

Thème n°3

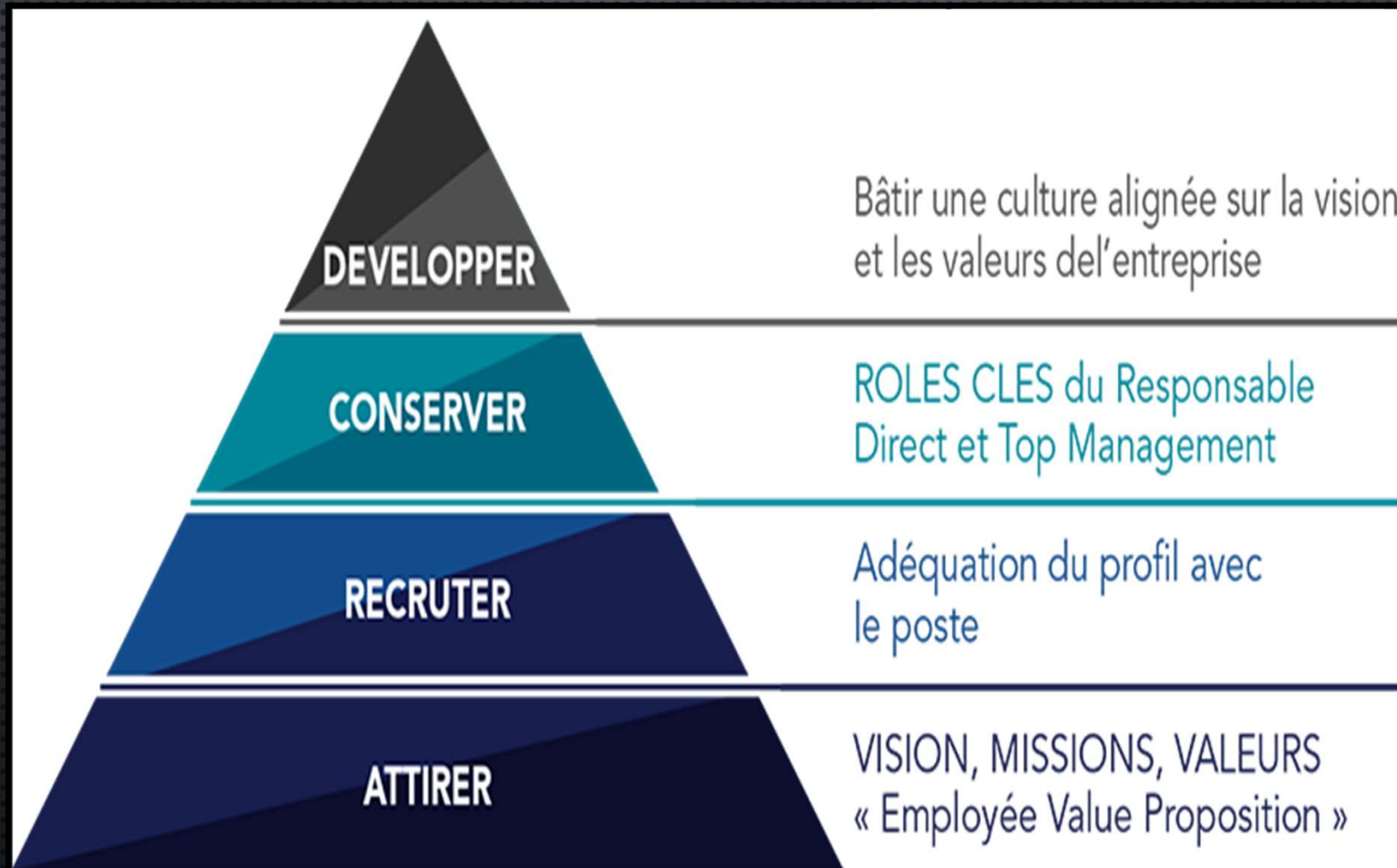
Attirer et retenir les meilleurs talents



A

**La marketing RH au service de
la Marque employeur**

Stratégie RH



Constats

**Forte mobilité
des salariés clés**

**Turnover
Significatif**

**Rareté
des talents**

**Transformation
des métiers**

**Vétusté des techniques
de recrutement**

**Intérêt pour la
marque employeur**

**L'arrivée de
la génération Z.....**

Le marketing RH

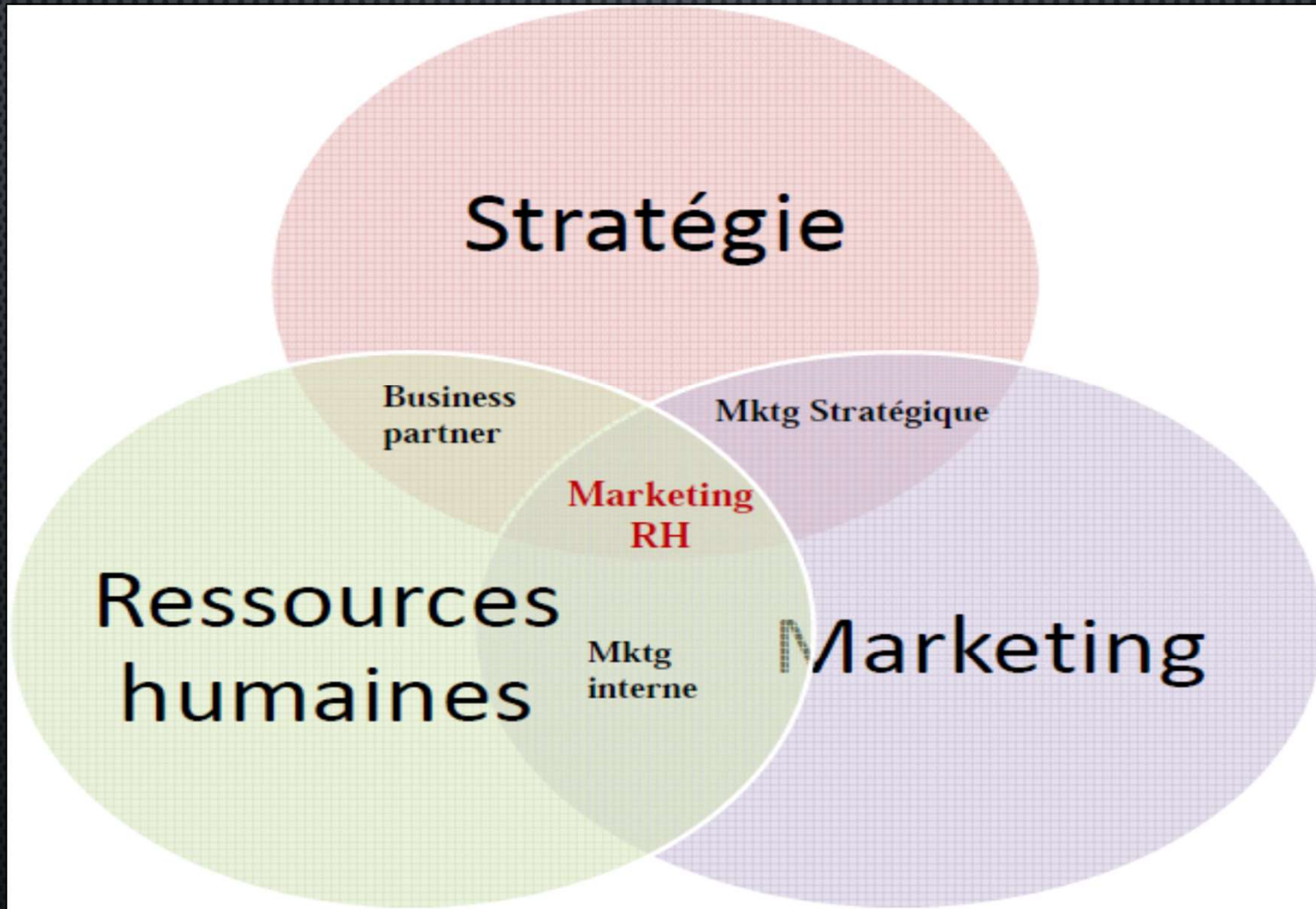
Transposition du paradigme relationnel

Salarié = client (pouvoir de négociation et crise d'attention)

**Valorisation des normes, valeurs et pratiques RH
de l'entreprise**

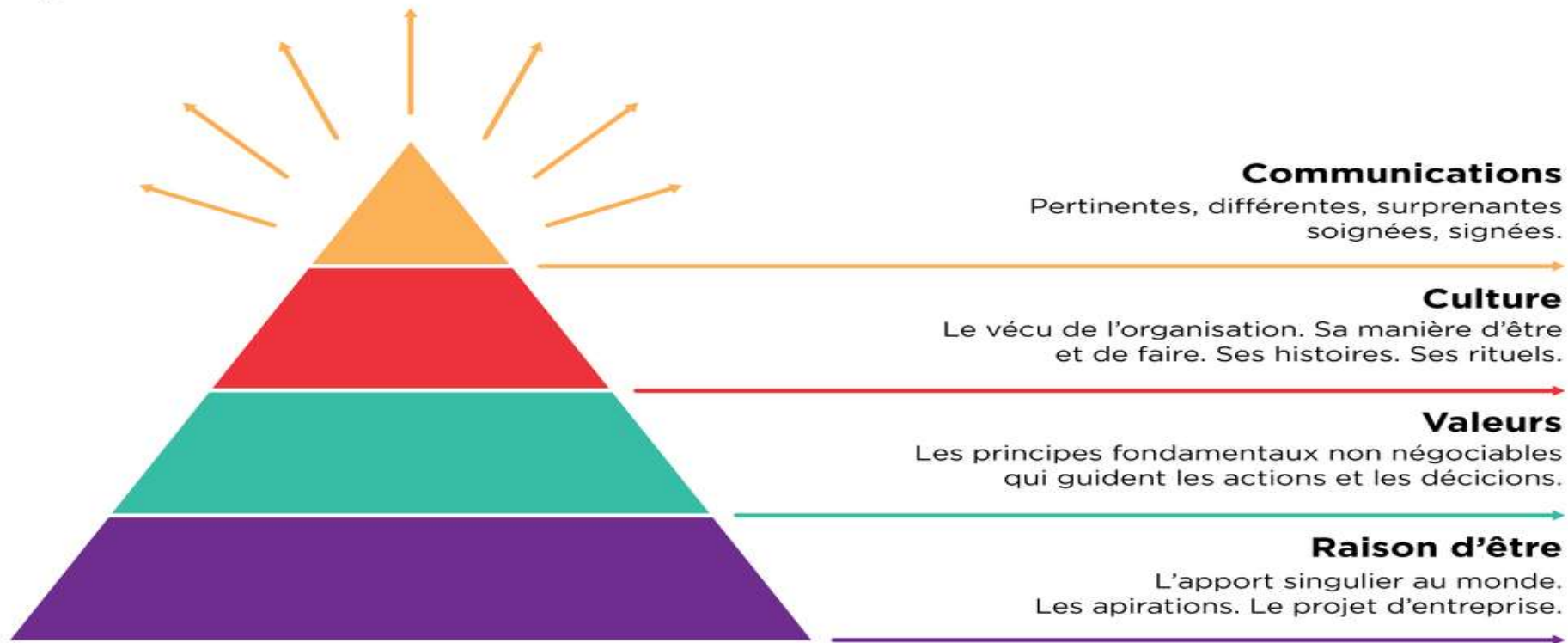
**Mobilisation des techniques du marketing et de la communication
pour attirer les bons candidats et fidéliser les salariés**

Le marketing RH



Les fondements de la marque employeur

La pyramide



LA MARQUE EMPLOYEUR, C'EST QUOI ?

Elle doit répondre à trois questions simples :



1. Pourquoi rejoindre votre entreprise en tant que salarié ?
2. Pourquoi y rester ?
3. Pourquoi y être investi ?

Elle est l'agrégation des trois dimensions suivantes :



1. L'identité employeur (histoire, métier, implantation, etc.) ;
2. L'image employeur (externe et interne) ;
3. Les pratiques employeur (RH et managériales).

LES 3 COMPOSANTES DE LA MARQUE EMPLOYEUR



LA MARQUE EMPLOYEUR, POURQUOI ?

La marque employeur permet de :

- 1. Diffuser une image positive de l'entreprise et de renforcer sa réputation ;**
- 2. Favoriser l'attractivité de l'entreprise et d'améliorer l'efficacité de son sourcing ;**
- 3. Fidéliser les collaborateurs, de maîtriser et de réduire son turnover ;**
- 4. Développer l'engagement et la fierté d'appartenance.**

LA MARQUE EMPLOYEUR, COMMENT ?

Site carrière

- Expérience candidat
- Navigation
- Contenu
- Fonctionnalités
- Référencement

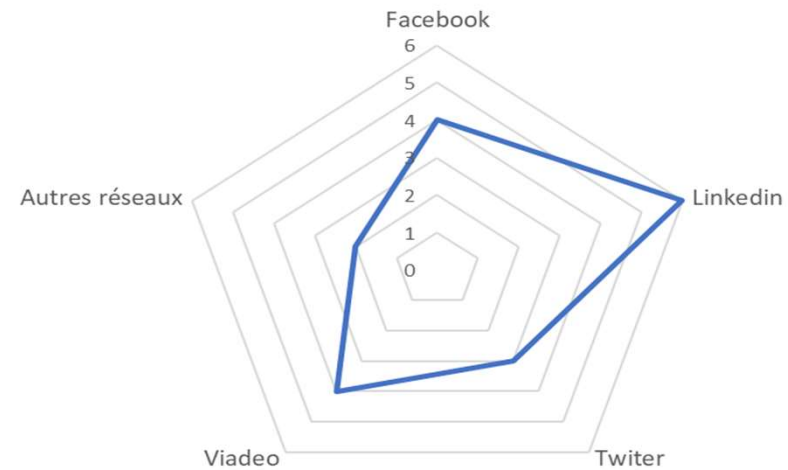
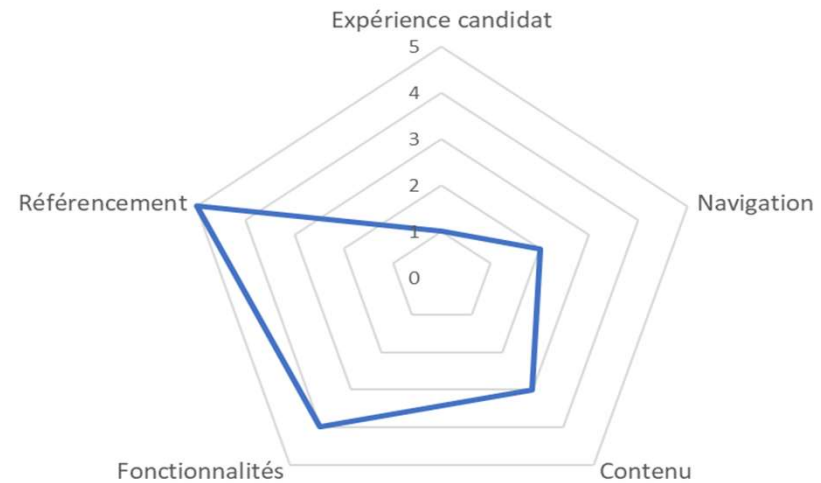


Social média

- Facebook
- Linkedin
- Twiter
- Viadeo
- Autres réseuax



Exemples de livrables



LA MARQUE EMPLOYEUR, COMMENT ?

Scoring et Benchmark

- Vous
- Concurrent 1
- Concurrent 2
- Concurrent 3
- Concurrent 4

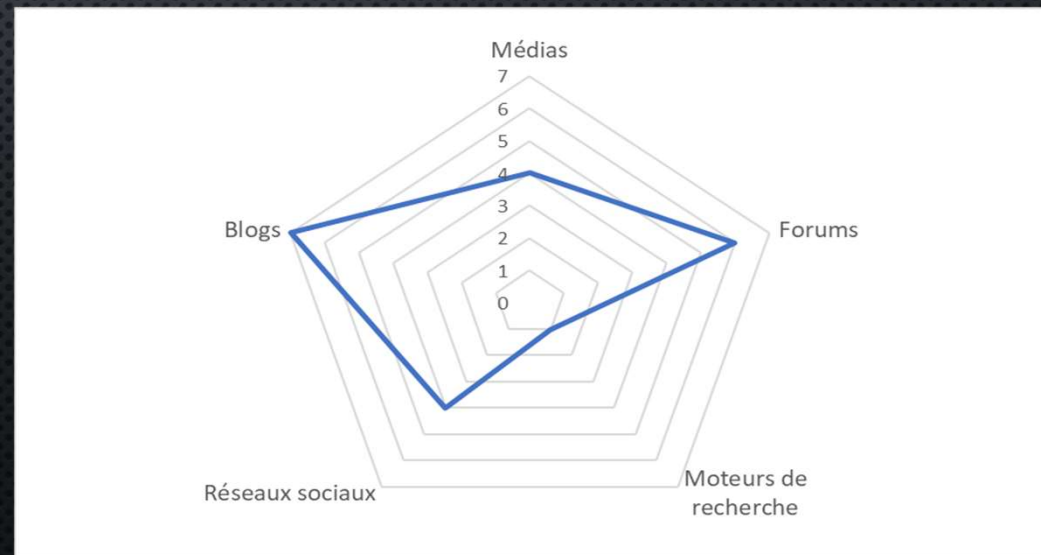
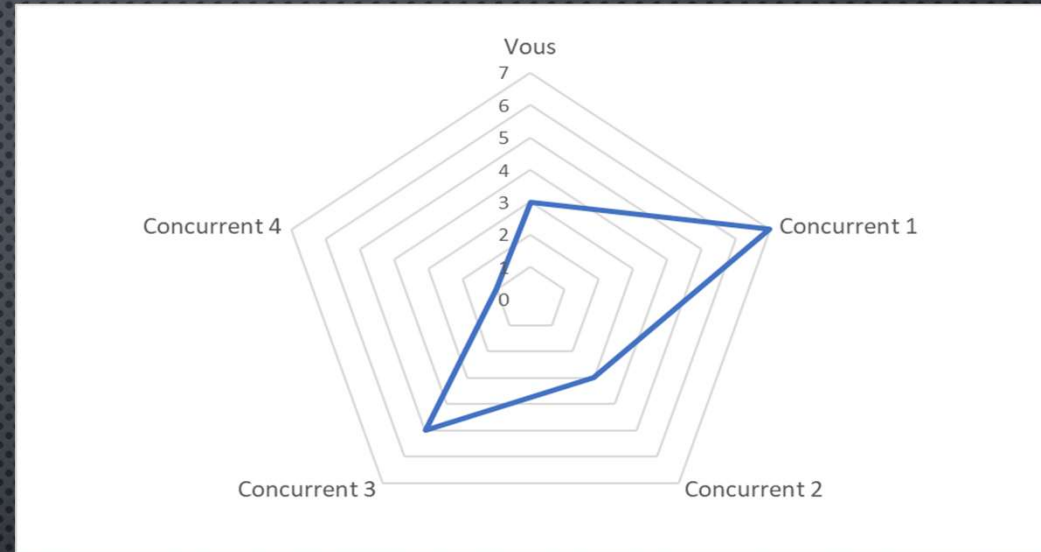


Marque employeur

- Médias
- Forums
- Moteurs de recherche
- Réseaux sociaux
- Blogs



Exemples de livrables



LA MARQUE EMPLOYEUR, COMMENT ?



CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES RH



Tableau de bord marque employeur



Attraction

- 1. Nombre de candidatures reçues**
- 2. Taux d'acceptation des offres**
- 3. Délais de comblement des postes**
- 4. Commentaires des postulants**
- 5. Coûts liés au recrutement**

Rétention

- 6. Taux de roulement / rétention global**
- 7. Taux de roulement par sous groupe**
- 8. Coûts liés au taux de roulement**

Développement

- 9. Mobilité interne**
- 10. Rotation de poste**
- 11. Nombre d'heure de formation/employé**

Engagement

- 12. Indice d'engagement et taux de satisfaction des employés**

B

L'optimisation de la gestion des talents « l'expérience candidats »

*69% des candidats ne
postulent pas auprès d'une
entreprise qui n'a pas une
bonne réputation sur internet.*

Qu'est-ce que l'expérience candidat ?

Définition

L'expérience candidat englobe toutes les étapes du recrutement : de la rédaction des premiers mails de sélection, aux entretiens ou tests, et, pour finir, par la sélection finale et la communication de la réponse définitive.



Elle fait partie intégrante de l'expérience collaborateur qui commence par :

- **Sourcing**
- **Onboarding**
- **Offboarding**
- **Alumni**

Pourquoi créer une véritable expérience candidat ?

Attirer les meilleures recrues

Sachant que 78% des travailleurs déclarent peu probable l'idée de rejoindre une entreprise qui les a mal traités durant la phase de recrutement.

Selon une étude de Korn Ferry

Le sentiment de confiance ressenti pendant les entretiens va être un facteur déterminant pour le candidat dans son choix de rejoindre ou non l'entreprise.

80%

des candidats accepteraient un salaire moins élevé après une expérience de recrutement positive.

95%

des candidats parlent de leur mauvaise expérience en entretien à leur entourage

l'expérience candidat regroupe tous les points de contacts de recrutement. A savoir :

- 1. Annonce: sa description, son exhaustivité, ses canaux de diffusion**
- 2. Recherche: visibilité sur les sites spécialisés, réseaux, page carrière du site web de l'organisation**
- 3. Candidature: formulaire, instructions**
- 4. Communication: présélection, échanges par mail/téléphone, proposition d'entrevue**
- 5. Entretien: en personne, en visioconférence, par téléphone**
- 6. Rétroaction : phase de collecte de feedbacks du postulant sur le recruteur et du recruteur sur le postulant**
- 7. Relation post-entretien: échanges avec les prétendants au poste et sélection du candidat retenu pour élargir votre vivier de talent**

Comment créer une expérience candidat

1. Bien définir son besoin de recrutement

2. Ecrire une offre d'emploi efficace et engageante

3. Structurez votre process de recrutement avec une scorecard

4. Mesurer votre expérience candidat

5. Envoyer des feedbacks aux candidats refusés

La problématique de recrutement

Chasse aux nouveaux talents ou développement du capital humain :

 **Quel est le meilleur levier de croissance ?**

Trois modèles :

- 1. Le modèle Noria**
- 2. Le modèle Adjuvant**
- 3. Le modèle Hybride**

SOURCING DIGITAL & MONDIAL

INCLURE LE WEB DANS SA RECHERCHE

- 2/3 des candidats citent les moteurs de recherche
- 45 % des recherches sur le mot «job» sur Google viennent d'un mobile
- 55 % des candidats utilisent un job-board afin d'accéder à des offres
- 1/3 des candidats vont sur les sites des entreprises qui les intéressent



**Votre stratégie de recrutement n'est pas digitale
et n'existe pas sur le mobile Vous n'avez aucune
chance de recruter les meilleurs !**

« Qui recherche la lune, ne voit pas les étoiles. »

PROVERBE FRANÇAIS

Une nouvelle génération au travail

	CONTEXTE D'ÉDUCATION	ATTITUDES EN RÉSULTANT
Génération X	<ul style="list-style-type: none">• Génération marquée par la crise économique, l'effondrement des valeurs, le choc de la révolution technologique• Génération de la désillusion marquée par la remise en cause du progrès, l'ascenseur social en panne... mais aussi le sida, Tchernobyl...	<ul style="list-style-type: none">• Scepticisme vis-à-vis du futur• Individualisme• Méfiance à l'égard des organisations et des institutions• Désir d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle
Génération Y & Z	<ul style="list-style-type: none">• Génération marquée par la mondialisation, l'effondrement du mur de Berlin, etc.• Génération des technologies de l'information et du progrès technologique accéléré, pour qui tout est possible ou presque• Génération du respect de l'enfant, de l'enfant-roi	<ul style="list-style-type: none">• Confiance et optimisme, en quête de développement personnel• Volonté de travailler moins et mieux• Exigence du respect de leurs droits• Volonté d'indépendance mêlée à un besoin d'approbation



« Il faut regarder toute la vie avec des yeux d'enfants »

L'évolution des critères de recrutement

1- L'Intelligence (QI), l'expérience, les diplômes, l'esprit logique, analytique, mathématique, l'expérience et la performance passée étaient les meilleurs indicateurs de la performance future.

2- L'Intelligence émotionnelle (QE) comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres

3- L'Intelligence sociale (QS) créer et maintenir un réseaux social et sociétal

4- Le potentiel, on recrute les gens sur leur capacité à évoluer et à s'adapter à un environnement complexe, changeant

LA FORMULE MAGIQUE

Le Potentiel



+

Le QE



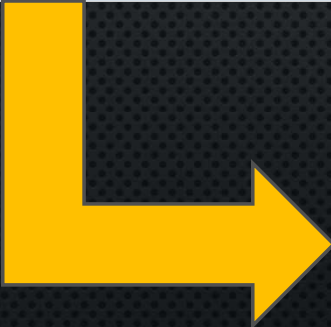
Les profils les plus recherchés

- ⇒ Des personnes avec une curiosité insatiable qui les pousse à se dépasser, à explorer de nouveaux chemins et de nouvelles idées
- ⇒ Des visionnaires qui voient des connexions là où les autres ne voient rien
- ⇒ Des talents avec un fort degré de motivation pour elles mêmes et leurs équipes.
- ⇒ Une ténacité à toute épreuve pour surmonter les échecs et les difficultés, sans
- ⇒ Des qualités d'intelligence et des compétences techniques adaptées au poste

LA « FREE-LANCISATION » DE L'ÉCONOMIE

★ Le free-lance, c'est le héros de la nouvelle économie :

1. Il est adaptable, innovant, autonome, et entrepreneur
2. Il maîtrise parfaitement les nouvelles technologies.
3. Il est difficile à manager.
4. Plus il a de valeur sur le marché, plus il aura de pouvoir de négociation.



Avec l'arrivée des plateformes comme Uber, Blablacar, Heal, la Khan Academy, Creads, Upwork, AirBnb, chaque individu devient une marque se livrant à une guerre des prix sur internet pour proposer ses services

NE VOUS FIEZ PAS AUX DIPLOMES !

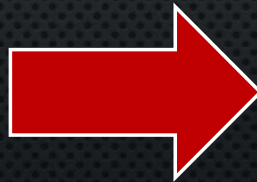
1. Environ 25 % des candidats trichent sur leurs diplômes
2. Il vaut mieux rechercher le charisme, le talent, le potentiel
3. N'écartez jamais automatiquement quelqu'un dont l'expérience professionnelle sort des sentiers battus.
4. La polyvalence et l'adaptabilité deviennent de grands atouts
5. Les véritables qualités d'un candidat, à voir sur son parcours.
6. Recruter quelqu'un qui pense différemment

CHERCHER LE QE

Le constat :

Embaucher sur le quotient intellectuel (QI), licencier sur le quotient émotionnel (QE), c'est la mauvaise habitude de nombreuses entreprises !

★ Dans un monde des affaires mouvant et ambigu, certains traits de caractère deviennent des compétences clés :



- 1. Leadership,**
- 2. Esprit d'équipe,**
- 3. Gestion du changement,**
- 4. Résolution des conflits**

OSER PRENDRE DES RISQUES

- Une entreprise, qui ne prend pas de risques ne peut pas évoluer.
- La peur paralysante de l'échec conduit inexorablement à l'échec.
- L'audace, l'innovation, la créativité ... ces qualités dérangent sont les clefs du succès.

UN CONSEIL : recrutez des gens déraisonnables !



<< The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable man adapts the world to himself. All progress depends on the unreasonable man. >>

GEORGE BERNARD SHAW

RETROUVER UN EQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE & VIE PRIVEE

Autonomie

Les candidats aspirent de plus en plus à un degré de liberté qui leur permette de diriger leur vie et leur carrière.

Le management a changé et les collaborateurs n'appartiennent plus à l'entreprise.

La quête de sens

Trop de gens perdent leur vie en essayant de la gagner parce qu'ils ne trouvent aucun intérêt à ce qu'ils font

**Les questions
qu'ils se posent :**

- 1. Pourquoi devrais-je travailler dans cette entreprise?**
- 2. Cela est-il en phase avec ce que je veux faire de ma vie?**
- 3. Est-ce que j'adhère aux valeurs de cette entreprise?**

La démarche gagnante

UNE QUALITE RARE : L'EMPATHIE

★ **Pour réussir, les entreprises doivent embaucher des talents qui comprennent leurs collaborateurs et les clients.**

★ **Dans un monde dominé par la technologie, de plus en plus virtuel, les personnes douées d'empathie et d'intelligence émotionnelle sont rares et difficiles à trouver.**

REPERER LES HAUTS POTENTIELS

**Vous souhaitez prédire les succès futurs de vos talents?
Misez sur le potentiel**



- 1. Curieux ?**
- 2. Engagé ?**
- 3. Perspicace ?**
- 4. Visionnaire ?**
- 5. Motivé ?**
- 6. Tenace ?**
- 7. Courageux ?**

C

Gestion des hauts potentiels et rétention des talents



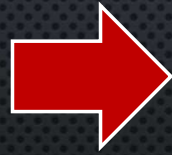
Optimisation de l'expérience Collaborateur

La gestion des hauts potentiels

Définition

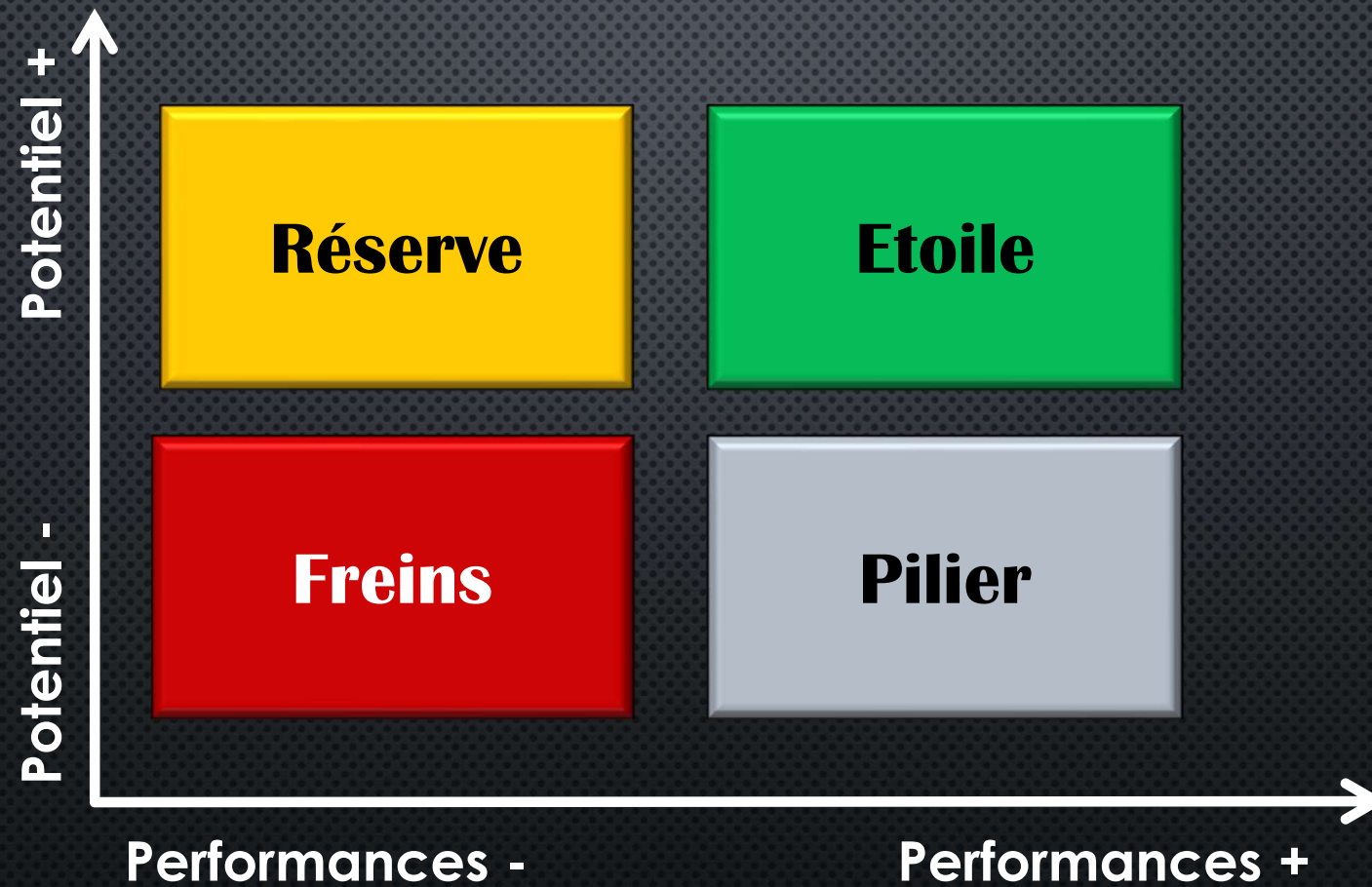
Un profil HP, est un collaborateur, un candidat qui va acquérir plus rapidement des compétences, va être plus efficient, plus agile. Il est généralement proactif, autonome et en capacité de résoudre rapidement des problèmes.

**10 signes pour
détecter
des hauts potentiels**

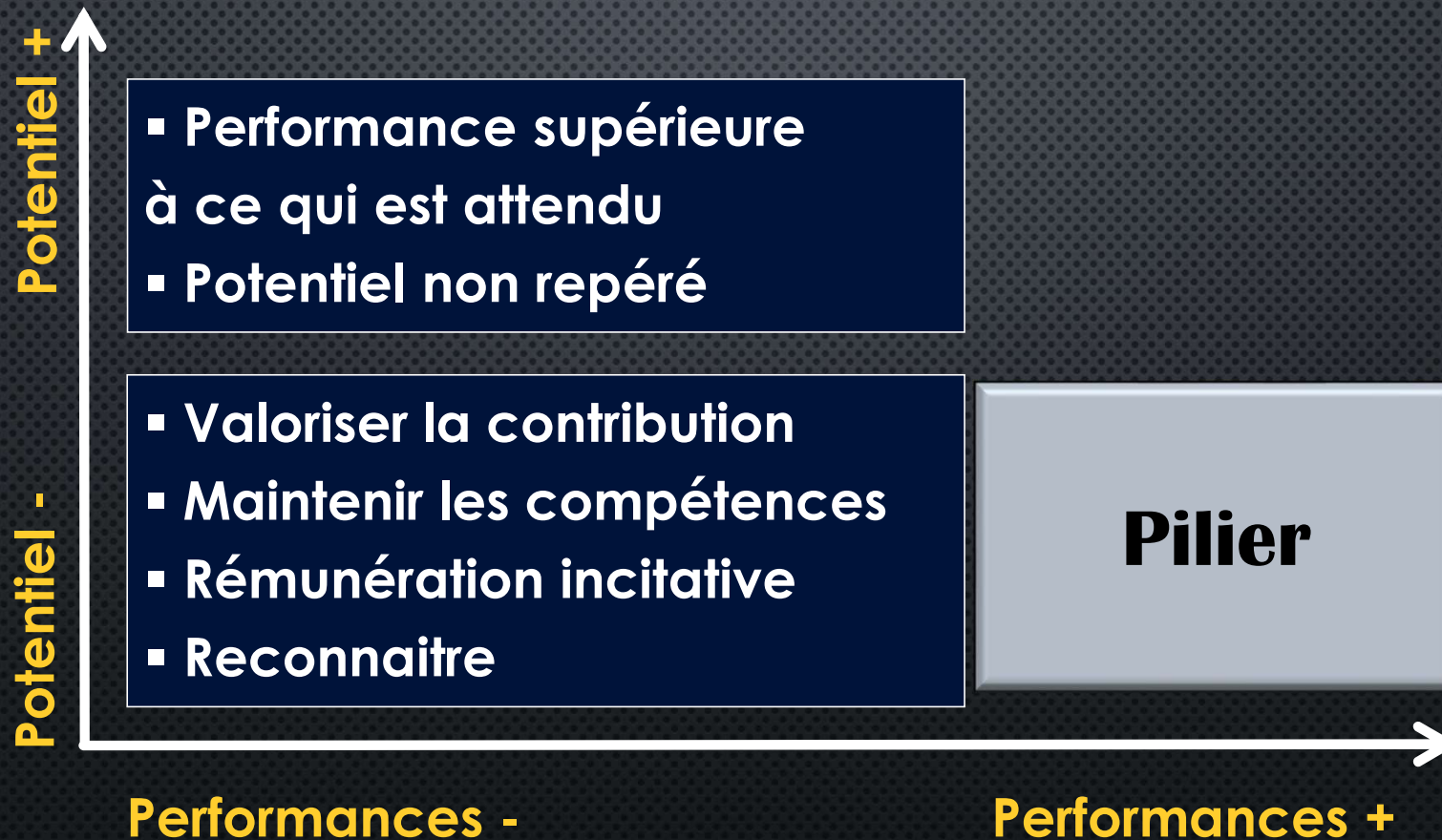


- 1. Hyper sensibilité**
- 2. Compréhension de la complexité du monde**
- 3. Perfectionniste**
- 4. Multi potentiel**
- 5. Pensée indépendante et latérale**
- 6. Sens de l'apprentissage**
- 7. Créativité**
- 8. Energie**
- 9. Curiosité**
- 10. Sentiment d'être différent des autres**

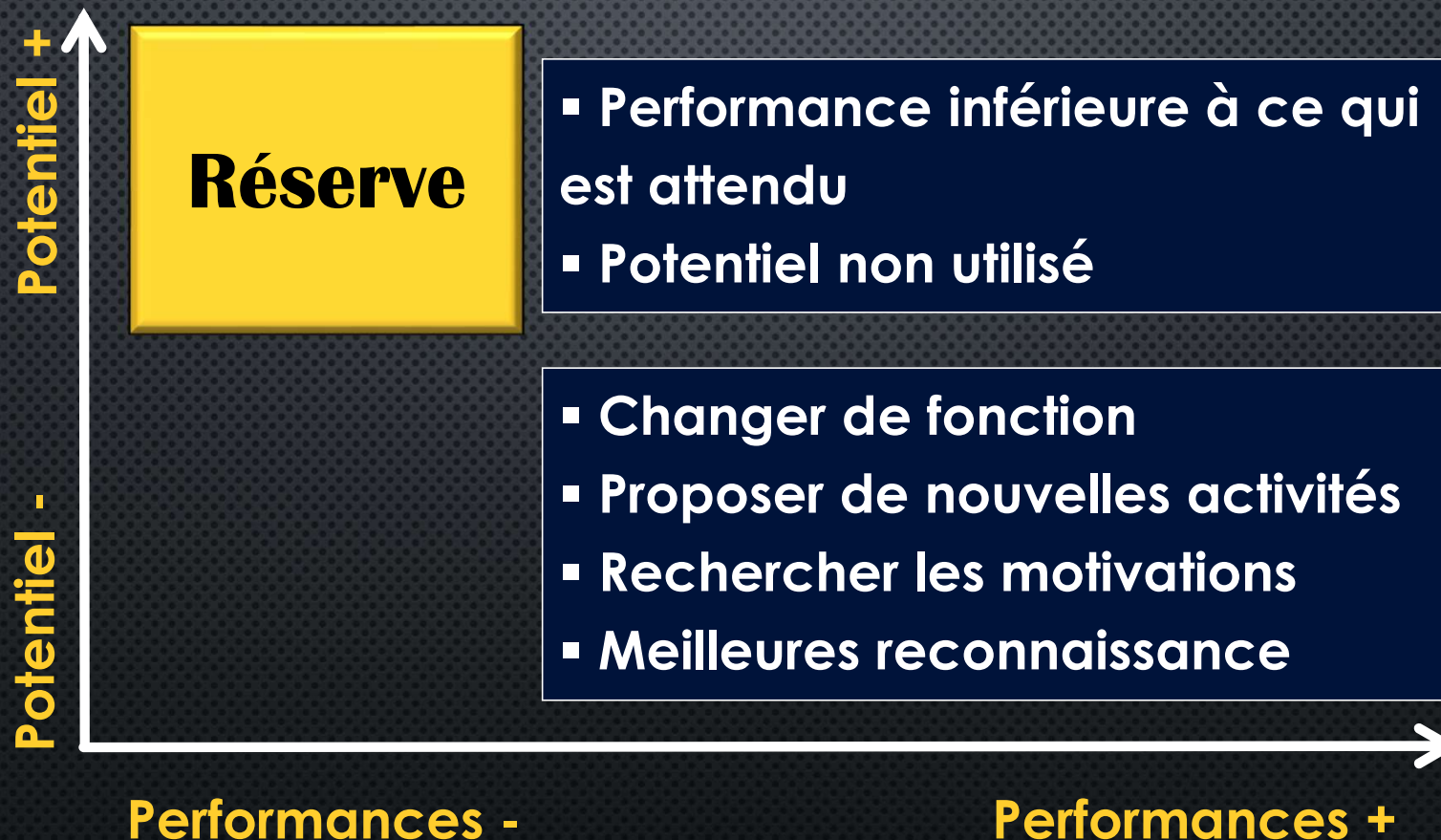
Grille des profils types



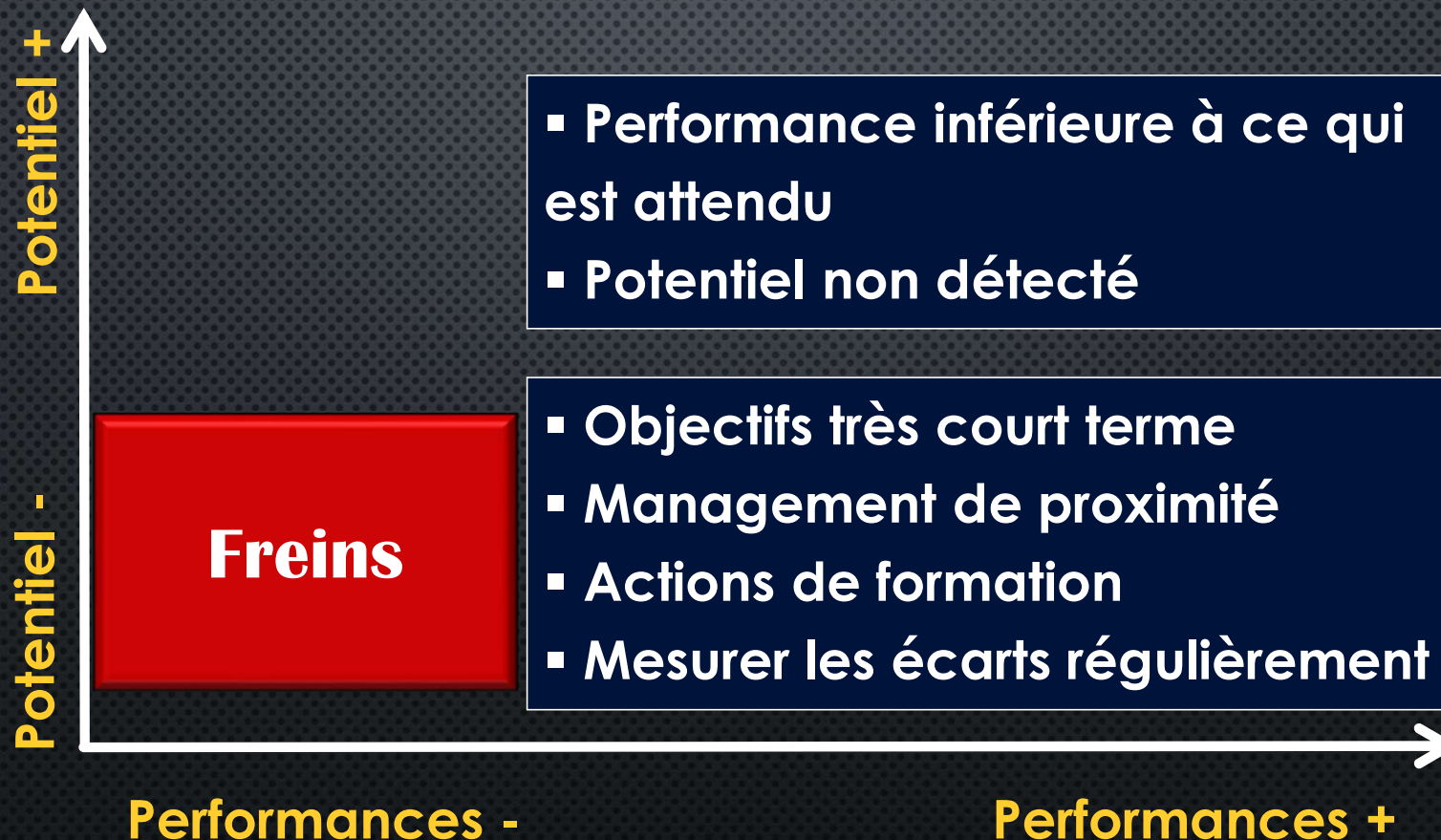
La gestion des hauts potentiels



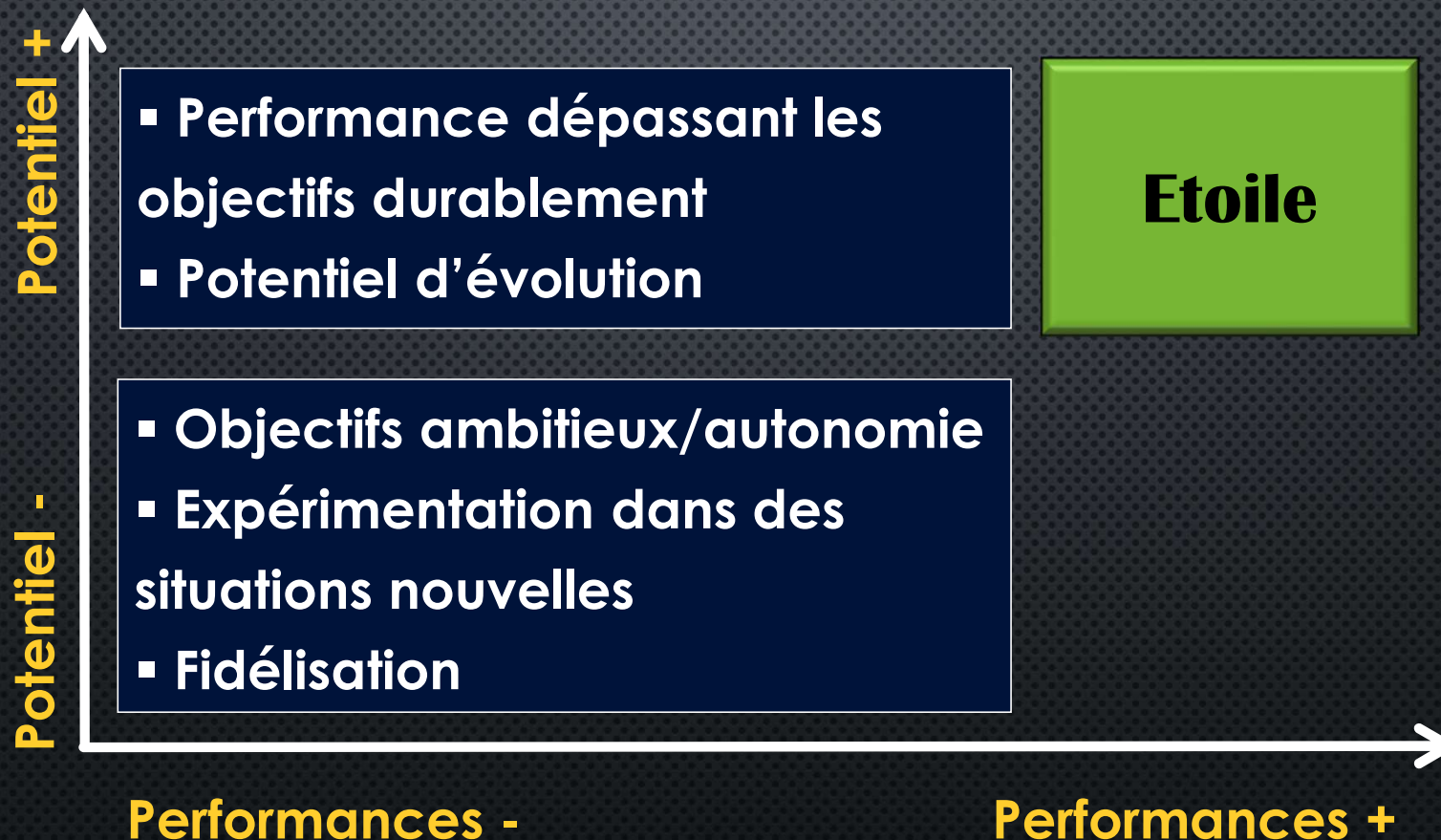
La gestion des hauts potentiels



La gestion des hauts potentiels

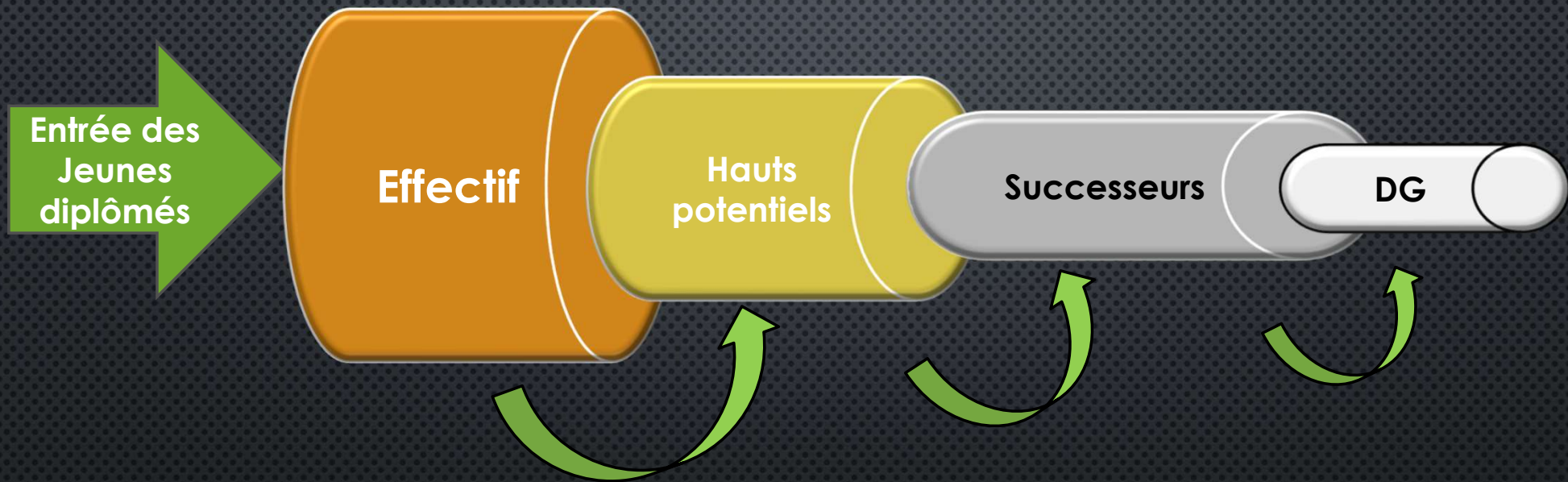


La gestion des hauts potentiels



La revue de compétence et du potentiel : HR review

Le « pipe line » des talents



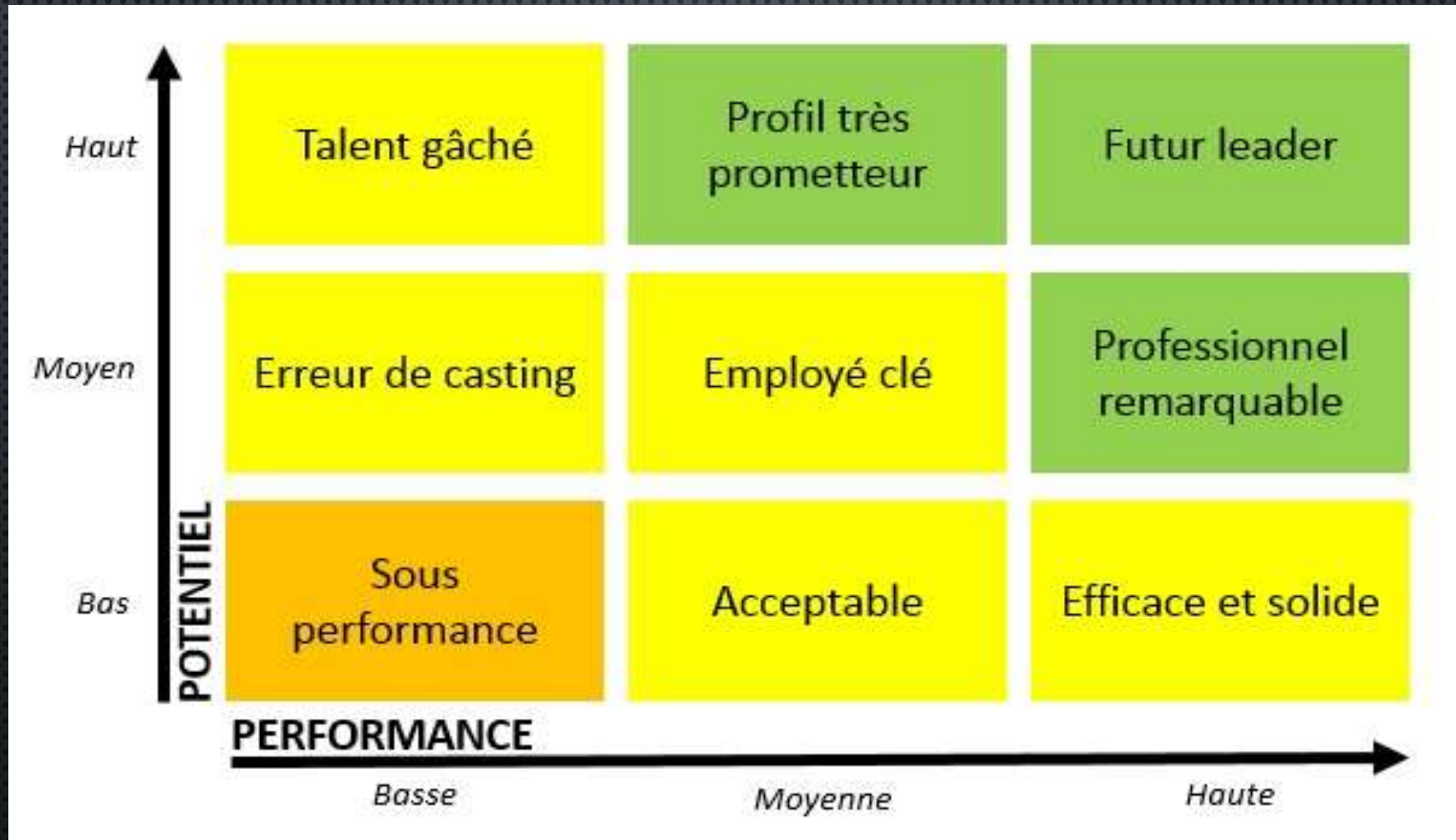
Ce pipe-line permet d'étudier la taille et la qualité des viviers des successeurs potentiels aux niveaux hiérarchique les plus élevés de l'organisation.

Evaluation de la performance : l'outil 9 box

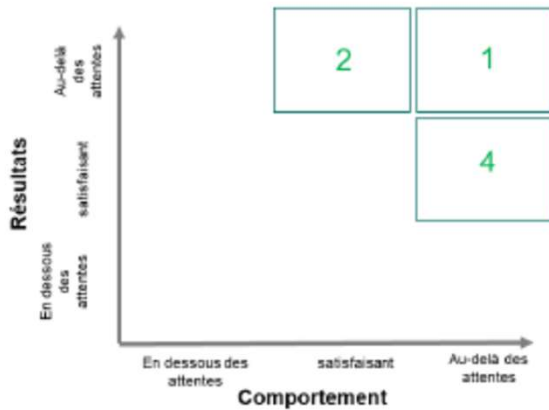
Matrice performance et potentiel

Performance	Supérieure Au niveau requis	Pilier dans une fonction / plateau promotionnel 3	Performance Élevée mais potentiel à développer 2	Talent prêt pour une promotion 1
	Niveau requis	Bonne performance (à accroître) Mais plateau promotionnel 6	Bonne performance et Bon potentiel 5	Potentiel élevé et bon niveau de performance 4
	Inférieure au Niveau requis	Poids mort (problématique à gérer) 9	Problématique de Performance (prise de poste ?) 8	Potentiel élevé mais poste inadéquat (mobilité impérative) 7
		Mobilité nulle	Mobilité horizontale	Mobilité verticale
			Potentiel	

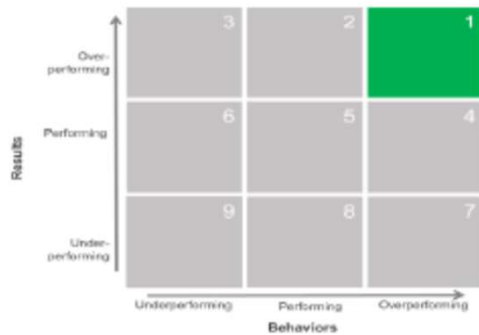
Evaluation de la performance : l'outil 9 box



Evaluation de la Performance : les super star → Stratégie de rétention

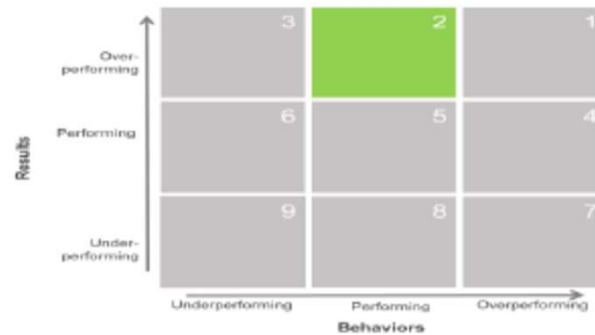


Box 1, 2 & 4: Groupe des “High performers”, Blocks des talents



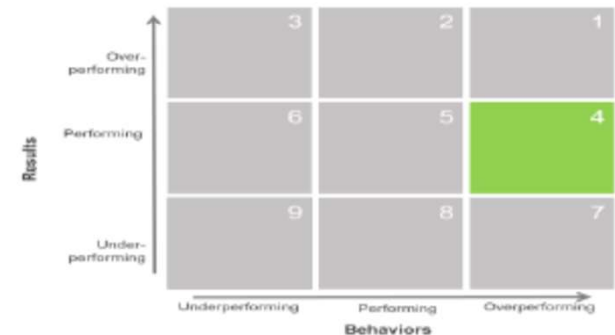
Box 1:

- Les hauts performers
- Délivrent régulièrement des résultats et comportements au delà des attentes



Box 2:

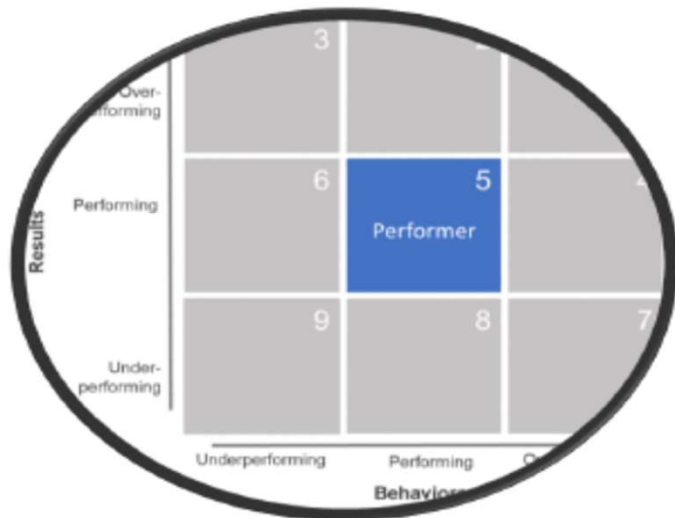
- Résultats exceptionnels de manière régulière dépassant les attentes



Box 4:

- Comportement exceptionnel,
- Modèle au sein de l'organisation

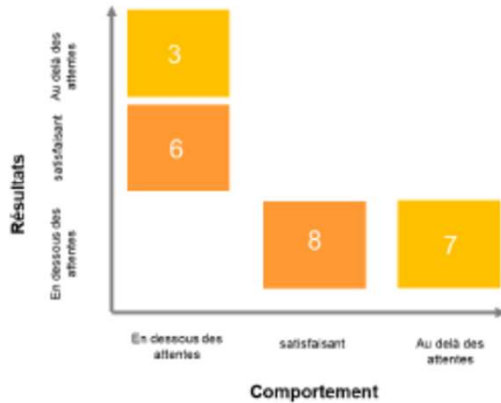
Evaluation de la Performance : celles et ceux qui vont atteindre leurs objectifs



Box 5:

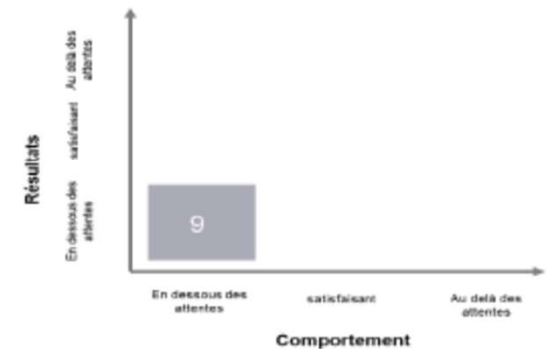
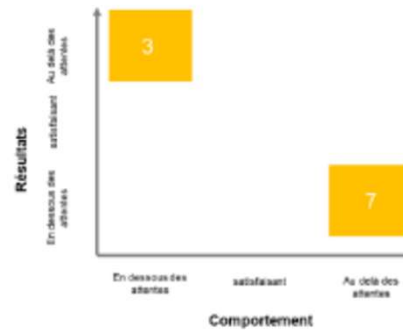
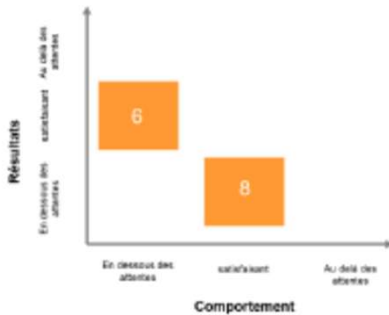
- **Bonne performance**
- **Le groupe le plus large**
- **Groupe d'employés qui "font leur travail/réalisent leurs objectifs sans +"**
- **Ne constitue pas un "risque"**

Evaluation de la performance – Les groups qui nécessitent une réflexion et des actions



Box 3-6-7-8 (groupe des Low performers) :

- Les résultats et/ou les comportements sont en dessous du standard
- En général, ce groupe représente +/- 10%
- Il nécessite des actions !!!



Box 3 & 7:

- Fortes capacités minées par des faiblesses importantes
- Box 7 – Comportement idéal sans résultats
- Support : Coaching, feedback, PDP, redéploiement, ou EXIT le cas échéant.

Box 6 & 8:

- Performance non acceptable
- Signal fort d'une nécessité d'un PDP
- Prévoir coaching ou redéploiement or EXIT

Box 9:

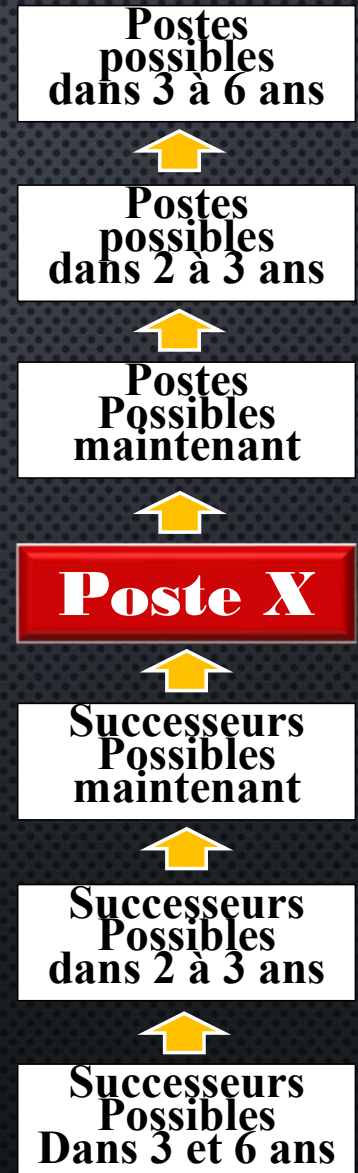
- Performance inacceptable !!!
- Doit être analysé en urgence
- Changement de poste ou EXIT est l'action adéquate.

Gestion des départs et Rétention des talents

Construire un plan de succession

L'élaboration d'un plan de succession vise à anticiper les risques de départs brutaux (démission, décès, débauchage, etc.)

Il concerne généralement le renouvellement des hauts potentiels (ex : les dirigeants et les managers), mais peut facilement être élargi à d'autres populations (postes clés, experts...).



Identifier le niveau de risque

Objectif :

**Pouvoir évaluer le niveau de risque de départ d'un salarié (démission),
D'en mesurer l'impact sur le poste (salarié facilement et rapidement
remplaçable), ainsi que sur l'entreprise**

Risque de départ	Ancienneté dans le poste, demandes de jours d'absence répétée, feed back négatif, engagement non tenu, tec.
Impact du départ sur le poste	Remplaçants identifiés ou pas dans les plans de succession, impact du départ sur les clients ou fournisseurs, étape cruciale d'un projet, etc.
Impact du départ sur l'entreprise	Salarié identifier comme expert ou haut potentiel, leader d'influence dans l'entreprise.

Une définition du talent
TALENT = EXCELLENCE + DIFFERENCE

Avoir du talent

**Faire mieux
que les autres**



**comparaison
compétition**

**Faire différemment
des autres**

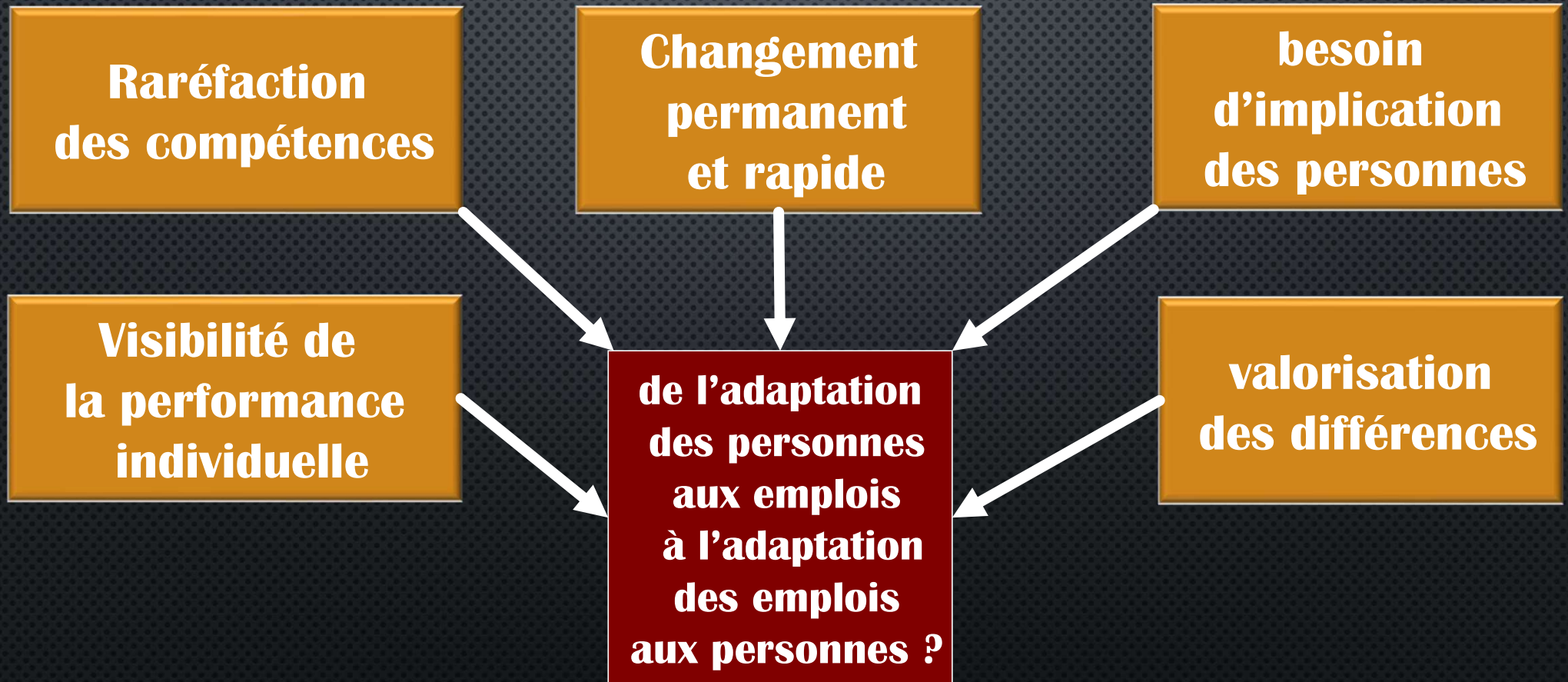


**singularité
style**

Emergence du management des talents



De la gestion du personnel à la gestion des personnes



Le paysage du talent

L'ACTIVITE

La passion

L'excellence

Expression

Préparation
(coaching)

Réputation

LA PERSONNE

Protection
(coaching
)

L'héritage
La volonté de réussir

Sélection
(scouting)

L'ORGANISATION

Style

Exposition

La différence

Combinaison
(casting)

L'exigence

LA COMPETITION