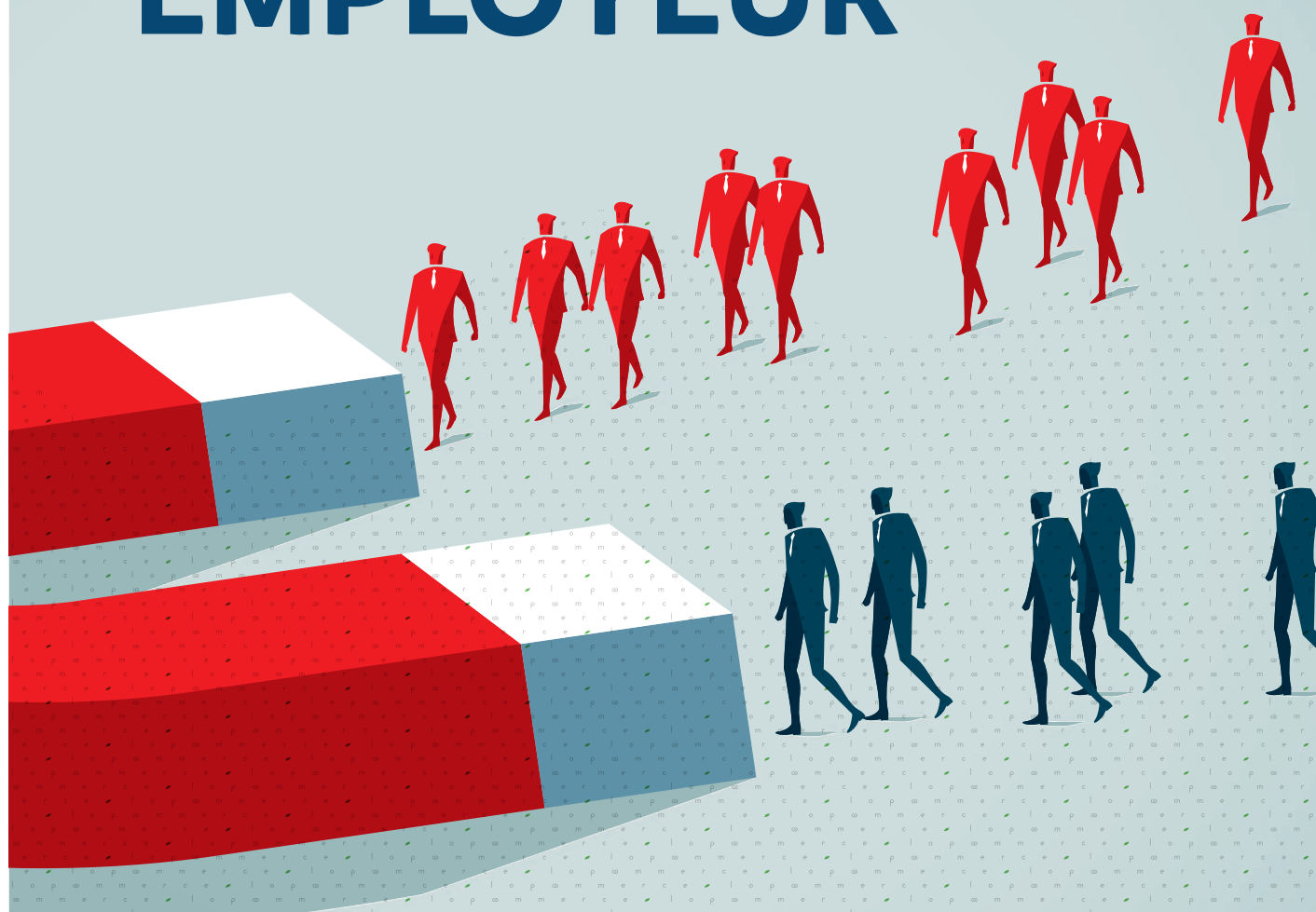


RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

De l'enjeu de la transformation digitale
à la fidélisation des salariés

RAPPORT IMAGE EMPLOYEUR



l'opcommerce
Opérateur de compétences

Observatoire
prospectif du commerce

Sommaire

- 1 **Contexte et objectifs du projet Image Employeur**
- 2 **Présentation de la démarche globale**
- 3 **Enjeux & leviers identifiés**
- 4 **Présentation de la structure du diagnostic**
- 5 **Présentation de la boîte à outils**

1

CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PROJET IMAGE EMPLOYEUR



INTRODUCTION : L'IMAGE EMPLOYEUR, LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Mener une démarche de diagnostic « image employeur » répond à deux grands enjeux que sont :

L'attractivité de l'entreprise vis-à-vis des candidats potentiels : formuler une promesse employeur attrayante en adéquation avec l'identité employeur, maîtriser sa réputation, proposer une expérience candidat différenciante, ...

La fidélisation des salariés en offrant une expérience collaborateur unique : définir des politiques et pratiques RH et managériales en adéquation avec la promesse employeur et qui permettent de favoriser le développement des collaborateurs.

POUR LES ENTREPRISES, UNE DÉMARCHE UTILE POUR :

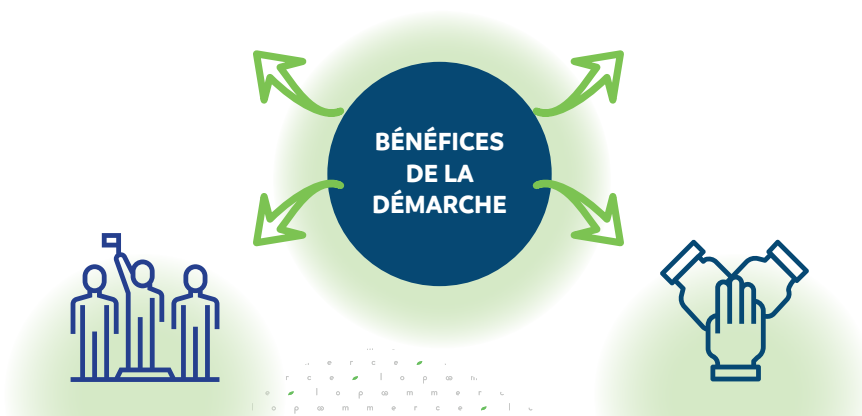


CONNAÎTRE SON IMAGE EMPLOYEUR :

Obtenir un état des lieux sur la perception de l'entreprise en tant qu'employeur, sa réputation et ses pratiques RH et managériales.

FAVORISER SON ATTRACTIVITÉ :

Définir les actions à mettre en œuvre pour attirer spontanément les meilleurs candidats et se différencier des concurrents.



DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT ET LA FIERTE D'APPARTENANCE :

Déterminer les actions qui permettront de renforcer l'implication des salariés et d'en faire les « ambassadeurs » de l'entreprise.

FIDÉLISER SES COLLABORATEURS :

Identifier les leviers pour améliorer la rétention des salariés en proposant une expérience collaborateur unique.

L'IMAGE EMPLOYEUR : UN ENJEU PRIORITAIRE POUR LES ENTREPRISES DU COMMERCE (1/2)

LE COMMERCE, UN SECTEUR EN ÉVOLUTION

- Un secteur jeune et créateur d'emplois avec **45 % de salariés de moins de 35 ans**.⁽¹⁾
- Les tendances d'évolution du secteur sont principalement portées par **la montée en puissance du numérique, le multicanal, et le shopping collaboratif**.⁽¹⁾
- **Le commerce numérique** continue de progresser (+14 % de CA sur 2017 – plus de 85 % d'internautes achètent en ligne⁽²⁾). Ce phénomène incite **de plus en plus de nouveaux acteurs à investir le secteur de la vente en ligne** (émergence de la concurrence).

UN SECTEUR QUI RECRUTE

- Selon l'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO 2019) réalisée par Pôle Emploi et le Crédoc, le secteur du commerce présente **326 110 projets de recrutement en 2019**. Parmi ces projets :
 - Les établissements répondants ont identifié **44 % de projets de recrutement difficiles**.
 - **20 % (62 650) sont concentrés en Île-de-France**.
 - **32,4 %** de ces projets de recrutement portent sur des emplois saisonniers.

REPÈRES PME / ETI⁽³⁾

- 83 % des PME/ETI ont des difficultés de recrutement ; **46% des difficultés sérieuses** (fréquentes et/ou ayant un impact sensible sur la progression de leur chiffre d'affaires)
- 42 % font face à des départs de salariés clés.
- **Dans le secteur du commerce : 80 % ont des difficultés** à recruter, parmi les métiers où la pénurie se fait le plus ressentir : commerciaux, vendeurs, ingénieurs, spécialistes IT, chauffeurs, horlogers - bijoutiers et opticiens, etc.

(1) Rapport 'Repères & Tendances Inter-Branches' de l'Opcommerce

(2) Rapport FEVAD 2018

(3) Baromètre BPI France 2018 - enquête réalisée auprès de 2000 dirigeants de PME-ETI

L'IMAGE EMPLOYEUR : UN ENJEU PRIORITAIRE POUR LES ENTREPRISES DU COMMERCE (2/2)

■ **Les opportunités sont réelles mais les difficultés de recrutement de candidats sont récurrentes. En effet, les acteurs du commerce font face à une pénurie de candidats, due entre autres :**

- Au manque de profils adaptés (compétences et expériences).
- À la concurrence (au sein du secteur du commerce et plus largement avec tous les secteurs).
- Au manque de notoriété des métiers.
- À une image écornée de l'environnement du travail (conditions de travail, horaires...).
- Au positionnement géographique et aux difficultés d'accessibilité.

■ **De plus, les évolutions sociétales et digitales viennent bousculer les codes du travail et accroissent le turnover :**

- Un accès à l'information et aux promesses employeur des concurrents largement facilité. Ainsi, « prendre soin » de ses salariés, par exemple en leur donnant des perspectives de carrière, est devenu un enjeu majeur pour éviter le départ de collaborateurs.
- Une nouvelle génération aux prédispositions, comportements et attentes professionnelles distinctes.

■ **Cependant, toutes les entreprises ne souhaitent pas systématiquement engager des démarches image employeur :**

- Certaines structures n'ont pas d'enjeu RH prioritaire en lien avec l'image employeur (notamment pour des structures avec un développement stable et des salariés fidèles).
- Certaines structures présentent un contexte non opportun à ce type de démarche (climat social compliqué, restructuration, etc.).
- Certaines n'ont pas suffisamment de ressources (notamment de temps) pour traiter cet enjeu.

2

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ GLOBALE



DÉMARCHE GLOBALE

Le projet « Image Employeur » est basé, d'une part sur un accompagnement « terrain » des entreprises, et d'autre part, sur un travail de capitalisation visant à enrichir l'offre de l'Opcommerce pour l'ensemble de ses adhérents.

1

Concevoir un dispositif de diagnostic permettant à chaque entreprise d'évaluer son Image Employeur

2

Capitaliser sur les enseignements de l'expérimentation : recensement des principaux enjeux rencontrés et des leviers d'actions identifiés

3

Formaliser un support d'autopositionnement et une boîte à outils pour faciliter l'appropriation de la démarche

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE GLOBALE

Dans le cadre de cette expérimentation, 40 entreprises ont été sollicitées :

Parmi ces 40 entreprises, 29 ont souhaité participer à la démarche d'expérimentation :

- 4 entreprises ayant moins de 11 salariés
- 3 entreprises ayant entre 11 et 50 salariés
- 12 entreprises ayant entre 50 et 299 salariés
- 10 entreprises de plus de 300 salariés

Suite aux accompagnements réalisés, nous avons soumis aux entreprises un questionnaire de retour sur expérience. À ce jour, 16 nous ont fait part de leur retour :

- 100 % des entreprises sont satisfaites de la démarche dont 56 % très satisfaites.
- L'accompagnement Image Employeur les a particulièrement aidés sur les enjeux suivants : perceptions internes, promesse employeur, communication externe.

Une expérimentation réalisée auprès d'entreprises de 9 branches adhérentes à l'Opcommerce :

- Branche commerce à distance (5 entreprises accompagnées)
- Branche import / export (4 entreprises accompagnées)
- Branche optique-lunetterie de détail (4 entreprises accompagnées)
- Branche bricolage (5 entreprises accompagnées)
- Branche succursaliste de la chaussure (4 entreprises accompagnées)
- Branche FCJT : Fédération française des entreprises de distribution, importation, exportation chaussures, jouets, textiles (3 entreprises accompagnées)
- Branche commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie (2 entreprises accompagnées)
- Branche commerce de l'habillement (1 entreprise accompagnée)
- Branche commerce à prédominance alimentaire (1 entreprise accompagnée)

DEUX APPROCHES DÉVELOPPÉES POUR S'ADAPTER AUX ENJEUX IMAGE EMPLOYEUR DES ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES

Afin d'accompagner les entreprises dans la construction d'une image employeur performante, nous avons mis en place **un accompagnement flexible et dimensionné principalement selon la taille**, mais également en intégrant les **besoins spécifiques** des entreprises. Pour cela, nous avons conçu deux types de démarche :

DÉMARCHE PROPOSÉE DE MANIÈRE PRIORITAIRE AUX ENTREPRISES DE PLUS DE 50 COLLABORATEURS

Une démarche image employeur globale avec des modalités d'accompagnement approfondies.

Cette démarche vise à **dresser un audit complet de l'expression de l'image via 4 analyses croisées :**

- La promesse employeur et les politiques RH référentes de l'entreprise
- Les pratiques mises en œuvre
- Les perceptions des collaborateurs
- Les perceptions externes

Sur la base de cet audit, l'objectif de la démarche est d'accompagner l'entreprise dans **la co-construction de sa promesse employeur et de définir un plan d'actions pour mettre en œuvre sa stratégie image employeur.**

DÉMARCHE PROPOSÉE DE MANIÈRE PRIORITAIRE AUX ENTREPRISES DE MOINS DE 50 COLLABORATEURS

Une démarche qui s'adresse à des entreprises qui ont des besoins précis sur des thématiques RH en lien avec l'image employeur (recrutement, intégration, fidélisation, etc.).

Cette démarche vise à **analyser les pratiques et politiques en relation avec les enjeux ciblés via 3 analyses croisées :**

- La promesse employeur, et les politiques RH et communication en lien avec les enjeux ciblés
- Les pratiques mises en œuvre
- Les perceptions des collaborateurs

Sur la base de cet audit, l'objectif de la démarche est **d'accompagner ces entreprises de façon plus opérationnelle** en leur proposant des **outils adaptés et un accompagnement dans l'appropriation de ces outils.**

DEUX APPROCHES DÉVELOPPÉES POUR S'ADAPTER AUX ENJEUX IMAGE EMPLOYEUR DES ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES

L'accompagnement image employeur s'appuie sur un diagnostic des politiques et pratiques en lien avec les enjeux image employeur. Si le socle méthodologique reste commun aux 2 démarches, les modalités diffèrent selon les enjeux à traiter :

	DIAGNOSTIC	ATELIER DE TRAVAIL	ATELIER DE TRAVAIL
DÉMARCHE PROPOSÉE DE MANIÈRE PRIORITAIRE AUX ENTREPRISES DE PLUS DE 50 COLLABORATEURS	<p>Diagnostic de l'image employeur actuelle de l'entreprise sur la base de 4 analyses croisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La promesse employeur et les politiques RH référentes de l'entreprise • Les pratiques mises en œuvre • Les perceptions des collaborateurs • Les perceptions externes 	<p>Formulation des éléments qui servent de base à la construction d'une promesse employeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques singulières et différenciantes • Réciprocités des attentes (entreprises / candidats) 	<p>Élaboration d'un plan d'actions sur 4 volets pour renforcer l'image employeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levier organisationnel • Levier communication • Levier politiques et pratiques RH • Levier managérial
DÉMARCHE PROPOSÉE DE MANIÈRE PRIORITAIRE AUX ENTREPRISES DE MOINS DE 50 COLLABORATEURS	<p>Audit des politiques et pratiques en lien avec les enjeux identifiés sur la base de 3 analyses croisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La promesse employeur et les politiques RH référentes de l'entreprise • Les pratiques mises en œuvre • Les perceptions des collaborateurs 	<p>Consolidation d'outils adaptés et priorisation des actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification d'outils pertinents aux regard des enjeux ciblés • Personnalisation de ces outils selon le contexte spécifique de l'entreprise 	<p>Appropriation des outils proposés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement dans la mise en pratique des outils

RETOUR D'EXPÉRIENCE (1/2)

L'expérimentation du dispositif de diagnostic auprès des entreprises a permis de faire émerger 4 points d'attention majeurs

ADAPTER LES MODALITÉS & PANELS DE COLLABORATEURS INTERROGÉS

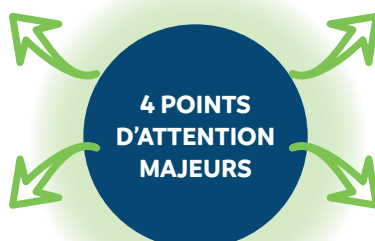
Les panels doivent être adaptés pour refléter les réalités de l'entreprise :

- Pour des entreprises de moins de 11 collaborateurs, réaliser des entretiens individuels plus détaillés (et non un focus group).
- Des panels à adapter à la taille de l'entreprise et à l'organisation : dans un contexte multisites, l'expérience collaborateur peut être différente entre les magasins, aux sièges ou dans les entrepôts.

ADAPTER LES ATELIERS DE TRAVAIL

Si la démarche classique prévoit 2 ateliers de travail pour identifier le socle d'une promesse employeur et un plan d'actions, selon le niveau de maturité et les besoins de l'entreprise sur ce sujet, ces ateliers peuvent être adaptés pour :

- Développer plus en profondeur le plan d'actions.
- Se focaliser sur la rédaction de la promesse employeur.
- Ou encore, partager le diagnostic auprès d'un plus grand public.



PARTAGER LARGEMENT LES RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC

Le succès de cette démarche repose sur l'implication et la sensibilisation de toutes les parties prenantes.

En effet, quelque soit la taille de l'entreprise, il est pertinent de partager les résultats du diagnostic avec tous les collaborateurs de l'entreprise afin de sensibiliser et responsabiliser tous les salariés sur cet enjeu.

PROMESSE EMPLOYEUR

Pour donner de la cohérence au plan d'actions (et en particulier aux différentes actions de communication), le discours employeur doit être authentique.

Ainsi, un atelier additionnel s'est avéré pertinent pour « aller plus loin » : explications méthodologiques pour identifier les piliers d'une promesse, le ton de communication et la rédaction de la promesse employeur → voir page suivante.

RETOUR D'EXPÉRIENCE ACCOMPAGNEMENT MENÉ AUPRÈS D'UNE ENTREPRISE (2/2)

Retour d'expérience sur un atelier complémentaire proposé pour aider la rédaction de la promesse employeur

« Un atelier qui nous permet de mieux structurer notre démarche »

Après avoir réalisé le diagnostic image employeur, nous avons identifié **les 5 piliers majeurs de l'image employeur** de l'entreprise accompagnée.



Exemples :

- Dynamisme,
- Écoute,
- Co-construction,
- Authenticité,
- Qualité de vie.

Sur la base des 5 piliers retenus, nous avons identifié :

- Les éléments factuels (faits, chiffres, témoignages, etc.) pour traduire ces éléments en **preuves tangibles**.
- Décliné ces éléments en **attentes vis-à-vis des candidats**.

Nous avons également testé le potentiel de différenciation par rapport aux principaux concurrents :

- Identification des concurrents directs (secteurs d'activité - bassins d'emplois).
- Analyse des éléments de différenciation sur les piliers retenus.

NB : cette étape aurait pu être complétée avec une analyse de la e-réputation des concurrents.

Nous avons ensuite identifié les éléments caractéristiques du ton à adopter.

À titre d'exemple :

- un ton chaleureux,
- un ton challengeant avec des ponctuations pour refléter le dynamisme,
- l'utilisation du tutoiement pour les étudiants, et du vouvoiement pour les CDD / CDI.

« Accompagnement très pragmatique »

Sur cette base, l'entreprise doit désormais formaliser un document socle. Ce document servira de méta-texte pour permettre la **création de supports adaptés aux enjeux/objectifs et cibles de communication** (annonce de recrutement, plan de communication, discours en entretien, etc.).

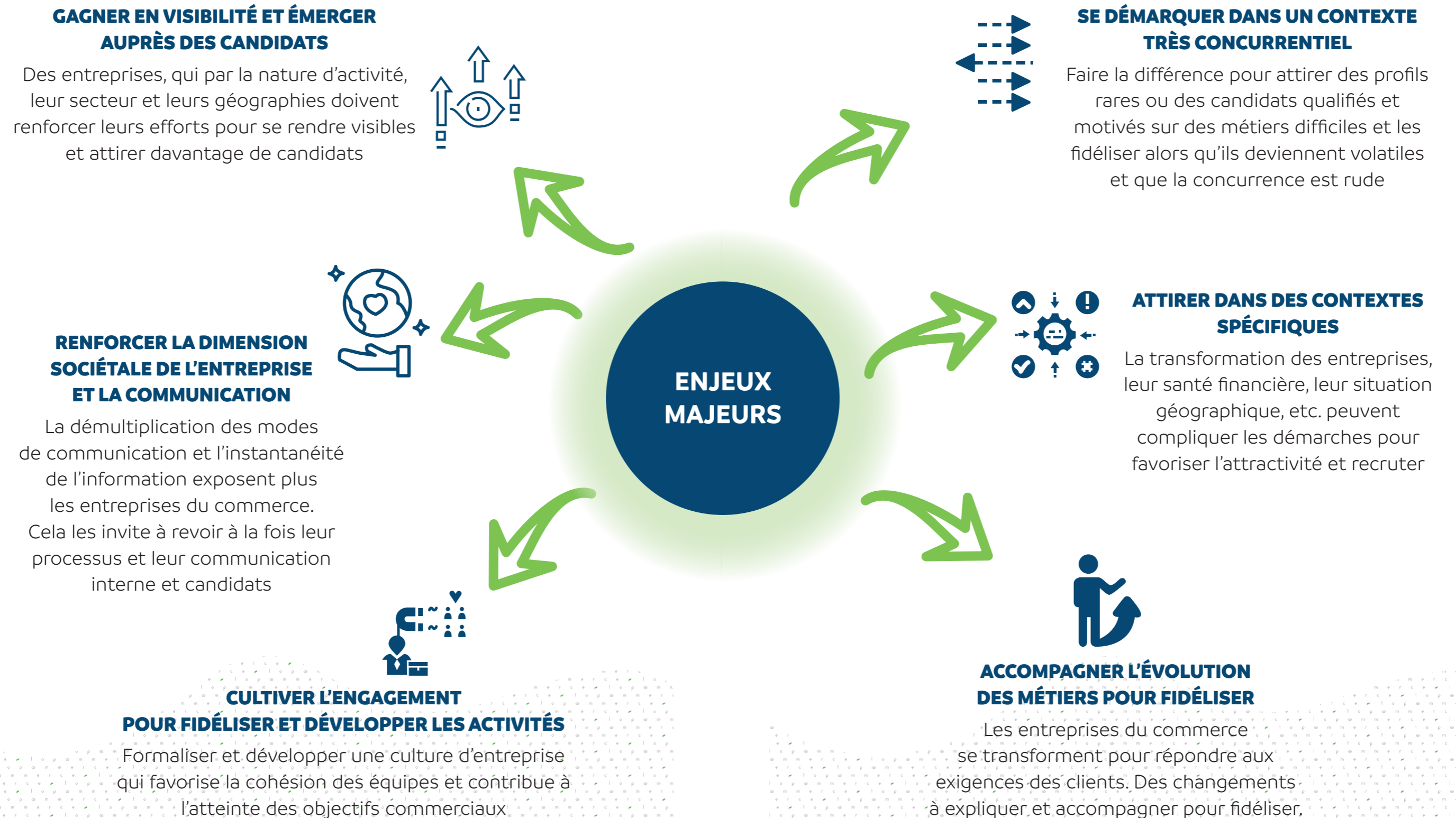
Elle pourra ensuite **formaliser une identité graphique et un univers visuel propre** et, si nécessaire, **travailler sur un slogan/accroche**, qui englobe la promesse et donne le ton.

3

ENJEUX ET LEVIERS IDENTIFIÉS



LES ENTREPRISES ENGAGÉES DANS LA DÉMARCHE FONT FACE À SIX GRANDS ENJEUX, AVEC DES SPÉCIFICITÉS LIÉES AU COMMERCE



DÉTAILS DES 6 GRANDS ENJEUX RECENSÉS

ENJEU #1

Gagner en visibilité et émerger auprès des candidats.

Des entreprises, qui par la nature d'activité, leur secteur et leurs géographies doivent renforcer leurs efforts pour se rendre visibles et attirer davantage de candidats.

- **Entreprises exerçant dans un secteur spécifique** (négoce et commerce agricole, chasse-pêche, etc.) connus des seuls passionnés.
- **Commerce et négoce B to B**, par nature peu connus du grand public.
- **Entreprises/commerces implantés localement/régionalement**, dans des bassins d'emploi excentrés (petites villes et villes moyennes), connus des locaux.

ENJEU #2

Se démarquer dans un contexte très concurrentiel.

Faire la différence pour attirer des profils rares ou des candidats qualifiés et motivés sur des métiers difficiles et les fidéliser alors qu'ils deviennent volatiles et que la concurrence est rude.

- **Vente /Logistique** : des métiers difficiles :
 - Rythme de travail très soutenu.
 - Conditions de travail : temps annualisé, horaires variables, manutention, etc.
 - Des évolutions de carrières souvent limitées.
- **Profils digitaux** : cruciaux pour le e-commerce, ils sont rares et donc chers, dans un secteur aux grilles de salaires parfois peu compétitives par rapport à celles proposées par les concurrents de tous secteurs sur ces profils.
- **Profils de spécialistes** : certains profils se raréfient et/ou deviennent compliqués à sourcer, tels que les **horlogers - bijoutiers et opticiens**.

ENJEU #3

Attirer dans des contextes spécifiques.

La transformation des entreprises, leur santé financière, leur situation géographique, etc. peuvent compliquer les démarches pour favoriser l'attractivité et recruter.

➤ Des contextes spécifiques qui interrogent et freinent les candidatures :

- Déménagement d'entreprise, évolution des activités métiers, réorganisation, PSE, etc.
- Embauches en CDD / intérim uniquement.
- Clause de mobilité nationale.

➤ Des freins géographiques qui obligent à redoubler d'arguments : trajets domicile-travail longs et coûteux, emploi du conjoint.

ENJEU #4

Accompagner l'évolution des métiers pour fidéliser.

Les entreprises du commerce se transforment pour répondre aux exigences des clients. Des changements à expliquer et accompagner pour fidéliser.

Formuler la force de vente selon le positionnement marché :

- Changement de la posture commerciale pour développer le relationnel client et la posture de service-client (particulièrement en TPE).
- Une posture spécifique, liée au haut de gamme et à une clientèle fidèle et historique.
- Langues étrangères : répondre aux clients internationaux.

Apparition du travail en mode projets et de la transversalité.

Aux sièges, de manière générale, les modes de travail évoluent vers plus de projets et d'agilité : les collaborateurs doivent apprendre à travailler dans des dynamiques projets.

ENJEU #5

Cultiver l'engagement pour fidéliser et développer les activités.

Formaliser et développer une culture d'entreprise qui favorise la cohésion des équipes et contribue à l'atteinte des objectifs commerciaux.

Soutenir la dynamique de culture d'entreprise sur les sites géographiquement éloignés des sièges (siège-plateforme logistique-réseaux de magasins).

Travailler la symétrie des attentions et des pratiques : cohérence des expériences clients et collaborateurs : accroître la satisfaction des collaborateurs et leur donner du sens permet de délivrer une meilleure expérience client.

Rendre les collaborateurs acteurs et promoteurs de leur entreprise : quelque soit la taille de l'entreprise, les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de leurs entreprises.

ENJEU #6

Renforcer la dimension sociétale de l'entreprise et la communication.

La démultiplication des modes de communication et l'instantanéité de l'information exposent plus les entreprises.

Cela les invite à revoir à la fois leur processus et leur communication interne et candidats.

Répondre aux questions posées par les candidats sur les process de fabrication, les emballages, les matériaux, les stratégies de vente (sur-consommation).

PRÉSENTATION DES LEVIERS D' ACTIONS

ENJEU #1 - GAGNER EN VISIBILITÉ ET ÉMERGER AUPRÈS DES CANDIDATS

ENJEU #1 LEVIERS D' ACTIONS

Des entreprises, qui par leur nature d'activité, leur secteur et leurs géographies doivent renforcer leurs efforts pour se rendre visibles et attirer davantage de candidats.

Entreprises exerçant dans un secteur spécifique, commerce et négoce B to B, entreprises / commerces implantés localement / régionalement

➤ **Revoir la manière de présenter les postes, les missions et globalement la promesse de l'employeur, en cohérence avec les valeurs et la raison d'être de l'entreprise :** professionnalisation, souplesse par exemple si ce sont des réalités de l'entreprise, culture et conditions de travail spécifiques au secteur.

➤ **Développer la communication employeur :** cibler les bons canaux de communication et produire du contenu attractif. Faire lever sur les canaux de communication 'produits' pour soutenir les enjeux d'image employeur.

➤ **Développer des campagnes de communication locales :** affichage, participation à des événements locaux, campagnes de sponsoring ciblées, etc.

➤ **Développer les partenariats avec les écoles,** interventions, stages, parrainage de promotions en cas de besoins de recrutement importants sur des populations spécifiques (vente, digital, export, supply chain et logistique...).

➤ **En interne, développer la gouvernance entre les équipes RH** (direction RH, responsable recrutement, relations écoles, etc.), **SIRH** (responsable de l'espace carrière) **et communication** (interne / externe) **au service de l'image employeur.**

PRÉSENTATION DES LEVIERS D'ACTIONS

ENJEU #2 - SE DÉMARQUER DANS UN CONTEXTE TRÈS CONCURRENTIEL

ENJEU #2 LEVIERS D'ACTIONS

Faire la différence pour attirer des profils rares ou des candidats qualifiés et motivés sur des métiers difficiles et les fidéliser alors qu'ils deviennent volatiles et que la concurrence est rude notamment s'agissant de :

- **Métiers Vente / Logistique**
- **Profils digitaux**
- **Profils de spécialistes**

✓ **Développer sa communication employeur :**

- Définir sa promesse employeur et communiquer sur son image employeur.
- Identifier les canaux de recrutement pertinents selon la cible.
- Réaliser des campagnes de communication employeur gratuites ou payantes.

✓ **Promouvoir les points forts de l'entreprise :**

promotion via les réseaux sociaux de la vie interne de l'entreprise, « success stories », vidéos métiers, etc.

✓ **Challenger le package de rémunération** (au-delà du salaire fixe, mettre en avant les éléments variables, etc.). Le secteur du commerce pratiquant par nature des primes aux objectifs pour les commerciaux, il est possible de réfléchir à un système de prime étendu à d'autres fonctions sur d'autres objectifs (ex : vente de carte fidélité pour des hôtesse ou hôtes de caisse, prime de productivité pour la logistique).

✓ **Valoriser le métier :** donner des responsabilités annexes qui valorisent et intéressent les collaborateurs. Dans les TPE-boutiques, des collaborateurs pratiquent naturellement les réseaux sociaux et en connaissent les codes. Ils apprécient de gérer pendant des moments creux les réseaux sociaux.

✓ **Accompagner dans l'intégration :** formalisation de parcours d'intégration et suivi, parrainages, livret d'accueil avec les principales procédures, le fonctionnement des outils informatiques (gestion des stocks, tout particulièrement).

✓ **Formaliser des parcours d'évolution**, présentés dès l'entretien de recrutement, qui sans être contractuels permettent de se projeter et sont attendus.

PRÉSENTATION DES LEVIERS D' ACTIONS

ENJEU #3 - ATTIRER DANS DES CONTEXTES SPÉCIFIQUES

ENJEU #3 LEVIERS D' ACTIONS

La transformation des entreprises, leur santé financière, leur situation géographique compliquent les démarches pour favoriser l'attractivité et recruter.

- **Dans ces contextes, redoubler d'attention sur la manière de présenter les postes, les missions et globalement la promesse de l'employeur**, même si elle prend différentes envergures selon la taille de l'entreprise.
- **Investir la communication et promouvoir les points forts de l'entreprise** : promotion via les réseaux sociaux de la vie interne de l'entreprise, « success stories », vidéos métiers, etc.
- **Expliquer les transformations en cours avec les candidats** en prêtant attention aux différences de perceptions : un PSE reflète la volonté de se repositionner dans un contexte économique difficile (focus sur cet enjeu page suivante).
- **Dans des contextes de transformation, renforcer l'accompagnement au changement pour que les retours de l'interne ne freinent pas les recommandations / candidatures** :
 - Définir une stratégie de communication interne / externe, notamment se préparer à la gestion de crise.
 - Développer un programme de développement des compétences.
 - Mettre en place un dispositif d'écoute des salariés.
- **Palier les freins géographiques** : mettre en place des **navettes entreprises, covoiturage, télétravail, etc.**

ENJEU #3

ZOOM SUR LES RECOMMANDATIONS ÉMISES DANS UN CONTEXTE PSE

Certains secteurs sont soumis à des transformations profondes qui induisent pour les entreprises la mise en œuvre de PSE tout en continuant à devoir recruter et fidéliser sur les métiers en croissance. Cela nécessite d'adapter sa communication et ses processus à ce contexte particulier.

LEVIERS D' ACTIONS

1. Adapter sa communication.

- Prendre soin de respecter le calendrier propre au PSE et les obligations en matière de communication avec les instances représentatives du personnel.
- Élaborer une communication qui donne du sens à la transformation et qui puisse être relayée par les managers tant en interne que dans le cadre des entretiens de recrutement.

2. Adapter ses processus de recrutement.

Sur le plan réglementaire, l'entreprise doit s'assurer de tout mettre en œuvre pour éviter de se séparer de collaborateurs. Il y a donc une obligation de reclassement pour l'employeur. Ce dernier doit avoir proposé aux salariés dont il pourrait se séparer, les offres de travail qui existent au sein de l'entreprise. Il existe aussi une priorité de réembauche pour les salariés licenciés économiquement pendant un an à la date de la rupture du contrat de travail.

PRÉSENTATION DES LEVIERS D' ACTIONS

ENJEU #4 - ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS POUR FIDÉLISER

ENJEU #4 LEVIERS D' ACTIONS

Les entreprises du commerce se transforment pour répondre aux exigences des clients. Des changements à expliquer et accompagner pour fidéliser.

- **Former la force de vente selon le positionnement marché.**
- **Développer le travail en mode projet et la transversalité.**

➤ **Accompagner les collaborateurs et les managers dans le changement :**

- **Sensibiliser et former les collaborateurs** aux nouveaux enjeux métiers et aux postures de service/conseil propres aux métiers de la vente.
- **Accompagner les collaborateurs** dans leur montée en compétences (par exemple avec la mise en place des principes d'une organisation apprenante).
- **Accompagner la montée en compétences des managers :** savoir-être, posture et responsabilités.
- **Intégrer les collaborateurs dans ces réflexions** (groupe de travail par exemple) pour favoriser leur adhésion et appropriation du changement.

➤ **Convaincre les responsables/managers de la pertinence du mode projet, de la transversalité et les former à ces méthodes et aux techniques associées. Ces pratiques sont parfois relativement nouvelles dans les structures en réseau/franchises.**

➤ **Identifier et cibler les compétences** prioritaires lors des recrutements.

➤ **Identifier les leviers de rétention :** développer des dispositifs d'écoute pour comprendre les attentes des collaborateurs et identifier les leviers d'actions pertinents, particulièrement dans des secteurs où les populations sont volatiles : forces de vente entre autres.

PRÉSENTATION DES LEVIERS D' ACTIONS

ENJEU #5 - CULTIVER L' ENGAGEMENT POUR FIDÉLISER

ENJEU #5 LEVIERS D' ACTIONS

Formaliser et développer une culture d' entreprise qui favorise la cohésion des équipes et contribue au développement des activités commerciales.

Travailler la symétrie des attentions et des pratiques : cohérence des expériences clients et collaborateurs.

Rendre les collaborateurs acteurs de la culture d' entreprise : développer l' ambassadorat.

✓ **Développer la culture d' entreprise et l' environnement de travail :**

- Maintenir la diffusion de culture d' entreprise via l' **animation managériale** dans le réseau, et s' assurer de la concordance entre réalité et promesse employeur : sensibilisation, défis et appel à idées sur des thématiques comme le « management bienveillant » ou « faire grandir ses collaborateurs » par exemple.
- **Développer les initiatives participatives en impliquant plus les collaborateurs :** dispositif d' écoute interne, groupes de travail.
- **Renforcer les dispositifs de communication interne** (processus et outils). Dans ces métiers réputés difficiles, faire vivre le positif et partager les succès, qui donnent de la fierté aux collaborateurs.
- **Ménager des espaces « lieux de vie » des collaborateurs pour renforcer la QVT et pratiquer une symétrie des attentions : salles de pause.**

- ✓ **Aligner la stratégie image employeur** à la stratégie de relations clients : par exemple, développer des challenges internes et externes, promouvoir des valeurs en interne et en externe, qui s' appliquent tant à la stratégie de vente qu' à la culture de l' entreprise, etc.

✓ **Lancer des stratégies d' ambassadeurs et d' influenceurs internes et externes :**

- **Engager les communautés** (créer des interactions, capitaliser sur les ambassadeurs externes existants).
- **Développer de nouvelles communautés** (internes / externes).
- **Définir une stratégie de communication** sur les jobboards comme Glassdoor, Indeed, Jobteaser : encourager les collaborateurs à promouvoir leur expérience collaborateur.
- **Sensibiliser et accompagner la ligne managériale** (faire prendre conscience de leur rôle) **et plus globalement tous les collaborateurs** sur cet enjeu.

PRÉSENTATION DES LEVIERS D' ACTIONS

ENJEU #6 - RENFORCER LA DIMENSION SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE ET LA COMMUNICATION

ENJEU #6 LEVIERS D' ACTIONS

La démultiplication des modes de communication et l'instantanéité de l'information exposent plus les entreprises.

Cela les invite à revoir à la fois leur process et leur communication interne et candidats.

🌿 Développer la communication employeur :

- **Développer la gouvernance entre les équipes RH** (direction RH, responsable recrutement, relations écoles, etc.), **SIRH** (responsable de l'espace carrière) **et communication au service de l'image employeur.**
- **Valoriser la politique RSE :** la capacité de l'entreprise à se mobiliser sur des enjeux sociaux, environnementaux et économiques constitue un levier fort pour cultiver l'attractivité et l'engagement (notamment auprès des plus jeunes générations).
- Selon le contexte, **savoir anticiper une stratégie de communication de crise interne / externe** (alignée notamment avec la communication institutionnelle).

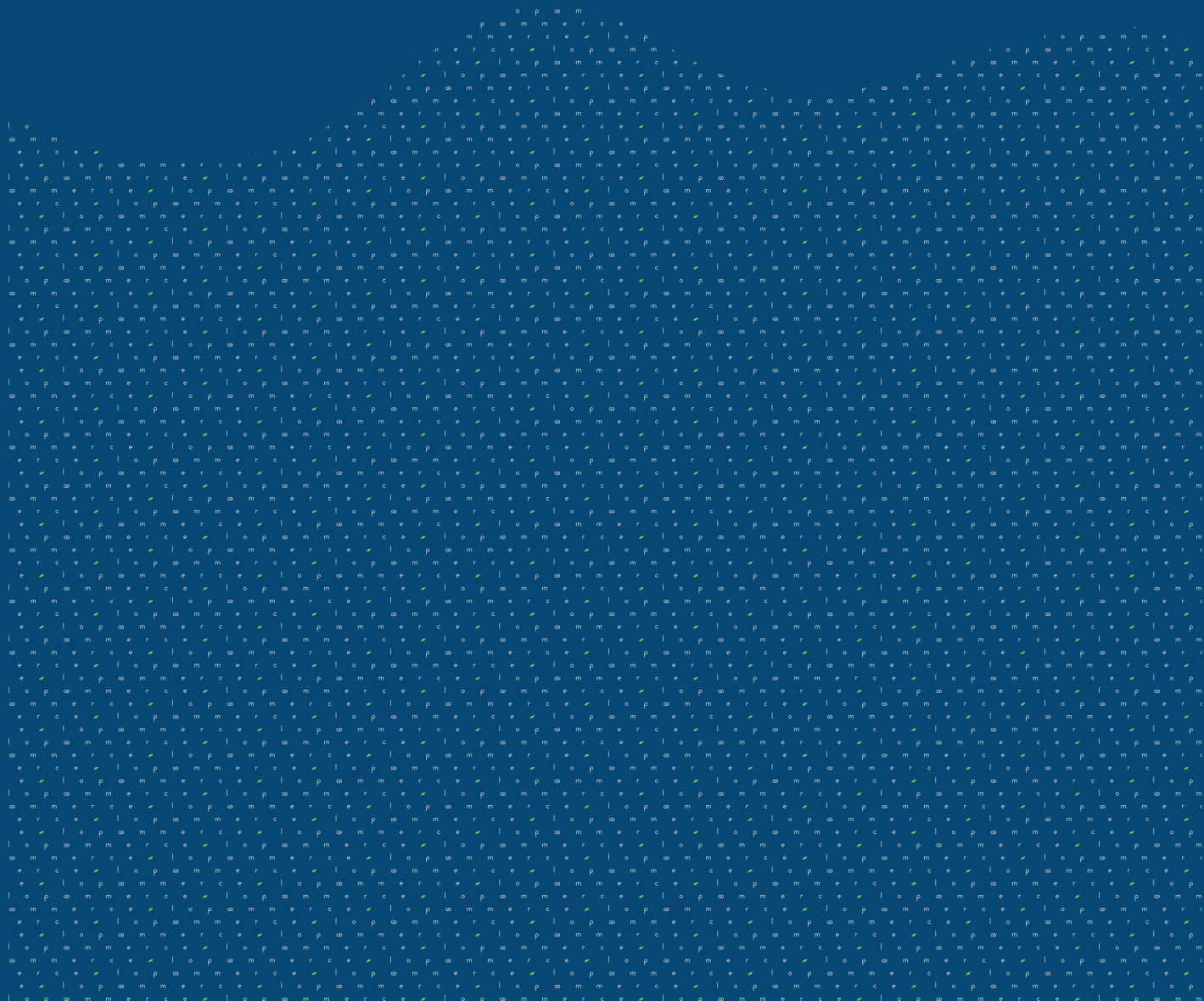
🌿 Développer et promouvoir les initiatives RSE :

- Définir une politique en cohérence avec la raison d'être de l'entreprise.
- **Organiser des challenges internes** (tels que des challenges commerciaux, imaginer l'article de demain, un concours photos sur l'intranet...) et récompenser le gagnant avec une rétribution qu'il devra attribuer à une association ou une cause caritative.
- **Mettre à profit le savoir-faire ou l'expertise de vos équipes** dans un projet à portée solidaire dans votre environnement local (à adapter selon votre secteur d'activité).

• **Autres bonnes pratiques :** mise en place du tri sélectif, recours à des entreprises adaptées pour des services annexes, réflexion sur l'optimisation de l'éclairage des vitrines....

4

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE DU DIAGNOSTIC



PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE DU DIAGNOSTIC

Ce diagnostic, construit sur la base des échanges avec les entreprises, permet d'évaluer le niveau de maturité des entreprises sur les enjeux liés à l'image employeur.

Structure du diagnostic :

Le diagnostic est composé de **trois grandes thématiques** incluant des sous-parties.

De plus, si certaines questions s'appliquent à toutes les entreprises, d'autres sont spécifiques à **3 différentes typologies d'entreprises :**

- Entreprises de moins de 50 collaborateurs (notamment applicables aux entreprises de moins de 11 collaborateurs).
- Entreprises de plus de 50 collaborateurs.
- Spécifiques organisations sièges et points de ventes (magasins, franchises, corners).

L'objectif étant d'adapter le diagnostic à la structure de l'entreprise avec des questions adaptées à chacune.

Modalités de réponse :

Les répondants ont la possibilité d'effectuer un choix parmi **5 possibilités de réponses** fermées :

- 0** : jamais ;
- 1** : de manière partielle ;
- 2** : oui, à quelques exceptions ;
- 3** : oui ;
- NC** : non concerné ;
- NSP** : ne sait pas.

Proposition de modalités d'analyse des réponses :

➤ **Une moyenne de [2 ; 3]** par section signifie que **l'entreprise est mature sur le sujet** et qu'elle a déjà mis en place les actions pertinentes au regard des enjeux recensés.

➤ **Une moyenne de [1 ; 2]** par section signifie que l'entreprise a **identifié ses enjeux et initié des actions pertinentes.**

➤ **Une moyenne de [0 ; 1]** par section signifie qu'un **accompagnement serait pertinent** pour identifier les leviers d'actions de l'entreprise.

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE DU DIAGNOSTIC THÉMATIQUE N°1 : CONTEXTE & CULTURE D'ENTREPRISE (1/3)

Auto-positionnement

ACTIONS ET OUTILS

CONTEXTE ET CULTURE D'ENTREPRISE		
Arrivez-vous à recruter les profils recherchés sur vos postes ouverts ?		
Vos salariés sont-ils engagés et fidèles à l'entreprise ?		
Avez-vous identifié comment mieux recruter et fidéliser ?		<p>Actions à mener :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un audit image employeur • Formaliser une culture d'entreprise authentique et différenciante
Savez-vous décrire votre culture d'entreprise ?		
Votre culture d'entreprise et vos conditions de travail participent-elles à l'attractivité et à la fidélisation ?		
Considérez-vous que vous apportez le même niveau d'attention à vos clients qu'à vos collaborateurs ?		
Avez-vous défini une politique RSE ?		
Spécifique structures de moins de 50 collaborateurs		
Avez-vous identifié dans votre structure des problématiques d'attractivité, de recrutement, de fidélisation etc. ?		<p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Guide méthodologique du diagnostic image employeur » (2 démarches déclinées pour les entreprises de moins et de plus de 50 collaborateurs) • « Recensement des bonnes pratiques du marché » • « Consolider un plan d'action image employeur » • « Formaliser la promesse employeur »
Avez-vous formalisé vos avantages compétitifs en termes d'image employeur (culture interne, conditions de travail, etc.) ?		
Spécifique structures de plus de 50 collaborateurs		
Avez-vous formalisé les éléments constitutifs de votre culture d'entreprise (raison d'être, histoire,; valeurs, etc.) ?		
Votre culture d'entreprise est-elle valorisée dans vos politiques RH et communication ?		
Spécifique organisations siège et points de vente (magasins, franchises, corners, etc.)		
La culture d'entreprise et les valeurs prônées au niveau groupe / France s'incarnent-elles dans tous les points de vente ?		
Sensibilisez-vous le management de tous les points de vente aux enjeux d'image employeur ?		

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE DU DIAGNOSTIC N°2 : POLITIQUES ET PRATIQUES COMMUNICATION (2/3)

Auto-positionnement

ACTIONS ET OUTILS

POLITIQUES ET PRATIQUES COMMUNICATION		
Communication externe - recrutement		
Vos annonces de recrutement vous paraissent-elles attractives et percutantes ?		Actions à mener :
Avez-vous identifié les canaux de recrutement pertinents selon votre bassin d'emploi et votre cible ?		
Menez-vous des actions innovantes en matière de recrutement, notamment pour les métiers en tension ?		
Spécifique structures de moins de 50 collaborateurs		
Connaissez-vous les différents canaux de recrutement ?		<ul style="list-style-type: none"> Formaliser des annonces de recrutement attractives et percutantes Cibler les canaux de recrutement pertinents par rapport à la cible et au bassin d'emploi
Avez-vous formulé vos annonces de recrutement en mettant en avant vos éléments de différenciation ?		
Spécifique structures de plus de 50 collaborateurs		
Avez-vous mis en place une politique de cooptation ?		Outils :
Portez-vous attention aux sites de notation des entreprises tels que Glassdoor, Indeed, Viadeo, Jobteaser, etc. ?		
Spécifique organisations siège et points de vente (magasins, franchises, corners, etc.)		
Accompagnez-vous les points de vente sur les enjeux de l'attractivité ?		<ul style="list-style-type: none"> « Recensement des bonnes pratiques du marché » « Communication image employeur via les réseaux sociaux » « Cartographie des canaux de recrutement » « Formaliser la promesse employeur »
Fournissez-vous un support aux points de vente sur les enjeux d'attractivité pour les profils spécifiques (vivier de candidats, promotion des annonces de recrutement, campagnes de recrutement multi-points de ventes, etc.) ?		
Communication externe - image employeur		
Communiquez-vous sur vos valeurs / culture d'entreprise en externe ?		Actions à mener :
Valorisez-vous l'expérience collaborateur en externe (témoignages, challenge / événement interne) ?		
Utilisez-vous les canaux de communication produits / business au service de l'image employeur ?		
Avez-vous défini une charte graphique et des éléments de langage pour homogénéiser la communication externe ?		
Valorisez-vous vos actions RSE ?		<ul style="list-style-type: none"> Capitaliser sur les canaux de communication produits/business Accompagner les collaborateurs dans l'utilisation des réseaux sociaux pour qu'ils puissent devenir promoteurs de l'entreprise
Spécifique structures de moins de 50 collaborateurs		
Réalisez-vous des actions de communication employeur au-delà des annonces de recrutement ?		Outils :
Valorisez-vous vos avantages compétitifs employeur dans vos actions de communications ?		
Spécifique structures de plus de 50 collaborateurs		
Les équipes communication et RH coopèrent-elles au service de l'image employeur ?		<ul style="list-style-type: none"> « Développer un plan de communication employeur » « Développer la coordination entre les équipes RH et communication au service de l'image employeur » « Développer un programme ambassadeurs » « Formaliser la promesse employeur »
Avez-vous développé un programme ambassadeurs ?		
Avez-vous analysé votre e-réputation employeur ?		
Spécifique organisations siège et points de vente (magasins, franchises, corners, etc.)		
Avez-vous donné des directives concernant la communication externe par point de vente ?		
Si les points de vente peuvent communiquer eux-même en externe, les avez-vous accompagné sur ces activités ?		
Communication externe - interne		
Les politiques et processus RH sont-ils communiqués et accessibles à tous les collaborateurs ?		Actions à mener :
Réalisez-vous des actions spécifiques pour renforcer votre culture interne (événements internes, challenges, affichages etc.) ?		
Spécifique structures de moins de 50 collaborateurs		
Avez-vous institutionnalisé des points d'équipe pour informer vos collaborateurs de votre stratégie, business, etc. ?		<ul style="list-style-type: none"> Formaliser les processus de communication interne (institutionnaliser des moments d'échange, rituels managériaux, etc.) Communiquer et rendre accessible les politiques et processus RH Valoriser et faire vivre la culture d'entreprise en interne pour favoriser la cohésion des collaborateurs
Réalisez-vous des moments d'échange avec vos collaborateurs pour identifier leurs attentes et les leviers de fidélisation ?		
Spécifique structures de plus de 50 collaborateurs		
Avez-vous développé des outils de communication internes spécifiques (intranet, journal interne, newsletter) ?		Outils :
Avez-vous formalisé des processus de redescende de l'information (rituels managériaux, intranet, etc.) ?		
Spécifique organisations siège et points de vente (magasins, franchises, corners, etc.)		
Avez-vous formalisé des processus de redescende de l'information du siège vers les points de vente ?		<ul style="list-style-type: none"> « Cultiver l'engagement des collaborateurs »
Avez-vous formalisé des dispositifs d'échanges / partage de bonnes pratiques entre les différents points de vente ?		



PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE DU DIAGNOSTIC N°3 : POLITIQUES ET PRATIQUES RH (3/3)

	Auto-positionnement	ACTIONS ET OUTILS
POLITIQUES ET PRATIQUES RH		
Perception de l'offre de service RH		
Avez-vous formalisé les engagements de l'entreprise en matière de formation /mobilité / parcours de carrière ?		Actions à mener : <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un audit et benchmark concurrentiel des politiques et pratiques RH • Recenser les perceptions des collaborateurs sur les pratiques RH Outils : <ul style="list-style-type: none"> • « Guide méthodologique du diagnostic image employeur » (2 démarches déclinées pour les entreprises de moins et de plus de 50 collaborateurs) • « Recensement des bonnes pratiques du marché »
Avez-vous connaissance des politiques RH de vos concurrents ?		
Considérez-vous que les conditions de travail (locaux, localisation, télétravail, horaires flexibles, etc.) constituent un levier d'attractivité et de fidélisation ?		
Considérez-vous que votre offre RH (formation /mobilité /rémunération) constitue un socle d'attractivité et de fidélisation ?		
Connaissez-vous les perceptions internes de vos collaborateurs sur vos politiques et pratiques RH ?		
Recrutement		
Réussissez-vous à recruter les profils recherchés sur tous vos postes à pourvoir ?		Actions à mener : <ul style="list-style-type: none"> • Formalisation de la promesse employeur • Analyse et optimisation du processus de recrutement • Analyse des sites de notations (Glassdoor, Indeed, Jobteaser etc.) Outils : <ul style="list-style-type: none"> • « Recensement des bonnes pratiques du marché » • « Cartographie des canaux de recrutement » • « Communication image employeur via les réseaux sociaux » • « Formaliser des annonces de recrutement attractives et percutantes » (2 démarches déclinées pour les entreprises de moins et de plus de 50 collaborateurs) • « Guide et outils de recrutements » (2 démarches déclinées pour les entreprises de moins et de plus de 50 collaborateurs)
Avez-vous développé des outils de recrutements (grille d'entretien, mises en situations, test de personnalité) ?		
Prêtez-vous attention à la satisfaction des candidats ?		
Avez-vous mis en place une politique de recrutement d'alternants / apprentis ?		
Spécifique structures de moins de 50 collaborateurs		
Avez-vous structuré le processus de recrutement ?		Spécifique structures de plus de 50 collaborateurs
Spécifique structures de plus de 50 collaborateurs		
Avez-vous accompagné l'ensemble des acteurs en charge du recrutement sur le «discours employeur» (présentation de l'entreprise, promesse employeur etc.) ?		
Spécifique organisations siège et points de vente (magasins, franchises, corners, etc.)		
Les points de vente mettent-ils en avant votre promesse employeur (éléments compétitifs de votre culture d'entreprise, offre de service RH, conditions de travail etc.) pour répondre à leurs enjeux de recrutement ?		
Expérience collaborateurs et fidélisation		
Avez-vous formalisé un livret d'accueil et un parcours d'intégration pour vos nouveaux collaborateurs ?		Actions à mener : <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des enquêtes d'engagement des collaborateurs • Suivre les taux de turnover et les raisons de départs Outils : <ul style="list-style-type: none"> • « Parcours, bonnes pratiques d'intégration et livret d'accueil » • « Cultiver l'engagement des collaborateurs »
Avez-vous mis en place des dispositifs d'accompagnement des nouveaux collaborateurs (parcours de formation, système de binôme, immersions, etc.) ?		
Mettez-vous en place des actions en matière de qualité de vie au travail (environnement de travail, aménagement des horaires, télétravail etc.) ?		
Identifiez-vous et suivez-vous les raisons de départs de vos salariés ?		
Avez-vous identifié et mis en place des actions spécifiques pour fidéliser vos salariés ?		
Spécifique structures de moins de 50 collaborateurs		
Réalisez-vous des actions spécifiques pour cultiver l'engagement des collaborateurs ?		
Spécifique structures de plus de 50 collaborateurs		
Avez-vous mis en place des dispositifs d'écoute (enquête de satisfaction, engagement, etc.) ?		
Spécifique organisations siège et points de vente (magasins, franchises, corners, etc.)		
Apportez-vous un support aux points de vente (livret d'accueil, check-list d'intégration, etc.) ?		
Suivez-vous les taux de turnover par magasin / région ?		

5

PRÉSENTATION DE LA BOITE À OUTILS



PRÉSENTATION DE LA BOÎTE À OUTILS

Pour répondre aux enjeux image employeur des entreprises, nous avons développé une boîte à outils répondant tant aux besoins des très petites entreprises qu'aux besoins des plus grandes.

OUTILS	Recommandé en priorité aux entreprises de moins de 50 collaborateurs	Recommandé en priorité aux entreprises de plus de 50 collaborateurs
1 Recensement des bonnes pratiques du marché	X	X
2 Formaliser des annonces de recrutement attractives et percutantes	X	X
3 Communication image employeur via les réseaux sociaux	X	X
4 Cartographie des canaux de recrutement	X	X
5 Guide et outils de recrutement	X	X
6 Parcours, bonnes pratiques d'intégration et livret d'accueil	X	X
7 Formaliser la promesse employeur	X	X
8 Cultiver l'engagement des collaborateurs	X	
9 Développer un plan de communication image employeur	X	X
10 Développer la coordination entre les équipes RH et communication au service de l'image employeur		X
11 Développer un programme ambassadeurs		X
12 Consolider un plan d'actions image employeur	X	X

NB : Pour les outils adaptés à toutes les entreprises, nous avons si pertinent réalisé des sections spécifiques aux entreprises de plus ou moins de 50 collaborateurs.

RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR LES TESTS RÉALISÉS (1/3)

Nous avons testé les outils auprès des entreprises suivantes afin de recueillir leurs opinions sur les outils réalisés.

NOM DE L'ENTREPRISE	NOMBRE DE SALARIÉS	OUTILS TESTÉS
Bijouterie Castiella	- 11 salariés	N° 2, 3, 5, 8
Krys Boussy Saint-Antoine Optique	- 11 salariés	N° 2, 3, 5, 6, 8
Bricomarché Egly	- 11 salariés	N° 2, 5, 6, 8
Krys SARL Gancel	11 à 49 salariés	N° 2, 5, 6, 8
Bricomarché Bouttencourt	11 à 49 salariés	N° 2, 6, 8
Canon Medical Systems	50 à 299 salariés	N° 9
Claas	50 à 299 salariés	N° 3, 9, 12
Guérin	50 à 299 salariés	N° 5, 8
Haut de chauss	50 à 299 salariés	N° 1, 2, 3, 4, 5, 6
Salamander	50 à 299 salariés	N° 5, 6, 8
Stihl	50 à 299 salariés	N° 3, 6, 8, 9, 10, 11
Tod's	50 à 299 salariés	N° 1, 2, 4, 7, 12
WDK Groupe Partner	50 à 299 salariés	N° 2, 3, 9
Blancheporte	50 à 299 salariés	N° 7
Ingram Micro	+ 300 salariés	Tous
Krys Group	+ 300 salariés	Tous
Castorama	+ 300 salariés	Tous
Groupe Royer	+ 300 salariés	N° 2, 3, 6, 8, 9, 10

RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR LES TESTS RÉALISÉS (2/3)

Suite à leurs retours, nous avons réalisé les ajustements suivants :

OUTILS	PRINCIPALES MODIFICATIONS APPORTÉES ET ÉLÉMENTS AJOUTÉS SUR BASE DES RETOURS DES ENTREPRISES
<p>N°3 Communication image employeur via les réseaux sociaux (2 démarches)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un lexique concernant le langage des réseaux sociaux ➤ Des recommandations détaillées pour les fréquences et moments d'utilisation recommandés de LinkedIn & Facebook ➤ Des conseils sur la formalisation d'une réponse aux éventuels candidats et clients insatisfaits
<p>N°5 Guide et outils de recrutement (2 démarches)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Éléments sur les principes de non discrimination lors de l'entretien de recrutement (critères légaux et éléments prohibées par le code du travail) ➤ Grille d'entretien pour analyser les réponses des candidats aux questions proposées
<p>N°6 Parcours et bonnes pratiques d'intégration & livret d'accueil (2 démarches)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La fusion des outils « bonnes pratiques d'intégration » et « livret d'accueil »
<p>N°7 Formaliser la promesse employeur (2 démarches)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Création d'un outil « Formaliser la promesse employeur »
<p>N°8 Cultiver l'engagement des collaborateurs (démarche spécifique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Éléments complémentaires pour favoriser l'identification des leviers d'engagement des collaborateurs
<p>N°9 Développer un plan de communication image employeur (2 démarches)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un lexique sur le langage de la communication image employeur / marketing / communication
<p>N°11 Développer un programme ambassadeurs (démarche classique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des éléments pour développer un programme ambassadeurs au-delà des réseaux sociaux
<p>N°12 Consolider un plan d'actions image employeur (2 démarches)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un exemple de méthode (matrice RACI) qui permet d'identifier la répartition des rôles et des responsabilité dans la définition d'un projet

RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR LES TESTS RÉALISÉS (3/3)

DES OUTILS OPÉRATIONNELS, AUTOPORTEURS, PRAGMATIQUES ET PERTINENTS :

Les entreprises considèrent que ces outils sont **opérationnels et autoporteurs** :

« L'ensemble des outils présentent des méthodologies claires qui permettent à l'entreprise de pouvoir les mettre en pratique sans un accompagnement extérieur nécessaire. »

« Un grand merci pour ces outils qui collent à la réalité du terrain dans leur ensemble et qui vont nous aider à construire certaines bases indispensables à la cohésion de nos équipes et à donner une image rajeunie de l'entreprise. »

« Il est simple et rapide d'avancer sur les différentes problématiques. »

« En les lisant je comprends ce qu'il faut faire, quels enseignements, je sais comment je peux m'en servir. »

Et également **pragmatiques et pertinents** :

« En résumé, excellents outils qui permettent aux entreprises de valoriser et mettre en avant leur image/marque employeur. »

« Ces fiches sont d'une richesse et permettent à une structure de calquer tout ou une partie des stratégies partagées en fonction de sa taille, ses moyens et sa maturité. »

« En les lisant je comprends ce qu'il faut faire, quels enseignements, je sais comment je peux m'en servir. »

« Simples, assez conçus, sans théorie inutile. »

CEPENDANT, DES FACTEURS EXTERNES PEUVENT FREINER LEURS USAGES :

Si ces outils sont considérés opérationnels et auto porteurs par la majorité des entreprises accompagnées, certaines structures peuvent rencontrer des difficultés à les mettre en place au regard de plusieurs facteurs externes :

➤ **Un manque de temps**, notamment dans les TPE pour pouvoir rentrer en profondeur dans les sujets et pour maintenir des actions qui requièrent un investissement dans la durée.

➤ **Des compétences à approfondir** (notamment en gestion de projet ou sur des sujets spécifiques tel que le digital) pour pouvoir mettre en place les outils proposés et maintenir leur application dans la durée.

➤ **Conjoncture économique / contextuelle** : certaines structures présentent un contexte non opportun pour appliquer certains de ces outils (climat social compliqué, restructuration, etc.).

➤ **Des enjeux spécifiques** : ces outils ont été conçus pour pouvoir répondre au plus grand nombre d'entreprises de moins de 50 et de plus de 50 collaborateurs. Les enjeux spécifiques à une minorité n'ont donc pas été traités.

EXEMPLE D'UN OUTIL

- Un format travaillé et optimisé :**
- Facilitant la lecture et l'appropriation.
 - Adapté à la charte graphique de l'Opcommerce.
 - Livré en version modifiable.



PRÉSENTATION DES OUTILS (1/7)

GUIDE DE LA BOÎTE A OUTILS

Une présentation détaillée de tous les outils et de leur contenu pour :

- Identifier les différents éléments présents dans la boîte à outils
- Cibler rapidement où se trouvent les informations recherchées

OUTIL 1 : RECENSEMENT DES BONNES PRATIQUES DU MARCHÉ

Attractivité et recrutement :

- Des exemples de méthodes de sourcing innovantes pour capter l'attention des candidats.
- Gagner en visibilité grâce à des certifications et labels reconnus.
- Exemples de promesses employeur.
- Exemples de méthodes de recrutement innovantes pour tester les candidats dans des conditions en lien avec la culture interne.
- Promotion de la culture interne et de la qualité de vie au travail pour attirer des candidats.

Expérience collaborateur :

- Focus sur les bonnes pratiques recensées sur le marché en matière d'intégration.
- Focus sur les bonnes pratiques recensées sur le marché en matière de management.

PRÉSENTATION DES OUTILS (2/7)

OUTIL 2 : FORMALISER DES ANNONCES DE RECRUTEMENT ATTRACTIVES ET PERCUTANTES

Cadrer le besoin de recrutement et identifier les éléments attractifs :

- Identifier les profils à recruter et les modalités du contrat.
- Identifier vos caractéristiques qui peuvent construire une promesse employeur.

Recommandations et exemples pratiques :

- Recommandations sur la rédaction de l'annonce de recrutement.
- Recommandations sur le ton et la présentation de l'annonce de recrutement.

Éléments spécifiques pour les organisations avec un recrutement décentralisé :

- Guide pratique à destination des équipes RH.



PRÉSENTATION DES OUTILS (3/7)

OUTIL 3 : COMMUNICATION IMAGE EMPLOYEUR VIA LES RÉSEAUX SOCIAUX

Utilisation des réseaux sociaux à des fins image employeur :

- Pourquoi communiquer sur les réseaux sociaux à des fins image employeur ?
- Bonnes pratiques de rédaction et d'animation des réseaux sociaux de l'image employeur.
- Image employeur, quels usages des réseaux sociaux ?
- La checklist des acteurs et relais de la marque employeur sur les réseaux sociaux.

Focus par réseau social :

- LinkedIn
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- YouTube

OUTIL 4 : CARTOGRAPHIE DES CANAUX DE RECRUTEMENT

Identifier les canaux de recrutement les plus pertinents :

- Présentation des différentes typologies des canaux de recrutement les plus pertinents.

Canaux de recrutement multisectoriels :

- Cartographie des job boards généralistes et innovants multisectoriels.

Job boards spécifiques par secteur d'activité :

- Cartographie des job boards spécialisés par secteur d'activité et fonction du commerce.

Dans chaque cartographie, nous avons indiqué si les canaux énoncés sont gratuits ou payants.

PRÉSENTATION DES OUTILS (4/7)

OUTIL 5 : GUIDE ET OUTILS DE RECRUTEMENT

Guide d'entretien :

- Présentation des objectifs d'un guide d'entretien.
- Proposition de déroulé d'un entretien.
- Focus avec des questions pratiques pour mesurer l'adéquation du candidat à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Exemples de mise en situation permettant de tester les compétences techniques et comportementales :

- Tester les compétences comportementales et techniques par des exemples de mises en situation.

Exemples de tests de personnalité :

- Exemples de test de personnalité les plus reconnus / utilisés sur le marché.

OUTIL 6 : PARCOURS, BONNES PRATIQUES D'INTÉGRATION ET LIVRET D'ACCUEIL

Les incontournables :

- Présentation des prérequis pour favoriser une intégration réussie.

Le parcours d'intégration :

- Présentation des actions et objectifs visés pour chaque étape de l'intégration :
 - Avant l'arrivée.
 - Le jour de l'arrivée.
 - La semaine de l'arrivée.
 - Les 6 premiers mois.

Éléments constitutifs d'un livret d'accueil : exemples de rubriques à intégrer dans un livret d'accueil, à adapter selon les particularités de l'entreprise :

Des exemples de bonnes pratiques d'intégration.

PRÉSENTATION DES OUTILS (5/7)

OUTIL 7 : FORMALISER LA PROMESSE EMPLOYEUR

Méthodologie pour formaliser une promesse employeur :

- Identifier les marqueurs de l'expérience collaborateur.
- Nourrir les piliers identifiés par des preuves et des attentes.
- Tester le potentiel de différenciation et ajuster si besoin.
- Définir un ton / un style et un territoire de communication.
- Formaliser la plateforme de l'Image Employeur.

Des éléments pour soutenir le déploiement.

OUTIL 8 : CULTIVER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

- Favoriser l'engagement des collaborateurs présente différentes vertus :
 - Contribuer à la **performance** de l'entreprise,
 - Participer à la **fidélisation des collaborateurs**,
 - Répondre aux attentes et aspirations des collaborateurs en matière de **qualité de vie au travail, d'épanouissement professionnel et d'évolution professionnelle**.

- Pour cela, **6 pratiques sont proposées pour développer l'expérience collaborateur et cultiver l'engagement.**

*S'adresse prioritairement
à des entreprises de moins de
50 collaborateurs*

PRÉSENTATION DES OUTILS (6/7)

OUTIL 9 : DÉVELOPPER UN PLAN DE COMMUNICATION IMAGE EMPLOYEUR

Guide pour élaborer un plan de communication étape par étape :

- ✓ Définir les objectifs de communication.
- ✓ Définir les publics cibles.
- ✓ Construire les messages-clés à mettre en avant.
- ✓ Définir l'angle d'attaque et le concept créatif.
- ✓ Élaborer les supports et définir les canaux de communication.
- ✓ Définir le calendrier de communication.
- ✓ Définir et suivre les indicateurs de performance pour évaluer l'impact des communications.

OUTIL 10 : DÉVELOPPER LA COORDINATION ENTRE LES ÉQUIPES RH ET COMMUNICATION AU SERVICE DE L'IMAGE EMPLOYEUR

Explication des enjeux de collaboration entre les équipes RH et communication au service de l'image employeur.

Présentation du schéma organisationnel :

- ✓ Processus de collaboration.
- ✓ Rôles et responsabilités.

Zoom sur le comité éditorial :

- ✓ Objectifs.
- ✓ Participants.

*S'adresse prioritairement
à des entreprises de plus de
50 collaborateurs*

PRÉSENTATION DES OUTILS (7/7)

OUTIL 11 : DÉVELOPPER UN PROGRAMME AMBASSADEURS

Présentation d'un programme ambassadeurs et de la méthodologie à appliquer dans le déploiement d'un tel programme.

Explication des rôles et objectifs des porte-paroles officiels :

- Les dirigeants et management.
- Les collaborateurs.

S'adresse prioritairement à des entreprises de plus de 50 collaborateurs

OUTIL 12 : CONSOLIDER UN PLAN D'ACTIONS IMAGE EMPLOYEUR

Consolider un plan d'actions : assurer le déploiement dans la durée :

- Illustration d'une feuille de route.
- Les différentes étapes et questionnements pour consolider un plan d'actions :
 - Identification des parties prenantes, rôles et responsabilités,
 - Réalisation des actions,
 - Pilotage projet.
- Exemple d'un levier d'action identifié « utiliser plus de canaux de recrutement innovants ».

l'op∞commerce
Opérateur de compétences

bservatoire
prospectif du commerce

