à des difficultés grandissantes de recrutement.

Des enjeux majeurs pour le service public.

« L'envie de servir [...], les perspectives de carrière, la mobilité constitueront autant de raisons valables qui, demain comme hier, pourront conduire à un engagement dans la fonction publique. »

Rapport B. Pêcheur sur la Fonction publique (2013)

THE
FUTURE
is
NOW

Un enjeu d'image.

Améliorer son image, lever les idées reçues, restaurer la confiance.

Il y a urgence à améliorer l'image du service public. En effet, sur le terrain on observe une méconnaissance de ce secteur - avec notamment la persistance d'un certain nombre d'idées reçues - voire même une défiance vis-à-vis des fonctionnaires.

Les enquêtes réalisées auprès du grand public par l'ensemble des pays de l'OCDE montrent que la fonction publique est souvent jugée « désuète », « bureaucratique » et « ennuyeuse » ([Rapport OCDE, 2001](#)).

Le service public souffre ainsi d'une image biaisée côté candidats qui connaissent mal ou peu le secteur public et même chez ceux qui se sont pourtant orientés vers ces filières spécialisées.

Historiquement, la communication n'est pas dans l'ADN du service public, la communication publique est née bien après la communication privée. Les compétences liées à la « communication » ne font pas non plus partie de celles attendues chez les fonctionnaires.

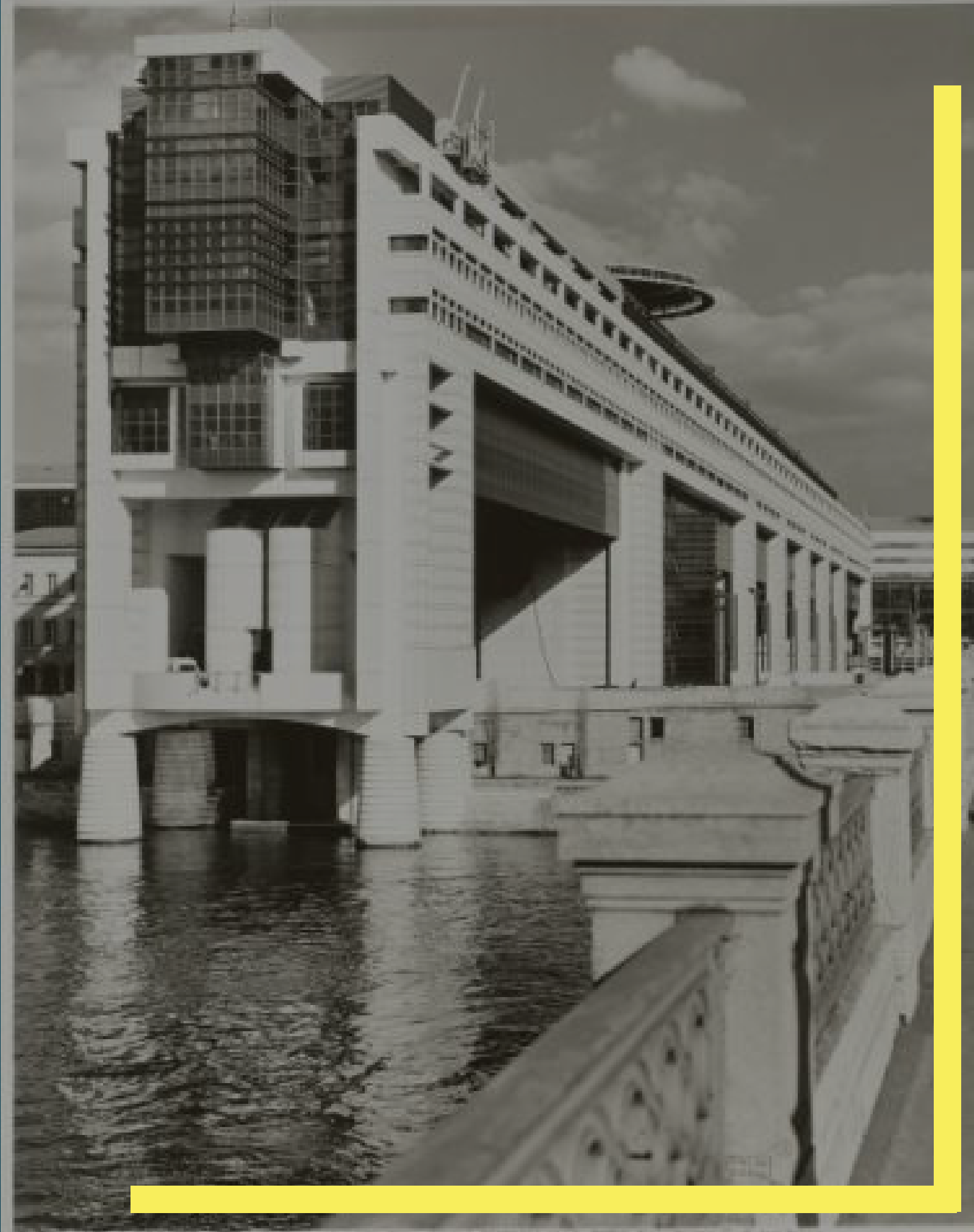
Les directions de la communication se sont peu à peu professionnalisées mais les concours de la fonction publique ainsi que ses écoles ne mettent pas à l'honneur la communication publique. Enfin, le « devoir de réserve », souvent sur-interprété, n'incite pas forcément les agents à communiquer sur les réseaux sociaux. Les institutions ont développé leur communication institutionnelle mais peu ont travaillé une vraie communication RH. Relevant à la fois de la direction de la communication et de la direction des ressources humaines, elle est souvent oubliée. Ainsi, le secteur public communique assez peu sur ses métiers, ses emplois, ses projets innovants et sa transformation.

Enfin, la diminution de la confiance des citoyens dans l'administration publique renforce également cette image négative. Ce n'est généralement qu'après une première expérience de terrain que les candidats commencent à appréhender différemment le service public et ses métiers.



J'avais une vision réduite du service public. Je n'avais pas idée qu'un tel service – la mission innovation – pouvait exister. Il existe une vraie diversité de postes et de missions qui ne sont pas présentés, même aux étudiants en sciences politiques. On ne peut pas imaginer à quel point la fonction publique est diverse et variée. Les métiers et postes que l'on peut nous présenter en Licence et en Master ne correspondent pas à la réalité du terrain.

Anne-Audrey Bemananjara,
Stagiaire à la mission innovation
au Ministère de l'Economie et des Finances



Un enjeu de transformation.



On ne crée pas une marque employeur. Celle-ci naît d'une série de pratiques quotidiennes. Il faut donc travailler sur l'évolution de ces pratiques pour être identifié comme « employeur de référence ».

Hubert Mongon, Délégué général de l'UIMM
et ex. Senior Vice-Président de MacDonald's

« Ces dernières années, la transformation du service public s'est tournée davantage vers l'usager. C'est un véritable progrès mais un écart s'est créé entre les nouveaux services qui sont proposés aux usagers et ce qu'on propose aux agents notamment en terme d'environnement et d'outils de travail : pouvoir réserver une salle en quelques clics, pouvoir échanger à distance facilement avec ses collaborateurs... ».



Benoît Spacher,
Responsables Grands Comptes
Publics et Ministères - Groupe La Poste

Répondre aux aspirations des nouvelles générations.

Le défi que doivent relever les organismes publics consiste à créer des lieux de travail qui répondent aux nouvelles aspirations : flexibilité et liberté dans l'organisation du travail, digitalisation et contribution active à la transformation de l'organisation.

En effet, le service public vit aujourd'hui une période charnière de transformation numérique et le digital doit pouvoir faire partie intégrante du quotidien de l'agent recruté.

Un secteur confronté à des difficultés grandissantes de recrutement.

Le secteur public est l'un des plus affectés par l'évolution démographique : en raison d'un grand nombre de fonctionnaires recrutés dans les années 70, la fonction publique doit et devra faire face à un nombre important de départs à la retraite.

Selon l'INSEE, dans la fonction publique d'Etat, le nombre de retraités va ainsi grimper de 2 à 2,2 millions en 2035 et dans les fonctions publiques hospitalière et territoriale, il faut s'attendre à plus de 2 millions de pensionnés en 2045 (doublement du nombre actuel de départs à la retraite).

L'évolution démographique peut également avoir une conséquence sur la perte de connaissances et d'expérience dans un bref laps de temps si elle n'est pas anticipée.

Par ailleurs, on observe de plus en plus de métiers en tension. C'est notamment le cas pour la plupart des métiers du numérique et des systèmes d'information, mais aussi pour des professions spécifiques comme les médecins départementaux.

Il est également plus difficile de recruter dans le champ des fonctions « supports » (RH, finances, commande publique, juridique, etc.) que des politiques publiques.

Facteur commun à beaucoup d'institutions – notamment dans la fonction publique territoriale ou la fonction publique d'Etat déconcentrée – le déficit d'attractivité territoriale renforce les difficultés de recrutement : implantation géographique, territoire mal desservi par les transports et zone éloignée des services, etc.

Enfin, les institutions publiques sont soumises à des contraintes budgétaires de plus en plus fortes qui ne leur permettent pas de rivaliser avec les salaires du secteur privé, surtout dans le secteur des systèmes d'information. Néanmoins, le salaire n'est plus le premier élément de motivation dans le choix d'un poste ([enquête StepStone menée en 2011 sur la Marque employeur](#)) mais il joue dans la fidélisation et le fait de retenir les agents, surtout après deux à quatre ans de service ([Rapport OCDE, 2001](#)).

Une opportunité à saisir pour le secteur public.

A l'heure où l'on assiste à une évolution des aspirations des nouvelles générations et au réveil des consciences écologiques et sociales des citoyens, le service public a une opportunité à saisir pour se démarquer.

Les résultats du sondage lancé par [Etalab](#) (Direction interministérielle du numérique) confirment ces évolutions sociétales : quête de sens au travail, besoin d'avoir un impact sur la société. A la question « Qu'est-ce qui vous motive à rejoindre le service public ? », les professionnels du numérique (data scientists, développeurs, designers) répondent :

>>> servir l'intérêt général (84%) >>> donner du sens à leur travail (59%) >>> avoir un impact sur le quotidien (53%).

Concernant les thématiques les plus prisées, c'est sans surprise l'écologie, au coeur des débats du moment, qui arrive en tête devant :

>>> l'écologie (71%) >>> la culture (58%) >>> l'éducation nationale (53%) >>> l'enseignement supérieur et la recherche (50%) >>> la santé (46%).

« On ne veut pas d'une simple croissance financière mais d'une croissance basée sur l'impact social ! ».

En témoigne l'essor de l'entrepreneuriat social, qui ne vise plus uniquement la rentabilité économique mais cherche à avoir un impact et à relever un défi sociétal : changement climatique, chômage, consommation responsable et éthique, etc.

Les startups alliant flexibilité, liberté, transformation, digitalisation, communication et impact positif, ont ainsi tout pour plaire.

On peut citer les succès fulgurants de Yuka (application mobile pour scanner et évaluer les produits alimentaires et cosmétiques) ou plus récemment Respire (déodorant 100% naturel et made in France). Les candidats se bousculent d'ailleurs pour y travailler : Justine Hutteau, cofondatrice de la startup [Respire](#) révèle recevoir chaque jour un grand nombre de candidatures spontanées !



Julie Chapon,
co-fondatrice de la startup Yuka

Développer la marque employeur « service public ».

« Après quelques mois en collectivité territoriale, j'ai eu envie d'intégrer durablement le secteur public pour donner du sens à mon action quotidienne, celui de servir les citoyens ».

Amélie Brun, Directrice de la modernisation
de l'action publique au Conseil départemental du Calvados



Valoriser ses atouts.

Si le secteur privé a bien compris l'enjeu de la marque employeur, le service public commence à s'en emparer mais les méthodes utilisées pour attirer et fidéliser les collaborateurs sont souvent plus passives qu'actives. Le service public a certes ainsi un avantage comparatif dans ses missions et sa raison d'être mais pour développer sa marque employeur, il doit à la fois travailler sa communication (valoriser ses atouts et lever les idées reçues) et continuer à se transformer !

La concurrence est rude entre les employeurs lorsqu'il s'agit d'attirer les talents. Il en faut peu pour les entreprises du secteur privé pour attirer les candidats et les détourner des avantages du secteur public : salaires attractifs, avantages et bénéfice de l'image de marque.

Le travail de la marque employeur permet ainsi de mettre en avant les avantages à rejoindre le service public.

La fonction publique de façon générale présente de nombreux points forts, dont elle peut être fière et qu'elle peut mettre en avant pour attirer les candidats. Le premier est son essence même : l'intérêt général.

L'intérêt général.

Derrière l'intérêt général, le dénominateur commun des agents de la fonction publique est l'engagement au service de la communauté : engagement pour le bien commun, pour l'action publique, pour la vie locale ou pour une politique publique spécifique.

Cet engagement est une réponse au besoin souvent exprimé de se sentir utile et de donner ou redonner du sens à son travail.

« Je voulais vraiment travailler pour l'intérêt général, être au contact des habitants, de leur vie quotidienne... ».

Antoine Foucault, Directeur de la coordination de l'innovation à la Région Occitanie



« J'avais envie de m'engager : m'engager pour la vie locale et m'engager pour le bien commun. C'est cette notion d'engagement qui a prédominé chez moi ».

Marilyn Hesry, Secrétaire générale adjointe de l'agence française de lutte contre le dopage



« J'étais très enthousiaste à l'idée d'intégrer une structure publique. J'avais besoin de me sentir utile, en dehors des logiques commerciales propres à la publicité ».

Marie Gallas-Amblard,
Ex Directrice de la communication de la French Tech



Découle de cet engagement des collaborateurs une culture « service public » qui rassemble ses valeurs et dans lesquelles les agents se retrouvent : humilité, empathie, attention aux autres, altruisme...

« J'ai toujours eu cette culture "service public". Chez moi, il y a vraiment la volonté de faire quelque chose d'utile pour la société. Et les valeurs portées par le service public me ressemblent ».

Charline Rouillon, ex Chargée de mission "projets européens" à la Métropole européenne de Lille et aujourd'hui European project officer à Eurasanté



« J'ai une sensibilité et une empathie particulière qui sont en adéquation avec les valeurs du service public autour de l'intérêt général ».

Benoît Vallauri, Responsable du Ti Lab, laboratoire régional d'innovation publique en Bretagne

« Ce que j'ai tout de suite apprécié au sein du service public et auprès de mes collègues, ce sont les valeurs humaines que j'y ai trouvées : l'attention aux autres, le côté désintéressé ».

Marie Gallas-Amblard, Ex Directrice de la communication de la French Tech



« A l'origine, le service public n'était pas le secteur qui m'attirait le plus. J'avais pas mal de clichés en tête et j'avais peur de ne pas retrouver la même ambiance qu'en agence de communication. Mais finalement ça me plaît beaucoup ! Au sein du service public, j'ai vraiment l'impression d'être au cœur du réacteur avec de vraies responsabilités. »



Simon Morin,
Chargé de mission Social Media
au Gouvernement

« Le hasard de la vie a fait que j'ai rejoint le secteur public. Mais finalement, j'y suis resté car j'y trouve les projets passionnants ».



Olivier Landel,
Délégué général de l'Association France Urbaine

Des métiers variés.

Le service public est divisé en trois grandes fonctions publiques : la fonction publique d'Etat, la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière.

Un ou une titulaire d'un concours a ainsi l'opportunité de réaliser de nombreuses mobilités parmi ces trois fonctions publiques.

Au sein même d'une fonction publique les métiers sont très variés : par exemple, la filière administrative peut aussi bien mener à des postes en finances, ressources humaines qu'en développement économique ou politiques sociales.

Des responsabilités.

Les responsabilités données à de jeunes candidats constituent un autre point fort du secteur public.

Il est possible d'entrer dans la fonction publique avec ou sans concours. Les agents « contractuels » viennent ainsi compléter les effectifs permanents et représentent environ 20 % des agents publics. Mais certains concours (A, A+ notamment) permettent d'accéder rapidement à des responsabilités managériales et sont en cela un accélérateur de carrière.



« Dans ma carrière, l'un des grands changements a été la réussite de l'examen professionnel d'administrateur territorial. Pour la première fois, mon parcours atypique était vu comme un atout et non plus comme un frein. ».



Remy Berthier,
Responsable administratif et financier
à l'Eurométropole de Strasbourg.

La stabilité et la sécurité de l'emploi

Cet argument n'est valable que pour les titulaires d'un concours de la fonction publique. Sur un marché de l'emploi où la concurrence est rude, la promesse d'un emploi stable et sécurisé peut représenter un véritable atout, même si ce n'est plus aujourd'hui le premier facteur d'attractivité du service public.

Au-delà de la sécurité de l'emploi, c'est davantage la flexibilité permise par le statut et l'attention accordée par l'employeur public à l'équilibre vie professionnelle/vie privée qui peuvent convenir aux nouvelles aspirations sociétales.

La mise en disponibilité permet par exemple à des agents de la fonction publique de faire une mobilité vers le secteur privé, de créer leur entreprise ou de mettre leur carrière en pause pendant quelques années. L'objectif est d'encourager les fonctionnaires à enrichir et diversifier leurs parcours professionnels et ce au plus grand bénéfice de la fonction publique.

La mise en disponibilité permet aussi à l'administration de bénéficier de l'expérience professionnelle acquise par l'agent dans le secteur privé.

Lever les idées reçues.

Chez les agents publics, on observe un agacement vis-à-vis du « fonctionnaire bashing » et une envie croissante de faire changer les choses.

En témoigne l'émergence d'associations comme [FP21](#) (Fonction Publique du 21e siècle) ou d'initiatives portées par [La Fabrique RH](#) pour faire changer les regards sur le service public. L'un des axes du dernier hackathon de La Fabrique RH était d'ailleurs l'attractivité du service public.

Notre initiative Profil Public s'inscrit aussi dans cette démarche : faire découvrir le service public autrement. Sa partie média et sa série vidéo [#AuxAvantPostes](#) présentent celles et ceux qui font le service public de demain !



Se transformer.

Bonne nouvelle, il existe un développement exponentiel de l'innovation publique au sein du service public depuis quelques années. Née il y a 10 ans, l'association [La 27^e Région](#), véritable « laboratoire de transformation des politiques publiques » est l'une des pionnières qui accompagne ce mouvement.

Plus récemment, de nombreux laboratoires d'innovation publique fleurissent sur l'ensemble du territoire : le [Lab'AATF](#), [Tilab](#), [Lab_zéro](#), [La Base](#), [Siilab](#), [Lab'@rchipel](#), [Lab'O](#), [La Fabrique RH](#), [La brasserie des idées](#), etc. Certains ont été impulsés par des appels à projets du Gouvernement, d'autres ont émergé spontanément.

Aujourd'hui, de plus en plus d'institutions ont leur direction de l'innovation publique ou leur propre laboratoire d'innovation (« lab' »). C'est un bon moyen pour elles de faire entrer le citoyen dans les débats et de l'associer à l'élaboration des diagnostics, et des scénarios prospectifs.

Cette transformation est souvent souhaitée et impulsée par les agents eux-mêmes. En témoignent les démarches d'intrapreneuriat (incubateur de services publics numériques : [beta.gouv.fr](#), création du Ti Kub au Conseil régional de Bretagne) qui se développent au sein du service public et qui emportent un certain succès.

Néanmoins le service public peut aller plus loin. A quand un incubateur de services publics ouvert à tous les agents publics et même aux citoyens ? En effet, quand un agent public souhaite porter un projet qui peut potentiellement intéresser une autre institution, difficile pour l'heure de mener ce projet en intrapreneuriat au sein du service public. Même chose pour un citoyen qui voudrait résoudre un problème identifié au sein de l'administration.

Enfin, le service public aura réussi sa transformation quand il n'y aura plus forcément besoin de directions ou de laboratoires d'innovation publique et qu'ils auront permis de transformer en profondeur aussi bien les méthodes de conception des politiques publiques que l'organisation de travail au sein des institutions.

Moderniser son recrutement.

On observe aujourd'hui une évolution dans la manière d'appréhender le recrutement : il s'est digitalisé et emprunte désormais les codes du marketing et de la communication. Le secteur privé l'a bien compris, le digital est le mode le plus largement utilisé par le grand public pour s'informer sur les employeurs.

Le manque ou l'absence d'informations récentes sur les réseaux sociaux peut freiner la motivation d'un candidat !

C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de transformer son approche de recrutement en proposant une communication originale et innovante, en ayant une présence active sur le web et les réseaux sociaux, ou encore en digitalisant ses processus de recrutement.

Les institutions publiques doivent être attentives et doivent accorder de l'importance à leurs processus de recrutement. Des processus internes longs peuvent avoir tendance à décourager les candidats sélectionnés.

Comment développer la marque employeur de son institution pour attirer et fidéliser ?

« Il s'agit d'identifier ses forces et ses faiblesses pour ensuite pouvoir mettre en avant une identité forte et originale et non pas faire uniquement la promotion de valeurs évidentes et communes à toutes les organisations comme le respect de l'environnement ou de l'humain ».

Frédéric Fougerat, 2010
Directeur communication, marketing
et expérience client du groupe Foncia



Se différencier

Dans le secteur public, l'image des organisations prises séparément est plus positive que l'image de la fonction publique dans son ensemble. Le citoyen imagine souvent le service public comme un ensemble uniforme et identique.

Or, à l'instar du secteur privé, c'est davantage la taille de l'organisation qui joue. Par certains aspects, les process des grandes institutions publiques ressemblent à ceux d'une grande entreprise.

Faire connaître les employeurs du secteur public aux citoyens aura ainsi un impact positif sur l'image globale du service public.

Cela montre l'importance de développer la marque employeur des institutions.

La marque employeur se construit selon un processus en plusieurs étapes :

- >>> Analyser l'organisation ;
- >>> Identifier et développer sa proposition de valeur ;
- >>> Communiquer cette proposition de valeur ;
- >>> Tenir cette promesse par son action réelle.

Analyser l'organisation.

L'identité d'une organisation n'est pas décrétée par quelques-uns mais se manifeste au quotidien au travers du travail de ses agents.

La construction de la marque employeur nécessite ainsi une véritable coopération entre l'ensemble des parties prenantes d'une organisation pour identifier son identité.

>>> L'objectif ?

Réaliser un premier diagnostic (analyse des processus RH, sourcing, recrutement, intégration, formation etc.) et identifier les difficultés associées.

Un exemple pour le recrutement :

- >>> Des difficultés de recrutement ?
- >>> Des postes qui restent vacants ?
- >>> Un turnover trop élevé ?
- >>> Un déficit d'attractivité ?
- >>> Une communication RH timide ?

Il est alors l'heure d'élaborer une stratégie marque employeur en co-construction avec l'ensemble des parties prenantes :

- >>> Consultations, ateliers de diagnostic, entretiens avec les membres du comité de direction générale, des directions des ressources humaines et de la communication et l'ensemble des collaborateurs ;
- >>> Interviews auprès de candidats qui n'ont pas donné une suite favorable à la proposition d'embauche ;
- >>> Interviews auprès d'ex-collaborateurs qui ont quitté l'institution pour connaître les raisons de leur départ et ce qui auraient pu les retenir.

Ce diagnostic permet de mesurer sa présence digitale et d'analyser son image employeur. Il est également l'occasion de sonder de potentiels candidats pour connaître les facteurs d'attractivité ou ceux qui font défaut à l'organisation.

Identifier et développer sa proposition de valeur.

Une fois ce diagnostic réalisé, arrive l'étape de l'élaboration de la « proposition de valeur » ou « promesse employeur ». A la fois interne et externe, elle met en lumière l'identité de l'organisation et rentre dans une stratégie globale qui est assurée par une bonne cohérence des actions RH et marketing.

C'est l'occasion de mettre en valeur les atouts de l'organisation (équilibre entre vie privée et vie professionnelle, télétravail, transformation de l'organisation, etc.).

Communiquer la « promesse employeur ».

Il s'agit ici de communiquer la « proposition de valeur » ou « promesse employeur » auprès des agents et des candidats potentiels. Cette communication peut se faire sur plusieurs canaux simultanément : réseaux sociaux, site internet, intranet ou jobboards. Il s'agit d'un exercice de communication à la fois interne et externe.

- >>> Interne pour informer de la stratégie marque employeur et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs (et en particulier ceux des équipes RH et de la communication) à l'importance de cette démarche ;
- >>> Externe auprès des potentiels candidats et du grand public.

Tenir cette promesse.

Après avoir communiqué sa promesse employeur, il est important d'agir conformément à celle-ci en faisant de cette promesse le quotidien des agents.

A ce titre, il est nécessaire de considérer les collaborateurs, les candidats mais également les agents ayant quitté l'institution. Non seulement, les candidats doivent se voir offrir la meilleure expérience possible tout au long de leur recrutement (information de l'état de candidature, retour après refus, etc.) mais il en est de même pour les collaborateurs dans leurs interactions avec les services (respect des conditions de travail et de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, réponses rapides aux sollicitations, etc.).

Développer sa marque employeur externe.

>>> Comment attirer les bons candidats ?

Dans un contexte de guerre des talents et de vive concurrence entre les organisations publiques et les grandes entreprises sur le marché de l'emploi, établir une stratégie marque employeur en direction des candidats potentiels est essentiel !

Il faut jouer sur deux tableaux : innover dans sa communication et moderniser les processus de recrutements.

Développer une communication digitale, fraîche, innovante et cohérente.

Miser sur les réseaux sociaux.

D'après l'enquête menée par [StepStone](#) en 2011 sur la communication de la marque employeur : « 95% des personnes en recherche d'emploi effectuent des recherches sur leur potentiel employeur avant de postuler ».

« **95% des candidats effectuent des recherches sur leur potentiel employeur avant de postuler.** »

Quand il s'agit de communiquer il faut se démarquer : innover dans les actions de communication, adopter une tonalité fraîche et développer sa présence en ligne notamment sur les réseaux sociaux.

Pour une cible plus jeune, Instagram et Snapchat ont le vent en poupe !

La vidéo est également un format efficace pour que les candidats puissent s'identifier à des métiers spécifiques ou puissent s'immerger au coeur des organisations. L'enjeu est de donner à voir le quotidien des organisations.



Instagram, un aimant à jeunes talents ?



De nombreux employeurs sont présents sur Instagram pour une utilisation complémentaire au réseau social professionnel LinkedIn pour approcher un public différent, et bien souvent plus jeune. Instagram permet ainsi la diffusion de contenus authentiques et captés sur le vif au cœur des environnements de travail au quotidien. Certains employeurs (Decathlon, Carrefour, Auchan, Starbucks, Schneider Electric ou encore l'Armée de Terre) ont même créé un compte Instagram dédié à la communication de leur marque employeur. A titre d'exemple, les employeurs peuvent laisser, à l'un des collaborateurs, l'accès à ce compte durant une période donnée. Le collaborateur dévoile ainsi sa vision de l'organisation et son quotidien à travers des « stories » photos ou vidéos. Intégré à la stratégie globale de la marque employeur, ce nouvel outil permet à l'employeur de s'adapter aux nouveaux usagers et d'offrir à ses potentiels candidats une véritable transparence. Une autre pratique consiste à partager les contenus liés au quotidien de travail postés par les collaborateurs.

>>> [Lire l'article complet de Forbes](#)



La campagne de communication originale du Ministère de l'Agriculture sur Snapchat.

À l'occasion du Salon de l'agriculture, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a lancé une communication originale sur Snapchat, réseau social très utilisé chez les 12-25 ans, « L'aventure du vivant, les métiers grandeur nature ».

L'objectif de la campagne ? Orienter les jeunes vers l'offre de formation très diversifiée de l'enseignement agricole en donnant une image innovante des métiers de l'agriculture et de l'alimentation. Pour y arriver, le ministère s'adresse aux jeunes via des réseaux sociaux utilisés quotidiennement en empruntant leurs codes de communication : ton décontracté, touches d'humour et références cinématographiques.

>>> [En savoir plus sur cette campagne de communication](#)

Soigner ses offres d'emploi.

La communication RH, nécessite d'accorder une importance particulière au visuel qui accompagne l'offre d'emploi (surtout si elle est diffusée sur les réseaux sociaux pour augmenter sa viralité) ainsi qu'à la description du poste : 99% des candidats déclarent que la description du poste est l'élément de contenu le plus important pour le choix de poursuivre le processus de recrutement ou non.

Il est donc important que celle-ci soit claire, détaillée et attractive. C'est pour cela que nous avons fait le choix chez [Profil Public](#) de réaliser une mini interview du recruteur (5 questions au recruteur) qui permet d'humaniser le recrutement.

Un grand nombre de candidats souhaitent également obtenir des informations précises concernant le salaire et les avantages du poste. Les outils digitaux et les réseaux sociaux sont un très bon moyen de leur communiquer ces informations.

Dans cette communication, attention néanmoins aux éventuelles incohérences. La marque employeur doit être perçue comme la plus cohérente et transparente possible. Les sources de communication internes sont souvent perçues comme davantage dignes de confiance.

Encourager les agents à devenir ambassadeurs.

Les collaborateurs sont les personnes qui vivent la marque employeur au quotidien, ils en deviennent donc les meilleurs ambassadeurs via le bouche-à-oreille, les réseaux sociaux ou tout autre canal de communication. Pour ce faire, il est intéressant de leur donner tous les codes de cette communication : diffuser la stratégie de communication RH, fournir des supports (images, logo, textes, etc.), inviter ses collaborateurs à partager du contenu ou à interagir (commenter et partager des publications) et proposer des formations à l'utilisation des réseaux sociaux professionnels.

Par exemple, des formations au réseau social professionnel LinkedIn sont proposées par le Conseil régional d'Ile-de-France, dans le cadre de son programme de transformation. L'objectif ? Valoriser davantage ses agents et ses actions régionales. A l'ère du numérique, les réseaux sociaux sont le moyen le plus adapté pour y arriver. La Région a ainsi mis en place des formations à l'outil LinkedIn en fonction du degré d'expertise des agents au sein de trois publics cibles identifiés : les directeurs généraux adjoints (DGA), les directeurs et les agents.

>>> [En savoir plus](#)

Moderniser ses recrutements.

Accorder une importance particulière aux processus de recrutement

Selon l'étude du [Cabinet Robert Walters](#) :
« 57% des candidats sont prêts à décliner une offre si le processus de recrutement est trop long » et « 89% des candidats pensent qu'un processus de recrutement devrait aboutir à une proposition avant 2 mois ».

Or c'est bien souvent le point faible de la fonction publique : longueur du processus, manque de clarté sur le poste, absence de réponses suite à une demande de précisions ou à une candidature, etc. Pour ce faire, il est important de réduire au maximum les délais de recrutement et de répondre à tous les candidats. Il est possible, par exemple, de mettre en place une automatisation des réponses négatives.

Miser sur l'expérience candidat et faire des candidats les ambassadeurs de la marque employeur !

L'expérience vécue par un candidat au cours d'un processus de recrutement ou « expérience candidat » représente un véritable enjeu d'image pour une organisation qui cherche à attirer les meilleurs talents.

Le candidat, alors même qu'il peut ne pas être recruté, devient un ambassadeur de la marque employeur en partageant sa bonne ou mauvaise expérience.

Il est ainsi vivement conseillé de chouchouter ses candidats !



57% des candidats sont prêts à décliner une offre si le processus de recrutement est trop long.





Le Hackathon de la Marine nationale.

En juin 2018, un Hackathon a été organisé conjointement par la Marine nationale, l'Ecole 42, l'association Matrice et le groupe Thalès. Réunissant une vingtaine d'étudiants et des professionnels du monde marin et industriel, les équipes devaient réfléchir et développer un outil collaboratif de partage de leur position maritime, entre usagers. Les étudiants lauréats ont eu l'occasion de continuer à développer ce projet lors d'un stage long au sein de la Marine nationale. Pour la Marine nationale c'est l'occasion de se constituer un vivier de futurs talents.

>>> [En savoir plus sur le Hackathon de la Marine nationale](#)

S'appuyer davantage sur le digital

Le digital permet de mieux sourcer les candidats. Il permet de « chasser » via les réseaux sociaux et de repérer les profils appropriés.

Organiser des challenges pour recruter !

Il s'agit de transformer les recrutements en Hackathons ou défis afin de mettre en situation les candidats et d'observer leur manière de relever le défi.

Ces événements sont appréciés des candidats car ils leur permettent de montrer leurs compétences dans un cadre moins formel qu'un entretien.

La Régie autonome des transports parisiens (RATP) a lancé en janvier 2013 une campagne de recrutement interactive en ligne « On vous voit bien à la RATP ».

Le principe ? Les candidats participaient à un jeu en choisissant parmi 9 métiers proposés. Grâce à cette interaction, les candidats pouvaient plus facilement se projeter sur un poste au sein de la RATP.

Un combo gagnant pour recruter et redorer son image auprès des jeunes talents. Cette campagne a d'ailleurs reçu le prix communication de recrutement de la créativité RH 2014.

>>> [En savoir plus sur le jeu de recrutement de la RATP](#)

COME RUN WITH US

L'exemple des entrepreneurs d'intérêt général.

Recruter en lançant des défis !

Le programme [Entrepreneurs d'Intérêt général \(EIG\) lancé par Etalab](#) (Direction interministérielle du numérique) permet d'ouvrir l'administration à des talents du numérique afin de résoudre un défi en 10 mois.

Etalab sélectionne des défis de transformation numérique proposés par les administrations. Les professionnels du numérique, spécialisés en développement web, en design, ou en data science, postulent pour relever ces défis, afin de mettre leurs compétences numériques au service de la transformation publique.

Les défis proposés sont variés : simplifier les démarches des réfugiés, soutenir l'agriculture biologique, améliorer la prise en charge des malades chroniques, valoriser les données du système de santé ou encore mesurer l'impact d'une réforme sur les citoyens.

Une fois sélectionnés, les entrepreneurs d'intérêt général travaillent pendant 10 mois en étroite collaboration avec les administrations d'accueil et l'équipe porteuse du projet. L'objectif est double : livrer une solution viable et diffuser des outils et des méthodes de gestion de projets innovants au sein des institutions d'accueil.

C'est une manière originale de recruter des collaborateurs dont les compétences sont recherchées pour le service public sur une période donnée et pour un projet spécifique. Ce programme permet également de créer un vivier de talents motivés par les valeurs du service public, en leur permettant de vivre une première expérience au sein d'une administration.

Grâce à celui-ci, les attentes des professionnels du numérique quant à leur environnement de travail sont mieux comprises, ce qui contribue à la transformation des administrations.

Développer sa marque employeur interne.

>>> Comment fidéliser ses agents ?

« Travailler la marque employeur est moins une affaire de communication que d'amélioration réelle de l'expérience de travail ».

Bertrand Duperrin,
Responsable de l'expérience collaborateur
et client chez Emakina.fr



Le télétravail en Belgique au Ministère des finances.

Année	Nombre de collaborateurs	Nombre de télétravailleurs (bureau satellite)	% Nombre de télétravailleurs (par rapport au nombre de collaborateurs)	Nombre de jours (télétravaillés)
2013	23 672	4 862	21%	66 173
2014	23 658	9 781	41%	153 897
2015	22 310	11 148	50%	243 906
2016	22 062	13 029	59%	345 443
2017	21 721	14 362	66%	481 975

Le télétravail au sein du ministère des finances belges a été expérimenté dès 2006 et généralisé à tous les agents en 2013. Le bilan est très positif et aujourd’hui près de 66% des collaborateurs pratiquent occasionnellement le télétravail contre 17 % de salariés du secteur privé en France (chiffre de septembre 2017) et 4,65% d’agents dans l’administration territoriale d’Etat (chiffre de mars 2018).

>>> [Etat des lieux du déploiement du télétravail dans la fonction publique réalisé par la direction générale de l’administration et de la fonction publique \(DGAFP\)](#)

Une organisation de travail plus souple : liberté et flexibilité.

Développer le télétravail.

Dans l’imaginaire collectif, la fonction publique, que ce soit dans son management, dans son organisation ou son environnement de travail, apparaît comme peu novatrice et par conséquent peu attractive.

Développer sa marque employeur interne implique également une transformation culturelle de l’organisation. Cette évolution est d’ailleurs déjà en cours dans certaines organisations publiques. On peut explorer trois pistes d’évolution pour y arriver :

- >>> une organisation de travail plus souple qui allie liberté et flexibilité ;
- >>> un environnement de travail plus digital et fédérateur ;
- >>> un management plus horizontal et libéré.

Les nouvelles générations aspirent à des organisations qui offrent autonomie, liberté, agilité et créativité. Répondant aux attentes d’intégration de l’outil numérique dans la pratique professionnelle et d’autonomie au travail, le télétravail est souvent plébiscité.

Cette mesure est d’ailleurs indispensable pour que l’emploi public reste attractif et offre de nombreux avantages : augmentation de la productivité, responsabilisation des agents, amélioration de l’empreinte écologique, baisse des coûts immobiliers, etc.

La DGAFP, direction générale de l’administration et de la fonction publique, a d’ailleurs publié un [guide](#) pour accompagner les administrations dans la mise en oeuvre du télétravail à la suite du décret de 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.

En France à la différence de nos voisins belges, si le télétravail est adopté dans plusieurs organisations publiques, le premier bilan du déploiement du télétravail dans les trois versants de la fonction publique par la DGAFP note plusieurs difficultés : « ce nouveau mode d’organisation managériale ne s’implante pas facilement dans l’ensemble des administrations ».

>>> [En savoir plus sur le bilan du déploiement du télétravail.](#)



Un environnement de travail plus digital et fédérateur

Accélérer la transformation numérique.

Aujourd'hui « challengée » par l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail, les organisations rivalisent d'inventivité pour séduire et fidéliser. Dans ce cadre, la transformation numérique est une composante essentielle de la marque employeur.

La récente étude menée par le Cabinet Vanson Bourne montre que pour 64% des personnes interrogées, la flexibilité des outils professionnels proposés par l'organisation influence leurs décisions à y candidater. Les déménagements sont, par exemple, de bonnes occasions pour repenser les espaces de travail.

Repenser ses espaces de travail.

C'est notamment le choix de [l'Arcep, Autorité de régulation des communications électroniques](#) qui a emménagé début 2019 au sein de l'Immeuble Crystal dans le 12ème arrondissement de Paris près des gares de Lyon et de Bercy.

L'enjeu pour l'Arcep était d'être localisé dans Paris, à proximité d'une gare, afin de rester facilement accessible aux représentants des territoires avec lesquels ses collaborateurs travaillent régulièrement, mais aussi de poursuivre un effort budgétaire sur le montant du loyer. L'occasion également d'y concevoir des espaces plus ouverts et plus collaboratifs.

« La question managériale est donc au cœur d'une fonction publique moderne, attractive, créative, porteuse de sens et d'épanouissement humain ».



Emilie Baudet,
Directrice Associée chez Cap Nova

Un management plus horizontal et libéré

Responsabiliser et impliquer ses collaborateurs dans la transformation de l'organisation.

Les études managériales récentes menées dans la fonction publique montrent que « La question managériale est donc au cœur d'une fonction publique moderne, attractive, créative, porteuse de sens et d'épanouissement humain ». Et ceci est encore plus vrai pour les nouvelles générations qui attachent de plus en plus d'importance à la notion de « projets » au détriment de la notion de « carrière ».

Il est aujourd'hui moins question de leur proposer de « faire carrière au sein de la fonction publique » que de s'engager pour « des projets qui ont du sens » au sein d'une institution publique.

Il est donc primordial d'insuffler une nouvelle culture administrative favorisant la prise d'initiative et la liberté d'action des agents publics.

« Travailler cette question est d'ailleurs devenu une urgence car les agents sont fiers de travailler pour le service public mais sont très critiques envers le management des hommes et des projets tel qu'il est encore pratiqué. »





Vers l'administration libérée ?

Popularisé dans les années 90 par Tom Peters, puis repris en France dans les années 2000 par Isaac Getz « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » (2012) puis Frédéric Laloux dans « Reinventing organizations », le principe d'organisation « libérée » repose sur quelques valeurs fondatrices : confiance, réduction du contrôle, « celui qui fait est celui qui sait », transparence et liberté de pensée, avec un objectif à la clef : celui de créer un cadre propice à l'innovation.

On parle alors d'« administration libérée ». Certaines organisations préfèrent néanmoins parler de transformations managériales plutôt que de « libération ».

Cette pratique de management permet d'impliquer les collaborateurs et leur apporter de meilleures conditions de travail.

De cette façon, les démarches de libération sont récurrentes dans les stratégies de marque employeur.

D'après la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), la libération d'une organisation dans le secteur public entend :

« donner au plus grand nombre d'agents la liberté et l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision commune de l'administration ou de l'organisme public, en conservant un cadre adapté ».

>>> [En savoir plus dans le guide de la DITP « Transformation managériale vers un modèle d'organisation plus ouvert ».](#)

La CPAM des Yvelines

La CPAM des Yvelines a mené un projet de transformation managériale pour améliorer la qualité de vie au travail et optimiser ses processus. L'idée de cette transformation est née de contraintes financières : il fallait que chacun fasse mieux avec ce qu'il avait. Ce projet, dénommé « Colibri », a été l'occasion pour tous les collaborateurs de contribuer au processus de transformation de l'organisation.

Au total, ce sont près de 1300 idées collectées en 3 ans par la CPAM des Yvelines et proposées par plus de 50% des collaborateurs. Cette implication des agents a permis in fine de faire diminuer le taux d'absentéisme de 30% et le turn-over de 50%.

80% du personnel se déclare satisfait de la façon dont ils travaillent.

Le conseil de Patrick Negaret, directeur de la CPAM des Yvelines ?

« La transformation commence par la transformation du dirigeant qui doit accepter que les collaborateurs puissent avoir de très bonnes idées et faire preuve d'innovation et d'autonomie dans leur travail ! ».



>>> [Voir la vidéo de Patrick Négaret sur le site de la DITP](#)

La sécurité sociale Belge

En 2005, le Service Public Fédéral (Sécurité sociale belge) a dû faire face à une situation critique : prévision d'une diminution de 40% de ses effectifs (en raison de nombreux départs à la retraite) et recul flagrant du nombre de candidatures.

Laurence Vanhée, nouvelle Directrice des Ressources Humaines remplace alors la culture du contrôle et de la commande par la culture de la confiance en recherchant à tout prix le bonheur au travail.

Il est alors décidé de laisser aux collaborateurs le choix de leur organisation de travail (parmi 1400 salariés, 69% télétravaillent), d'impliquer au maximum l'ensemble des équipes pour tous les projets, de supprimer les évaluations individuelles au profit de feed-backs collectifs à la fin de chaque projet.

Dans cette nouvelle approche, les managers ont pour mission de motiver leurs équipes et de faciliter leur travail.

Les résultats ont été rapidement concluants : baisse du taux de démission de 75%, réduction de 26% de l'absentéisme et augmentation des candidatures spontanées.



Laurence Vanhée, ex-Directrice des ressources humaines
Ministère de la sécurité sociale Belge

>>> [En savoir plus.](#)

« L'expérience collaborateur représente l'avenir de la marque employeur ».



Thomas Chardin,
Fondateur de Parlons RH

Appliquer le design aux Ressources humaines.

Le design permet de remettre l'usager au coeur des actions. C'est aussi vrai pour les RH. Cela implique de concevoir des solutions nouvelles en associant l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, candidats...).

A ce titre, les ateliers de co-conception permettent d'explorer une problématique, de générer des idées nouvelles et créatives, et de produire des solutions.

>>> [En savoir plus à travers le guide « Osons l'innovation RH » de La Direction générale de l'administration et de la fonction publique \(DGAFP\).](#)

Développer l'intraprenariat au sein des institutions.

Il s'agit également de rendre les collaborateurs acteurs de la transformation. C'est la clef pour réussir la transformation du service public.

Des premières institutions (Département du Calvados, Département du Pas-de-Calais, Pôle Emploi, Ministère des armées...) ont sauté le pas notamment grâce à l'incubateur de services publics numériques beta.gouv.fr de la Direction interministérielle du numérique. La Région Bretagne a d'ailleurs à son tour crée un incubateur de services publics numériques : le [Ti Kub](#) pour développer des solutions numériques en réponse à des problèmes identifiés sur le terrain.

Miser sur l'expérience collaborateur.

Dans l'exemple de la transformation de la Sécurité sociale belge, « 88% des collaborateurs se disent heureux d'y travailler » et « 84% recommandent cette organisation à des amis ». D'où l'importance de l'expérience collaborateur. Si celle-ci est réussie, elle est un facilitateur pour le recrutement. Or dans les institutions publiques, la Direction des ressources humaines doit souvent faire face à de multiples chantiers et manque souvent d'une culture marketing, numérique et de la data afin d'élaborer une vraie stratégie d'expérience collaborateur.



Dans l'administration, il faut avant tout repenser la partie culturelle, organisationnelle et managériale. Au sein de beta.gouv.fr, on laisse aux équipes le choix des outils, la manière de travailler, une certaine autonomie, la possibilité de faire du télétravail et nos équipes bénéficient d'une communauté à leur disposition et qui leur permet également un apprentissage continu. Nous sommes un collectif avec beaucoup de bienveillance, peu de réunions et d'emails, pas de comitologie et des process très transparents. Dans nos recrutements, c'est d'ailleurs beaucoup le bouche-à-oreille qui fonctionne le mieux.



Jihane Herizi,
Co-animatrice de la communauté beta.gouv.fr



L'expérience collaborateur succède ainsi à l'expérience candidat et commence dès l'arrivée au sein de l'institution. D'où l'importance de l'accueil des nouveaux arrivants au sein des institutions.

La préfecture d'Ile-de-France, en ayant l'ambition de renforcer son attractivité ainsi que la fidélisation de ses agents a expérimenté le projet « [Welcome manager](#) » via son laboratoire d'innovation.

A l'issue de cette réflexion, un « Welcome manager », agent volontaire et désireux d'accueillir les nouveaux collaborateurs pourrait rejoindre les équipes de la préfecture.

L'équipe de La Fabrique RH a d'abord identifié les bonnes et mauvaises pratiques vécues par les agents nouvellement arrivés en poste.

Elle a créé en conséquence plusieurs outils :

- >>> Une vidéo humoristique sur les erreurs à ne pas commettre pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs de l'institution ;
- >>> Une fiche réflexe rappelant aux managers toutes les actions à prévoir pour l'accueil d'un nouveau collaborateur ;
- >>> Un guide « L'Etat déconcentré pour les nuls » à destination du nouvel agent pour comprendre et découvrir son nouvel environnement de travail.

A l'image des candidats, il est aussi vivement conseillé de chouchouter ses collaborateurs qui sont les premiers usagers de la politique RH.



PP

Dans un contexte accru de guerre des talents, le développement de la marque employeur « service public » est essentiel.

La révolution digitale doit permettre de mieux répondre aux attentes des candidats, toujours plus sensibles à l'environnement et à l'impact social des organisations. Le secteur public doit saisir cette opportunité pour mettre en avant ses atouts. Avec à la clef des bénéfices considérables en matière d'attractivité et de fidélisation des talents.

Adapter vos politiques RH vous permettra de concrétiser cette ambition et de mettre en place les conditions favorables au développement d'une culture de l'innovation.



BIBLIOGRAPHIE

Articles

- >>> [Agence pour le patrimoine immatériel de l'Etat \(APIE\), La marque employeur, : facteur-clé de compétitivité sur le marché de l'emploi.](#)
- >>> [Baudet Emilie, L'innovation managériale pour tous, La Lettre du Cadre, Juillet 2019.](#)
- >>> [Bretonnel Ariane, La marque employeur de la ratp au banc d'essai, Février 2015.](#)
- >>> [Camuset Jeanne, Instagram, Un Aimant À Jeunes Talents, Forbes, Juin 2019.](#)
- >>> [Direction interministérielle de la transformation publique, Les Eclaireurs de la Transfo #15, La CPAM des Yvelines libère les énergies internes avec le projet Colibri, Mai 2019.](#)
- >>> [Godeluck Solveig, Retraite des fonctionnaires : le choc du papy-boom, Les Echos.](#)
- >>> [La Fabrique RH, Une prise de poste réussie grâce à Welcome manager !, Septembre 2018.](#)
- >>> [Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, Lancement de la campagne Enseignement agricole : le ministère s'adresse aux jeunes sur Snapchat, Février 2019.](#)
- >>> [Ministère des armées, Hackathon Marine : remise de prix, Mai 2017.](#)

Enquêtes & Sondages

- >>> [Cabinet Stepstone, Enquête sur la communication de marque Employeur – Conclusions et recommandations, 2011.](#)
- >>> [Cabinet Robert Walters, Comment optimiser votre processus de recrutement, Livre Blanc.](#)
- >>> [Etalab, Sondage « professionnels du numérique : vos motivations pour rejoindre le service public » et résultats, 2019.](#)

Guides

- >>> [Banque Publique d'Investissement \(BPI\), Marque employeur, guide pratique à destination des dirigeants de PME-ETI, Juin 2018](#)
- >>> [Ministère de la Fonction Publique, Guide télétravail – Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, Edition 2016.](#)
- >>> [Direction générale de l'administration et de la fonction publiques, Oser l'innovation RH, Concevoir et animer un atelier de travail avec ses collaborateurs, Mars 2019.](#)
- >>> [Direction interministérielle de la transformation publique, Transformation managériale, vers un modèle d'organisation plus ouvert– Recueil de bonnes pratiques, Février 2019.](#)

Ouvrages

- >>> Cappelletti Laurent, Le contrôle de gestion de l'immatériel – Une nouvelle approche du capital humain, Dunod, 2012.
- >>> Liger P., Le marketing des ressources humaines. Attirer, intégrer, et fidéliser les salariés, Dunod, 2007.

Rapports

- >>> [Aijälä Kirsi, Rapport de l'OCDE, Secteur Public – Un employeur de choix ?5 et 6 avril 2002. Rapport sur le projet relatif à la compétitivité de l'employeur public .](#)
- >>> [Pêcheur Bernard, Rapport à Monsieur le Premier ministre sur la fonction publique, octobre 2013.](#)
- >>> [Ministère de l'Action et des comptes publics, Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique, Bilan du déploiement, Edition 2018.](#)

Thèses, études & articles de recherche

- >>> [Amber, T and Barrow, S., The Employer Brand, The Journal of Brand Management, 1996, Vol. 4, pp. 185–206.](#)
- >>> [Association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités, Le recrutement dans les collectivités territoriales, Juillet 2018, par Naour Enora, Saumier Valentin, Schmidt Oriane, Weber Marion.](#)
- >>> [Duron Agnès, De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, HEC, Mai 2011.](#)
- >>> [Laïla Benraiss-Noailles, Catherine Viot. Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? Management international, HEC Montréal, 2014.](#)
- >>> [Charbonnier-Voirin Audrey et Vignolles Alexandra, Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche, 2015](#)
- >>> [Yao Naomi, Communication de recrutement et/ou marque employeur ?, 2013.](#)
- >>> [Kouadio Armand Brice et Emery Yves, Employés publics dans les environnements hybrides : quelles ancrs d'engagement et quelles pratiques de GRH ?, 2017](#)

A propos de Profil Public

Profil Public est une plateforme d'emploi dédiée au service public et centrée autour de l'attractivité RH. Son objectif ? Faire changer les regards sur le service public, donner envie aux candidats de rejoindre ce secteur et aider les institutions à développer leur marque employeur.



contact@profilpublic.fr

www.profilpublic.fr

Avec le soutien de nos partenaires :



La banque coopérative
de la Fonction publique

