

# PARTIE 1 – Comment renforcer l'attractivité pour optimiser le recrutement ?

## L'importance de constituer une « marque employeur »

1

Les termes de « marque employeur » appliqués à l'Etat et à son administration, notamment le mot « marque » qui, par définition, renvoie à la notion d'activités commerciales, peuvent sembler en contradiction avec les missions et valeurs du service public.

L'Etat doit tenir compte des évolutions de la société et, par conséquent, adapter ses missions et leurs conditions d'exercice aux nouveaux besoins des usagers. Aussi, le contexte économique, politique et social conduit-il l'administration à devoir s'adapter au renouvellement des effectifs, combiné avec l'évolution des attentes des nouvelles générations, dans un contexte de concurrence pour attirer et fidéliser les meilleurs profils, que ce soit entre les différentes administrations ou avec le secteur privé.

Dans ce contexte, il convient plus que jamais de renforcer l'attractivité pour optimiser le recrutement sur les postes à pourvoir dans les structures publiques.

L'offre de postes doit donc être valorisée afin de s'adresser au plus grand nombre de candidats et de permettre le recrutement des profils les mieux adaptés aux besoins des services.

Cette valorisation relève d'une stratégie de communication, qui vise à donner la meilleure image possible de l'Etat employeur, en mettant notamment en avant ce que l'administration peut offrir à ses agents en termes de qualité de vie au travail, d'action sociale, de nouvelles formes de travail, d'environnement professionnel, de diversité, d'accès à la formation.

Si certaines administrations ont déjà pris conscience des enjeux d'une bonne communication fondée sur leur « marque employeur », il est conseillé à l'ensemble des employeurs publics d'initier une démarche similaire.

A cette fin, il peut être utile de s'inspirer des initiatives et bonnes pratiques identifiées, à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé, ainsi qu'en Europe et à l'international.

## 1.1 Les éléments de communication sur l'image de la structure employeuse : missions et valeurs du service public

L'Etat, peut utilement valoriser certaines de ses spécificités qui contribuent à lui donner une image attractive : l'intérêt des projets territoriaux ou nationaux, mais également la finalité

même du service public : l'intérêt général, ou encore le sens et les valeurs que porte ce dernier : égalité d'accès, diversité, laïcité, parité, accompagnement des carrières.

### Projet porté par l'Etat employeur

#### La création d'une marque employeur « ombrelle » de l'Etat déclinable par les différentes structures administratives

Rattachée à la Direction des affaires juridiques, la mission Appui au patrimoine immatériel de l'Etat est chargée de promouvoir une gestion optimisée des actifs immatériels publics et d'accompagner les stratégies de valorisation de ce patrimoine. La DGAFF s'est rapprochée du service de la stratégie de marque et marketing de l'APIE pour évoquer les modalités d'accompagnement du projet de création d'une « marque employeur public » (cf. mesure n°1 du projet de plan d'actions pour la transformation de la fonction recrutement).

Ce chantier, qui consiste à créer une marque « ombrelle » de l'Etat dans une logique de co-construction avec les ministères, avec une échéance de livraison prévue pour la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2020.

Le type de livrable attendu permettra en priorité d'établir un « socle commun » des éléments d'attractivité de l'ensemble des

emplois de l'Etat, qui pourra ensuite être utilisé et déployé par les différents ministères au fonction de leurs spécificités et des moyens de communication qu'ils pourront mobiliser.

Après avoir rappelé qu'elle travaillait notamment avec la DINUM sur la constitution d'une marque « employeur du numérique », l'APIE a confirmé sa capacité à accompagner la DGAFF sur le projet plus global de « marque employeur public » et de livrer une « plateforme de marque », qui pourra alimenter les plans de communication (inter)ministériels.

Lors de la réunion de lancement du chantier de transformation de la fonction recrutement, l'APIE a présenté aux ministères un projet de plan d'actions pour la création d'une marque employeur. Des travaux interministériels et un audit auprès des ministères permettront de rassembler la matière nécessaire à la constitution de la « plateforme de marque ».



### L'importance de constituer une « marque employeur »

#### Retour d'expériences des employeurs publics

#### La construction globale de la « marque employeur » de l'armée de Terre

L'armée de Terre a des besoins de recrutement importants, de l'ordre de 15 000 chaque année. Compte tenu de la polarisation du marché du travail et de la diminution du nombre de candidats, entraînant une dégradation des profils de recrutement, la question de l'attractivité s'est posée il y a déjà quelques années.

Pour y répondre, le bureau du recrutement et du marketing a entamé un travail important de définition et de diffusion d'une « marque employeur », afin d'attirer largement les candidats, tous profils confondus.

Plusieurs étapes ont été nécessaires pour développer la marque employeur :

1. Définir le slogan (« *Votre volonté. Notre fierté* »)
2. Rédiger l'accroche (paragraphe – mode d'expression)
3. Créer des visuels (logotype – photos)
4. Faire connaître la marque – placement, plan de communication
5. Produire des supports : goodies, affiches, dépliants

Le site <https://www.sengager.fr/> est le support numérique principal des produits de cette marque employeur, avec notamment des photos de militaires servant l'armée de terre. Pour chaque



profil, sont décrits le métier, les compétences nécessaires, ainsi que le dispositif de formation et de reconversion.

Une présence physique de l'armée de Terre est aussi nécessaire. Elle assure une forte présence dans les territoires, avec 104 centres d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA).

Afin d'attirer des candidats qui ne feraient pas forcément la démarche d'aller rencontrer des représentants des Armées, l'armée de Terre s'attache à être présente sur les salons, dans les écoles, et dans tout lieu permettant une visibilité forte (par exemple, action de communication au centre commercial de Montauban le 13 juillet 2019).

Pour une présentation plus attractive des métiers de l'armée, l'armée de Terre travaille en collaboration avec l'office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP), le centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ) notamment.

Par ces actions de communication, elle vise une double problématique : être connue, et décrire la diversité des métiers de l'armée de terre (par exemple, création d'un jeu de cartes, une carte correspondant à un métier).

#### Retour d'expériences des employeurs publics

#### Le « kit de communication » sur les métiers du numérique et des SIC

Les travaux interministériels d'accompagnement de la gestion des ressources humaines de la filière numérique et du système d'information et de communication (NSIC), menés sous le pilotage conjoint de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF) et de la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINUM), ont conduit à l'élaboration d'un plan d'actions permettant d'attirer, de recruter et de fidéliser les compétences de la filière NSIC<sup>1</sup>.

Parmi les actions prévues par ce plan, un « kit de communication » interministériel sur la marque « *Etat employeur du numérique et des SIC* » a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail interministériel.

L'objectif de ce kit de communication est de faire connaître la filière NSIC dans la fonction publique, pour mieux attirer et recruter les profils recherchés. Il constitue la première brique des travaux engagés en vue de développer la marque : « *Etat Employeur* » dans cette filière.

Ce kit, à destination notamment des élèves des écoles d'ingénieurs, des agents des entreprises privées ou des instituts de recherche..., est utilisé par les représentants des départements ministériels lors de leur participation à des salons, forums ou colloques relatifs à l'emploi public. Il a été élaboré par la DINUM

<sup>1</sup> Circulaire DGAFF-DINUM du 2 mai 2019 relative au « plan d'actions pour la filière numérique et des systèmes d'information et de communication »

et mis à la disposition de la communauté interministérielle NSIC, notamment via un outil collaboratif de mise en réseau.

Il est basé sur les « *Personae* » des différents profils d'agents de la filière NSIC, établis selon leur métier, formation, catégorie d'âge..., tels qu'utilisés lors du salon « Top recrutement » de 2016. Pour chacun de ces profils ont été identifiés des leviers d'attractivité, ainsi que les éléments de langage correspondants (voir exemple page suivante).

Il a vocation à être progressivement alimenté par les supports et démarches de communication ministériels.

En parallèle et dans le cadre du schéma directeur pour la formation professionnelle tout au long de la vie, des actions de formations des managers recruteurs vont être mises en place, pour professionnaliser l'ensemble des managers de l'Etat. Dans un deuxième temps, un module spécifique pour les managers de population NSIC sera développé pour s'adapter aux spécificités de la filière. L'accent sera notamment mis sur l'attractivité et la lisibilité des fiches de postes et sur la fluidité des processus de recrutement, les deux freins majeurs identifiés.

Une fois ces premières actions réalisées, la DINUM et la DGAFF vont initier des travaux plus ambitieux pour construire et diffuser la marque employeur dans le domaine du numérique (construction de la marque employeur, plan de communication, communication notamment sur les réseaux sociaux et multidiffusion sur les plateformes d'annonces d'emploi etc.).



# PARTIE 1 – Comment renforcer l'attractivité pour optimiser le recrutement ?

## L'importance de constituer une « marque employeur »

1

### Exemple de « personae » : Patrick, directeur de projet dans une SSII

**Patrick**  
38 ans  
Marié, 2 enfants  
Directeur de projet  
dans une SSII



**RENAISSANCE**

**Technologies maîtrisées**  
Environnement Windows et outils de gestion de projet  
Smartphone pour l'agenda et pour les mails

**Expérience utilisateur attendue**  
Fluide, claire

**Personnalité**  
Organisé  
Conscientieux  
Curieux -> agile

**Buts**

- « A pris une demi-journée de RTT pour se rendre au salon »
- Trouver un nouveau job / changer de vie
- Redonner un peu de sens à son travail
- Découvrir de nouveaux horizons
- Obtenir un contact durable

**Souhaits pour les parcours**

- Échanger avec des opérationnels pour avoir un regard de l'intérieur
- Avoir accès à de la documentation sur le salon et en ligne

**Univers**  
Sportif (football)

**Apprécie**

- Les gens disponibles
- Aller à l'essentiel / Honnêteté

**N'apprécie pas**

- Les discours tapageurs / « marchands de tapis »
- Attendre, faire la queue

### Leviers d'attractivité et éléments de langage pour attirer le profil « Patrick » :

| THÈMES                                           | LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ                                                                                                | ÉLÉMENTS DE LANGAGE                                                         |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Equipe/Ambiance                                  | - Différence avec le privé                                                                                            | - « Vous travaillerez dans un esprit collaboratif visant l'intérêt commun » |
| Intérêt des projets                              | - Appropriation d'un projet, travail de long terme<br>- Finalité du projet (d'intérêt général)                        | - « Vous pourrez suivre vos projets de A à Z »                              |
| Service public, sens                             | - Contribution à la transformation numérique de l'État                                                                | - « Vous porterez la transformation numérique de votre Structure »          |
| Conditions de travail, Qualité de Vie au Travail | - Stabilité<br>- Equilibre vie personnelle / vie professionnelle<br>- Valorisation de l'expertise<br>- Reconnaissance | - « Vous serez l'expert reconnu du ministère »                              |

#### Retour d'expériences des employeurs publics

#### Vidéo de présentation des métiers exercés dans la DDT des Alpes de Haute Provence

Dans le cadre du fond d'initiative RH (<https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-initiatives>), la Direction Départementale des Territoires (DDT) des Alpes de Haute-Provence a engagé une démarche pour faire de chaque agent un « ambassadeur » de sa structure et donner envie de candidater.

Dans la perspective d'assurer, sur une très courte période, le renouvellement de plus d'un tiers de ses équipes, la DDT des Alpes-de-Haute-Provence a souhaité expérimenter une méthodologie innovante et reproductible destinée à accroître l'attractivité des postes qu'elle publie à la mobilité.

Le dispositif envisagé à l'issue d'une réflexion commune, qui a permis de renforcer la cohésion interne de la structure autour d'une même problématique, s'inscrit dans une approche globale visant à :

- renforcer l'efficacité de la politique de recrutement (susciter un maximum de candidatures, faire de chaque agent un

« ambassadeur » de la DDT, améliorer le dispositif de sélection des candidats...),

- assurer la capitalisation des connaissances et la transmission du savoir des agents qui partent à la retraite (en mettant un accent particulier sur les compétences vulnérables),
- favoriser l'intégration et la montée en compétence des nouveaux arrivants.

L'objectif ultime recherché est de donner au candidat potentiel l'envie d'engager un contact avec le service recruteur pour en savoir plus... jusqu'à faire acte de candidature.

Le résultat de cette démarche est une vidéo qui donne, en 2 minutes et 30 secondes, un aperçu des métiers et des missions de la DDT des Alpes de Haute-Provence.

<https://www.dailymotion.com/video/x6txwc5>





Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

### Exemple de mise en place d'une marque employeur : le plan de développement « Work for the State » de l'administration suédoise

Arbetsgivarverket, l'agence suédoise de l'emploi public a entrepris une démarche pour créer sa nouvelle marque employeur. Elle a ainsi conçu une identité visuelle « Jobba statligt » (travailler pour l'Etat) et en a déposé les droits auprès de l'office national des brevets afin d'en garantir l'exclusivité de l'utilisation.

La démarche vise à mieux faire connaître le périmètre des emplois publics. Elle se concrétise par un site dédié et une présence active, grâce à des relais, tant sur les réseaux sociaux que sur tous les événements nationaux et locaux dédiés à la promotion d'emplois.

Une application sur smartphone complète le dispositif.

Deux brochures spécifiques ont été élaborées :

« Faites décoller votre carrière » dans laquelle les auteurs décrivent les opportunités de développement professionnel qu'offre l'Etat à ses agents publics comme une contribution essentielle au développement du pays. Un focus est notamment fait sur le taux élevé de satisfaction des personnels au regard de la moyenne nationale.

« Des emplois aux conditions de travail modernes et qui servent la société » dans laquelle l'Etat employeur précise de façon didactique et pédagogique l'ensemble des règles qui s'appliquent aux agents dans leur quotidien professionnel : Comment puis-je aménager mes horaires ? Que se passe-t-il si je tombe malade ? Quel est le rôle de l'encadrement ?

## 1.2 Etude sur la valorisation de la « marque employeur » à travers la qualité de vie au travail, l'action sociale, les nouvelles formes de travail, l'environnement professionnel, la diversité, l'accès à la formation...

La communication sur la « marque employeur » de l'Etat doit conduire à valoriser tous les leviers d'attractivité des emplois publics. Cette communication est stratégique afin de pouvoir faciliter le recrutement des talents non seulement dans les zones géographiques les moins attractives, mais également dans les zones connaissant de forts taux de densité urbaine et d'activité, dans lesquelles la concurrence avec les employeurs du secteur privé est généralement plus forte.

S'il est difficile, dans un contexte budgétaire contraint et dans le cadre réglementaire de la rémunération des agents publics, d'utiliser la rémunération comme le levier premier d'attractivité des emplois publics, il existe d'autres leviers qu'il convient de valoriser par une stratégie de communication adaptée :

#### - L'intégration des nouveaux arrivants :

Les administrations ont un intérêt à mettre en place ou à communiquer sur leurs actions existantes en faveur du développement d'une culture de l'« *onboarding* » pour l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux arrivants. Il s'agit notamment des actions de découverte de la structure : cycle de formation, conférences, livret d'accueil des nouveaux arrivants, sites intranet... Cela consiste également à diffuser une « culture commune » : organisation de séminaires, promotion de l'esprit d'équipe, mise en place de collectifs de travail, publication de revues périodiques... Il est enfin préconisé de diffuser des éléments d'information sur les parcours professionnels au sein de la structure, d'organiser des « *rendez-vous de carrière* », ou encore de mettre en place de fonctions de « *tutorat* ».

mentorat ». Voir la partie V : COMMENT AMELIORER L'ACCUEIL ET L'INTEGRATION DES AGENTS RECRUTES

#### - Les nouvelles formes de travail :

Il peut être opportun de mettre en avant, notamment pour les nouvelles et futures générations d'agents publics dont les attentes en termes de conditions de travail sont différentes de celles de leurs aînés, les nouvelles modalités de travail existantes ou en cours de développement dans la fonction publique, comme le télétravail ou le travail en site distant. L'agent va donc pouvoir déplacer son poste de travail dans d'autres lieux : une salle de conférence, un espace détente, ou encore des bureaux partagés.

#### - Les dispositifs d'action sociale :

Si leur mise en œuvre est limitée par des enveloppes budgétaires contraintes ou par des critères d'accès réglementés, il est néanmoins nécessaire de bien informer les futurs agents publics de la possibilité de bénéficier des différents dispositifs d'action sociale ministérielle ou interministérielle, notamment en termes de restauration collective, d'accès au logement social ou aux places en crèche.

#### - Les mesures en faveur de la qualité de vie au travail :

Le développement de la qualité de vie au travail des agents publics est un élément à valoriser auprès des candidats au recrutement. Il est donc conseillé de bien informer ces derniers, notamment de l'existence d'une « charte du temps » et de la mise en œuvre éventuelle d'un « droit à la déconnexion », de la localisation des espaces de détente ou de



# PARTIE 1 - Comment renforcer l'attractivité pour optimiser le recrutement ?

1

## L'importance de constituer une « marque employeur »

repos, de l'existence d'associations sportives ou culturelles rattachées à la structure, de l'organisation d'événements festifs collectifs.

### - L'amélioration de l'environnement professionnel :

Il est important de bien mettre en avant les mesures régulièrement mises en œuvre en faveur de la santé et de la sécurité au travail des agents publics, notamment en communiquant sur les démarches engagées à la suite de l'élaboration et de l'actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

### - La politique en faveur de la diversité :

L'administration a tout intérêt à faire connaître son obligation d'exemplarité en matière de lutte contre toutes les formes de discrimination à l'embauche, ainsi que sa politique active en faveur de la diversité (cf. bénéficiaires d'obligation d'emploi, égalité homme/femme, dispositifs d'accès à l'emploi pour les jeunes sans qualification ou issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville, mesures en faveur du maintien de l'employabilité des seniors... ) pour l'accès aux emplois publics.

### - L'accès à la formation professionnelle :

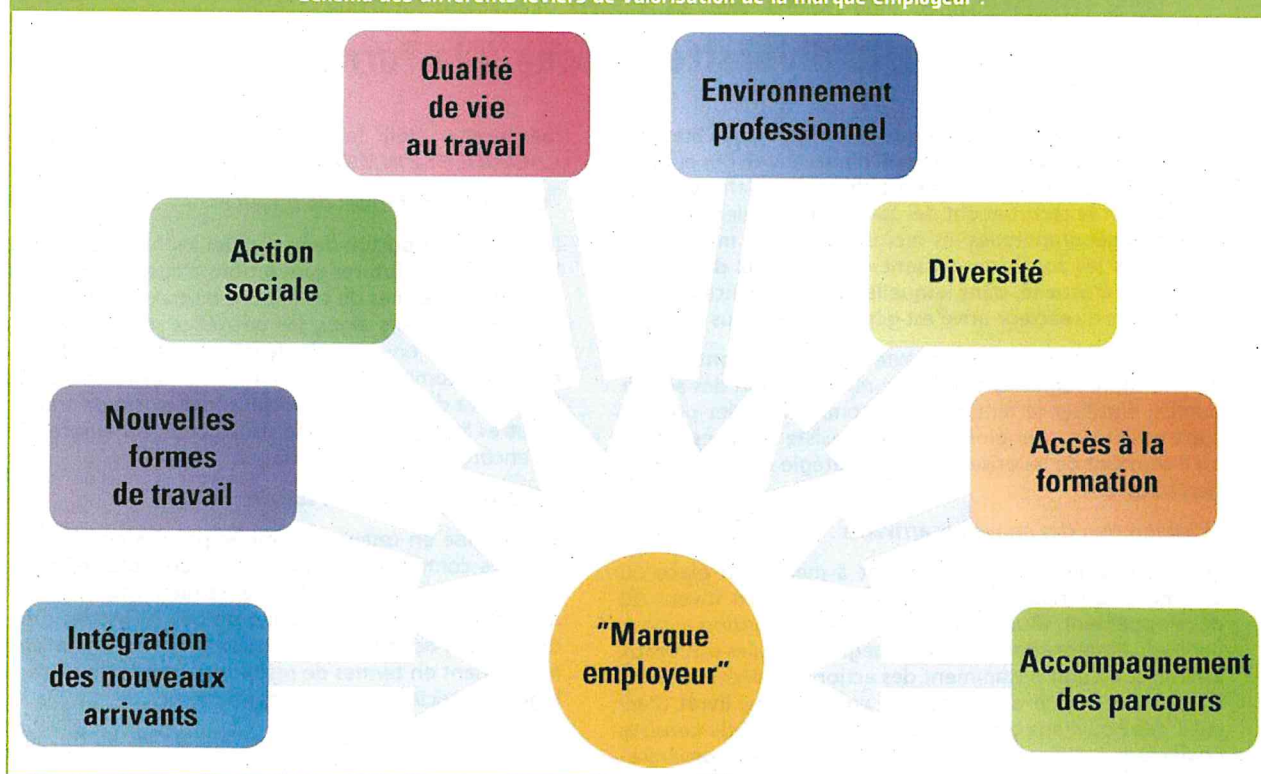
Les dispositifs de formation professionnelle tout au long de la vie des agents publics, s'ils trouvent un équivalent

dans le secteur privé, peuvent aisément être mis en avant pour attirer les candidats à un emploi public. En effet, si le compte personnel de formation est accessible à tout salarié, les administrations offrent un dispositif complet d'accès à la formation professionnelle, qui va du conseil en formation (notamment lors de l'entretien professionnel annuel avec le manager, qui inclut généralement un volet « besoins en formation »), à l'accès aux plans interministériel/ministériel/directionnel de formations, en passant par les dispositifs de formations « certifiantes » en cours de développement.

### - L'accompagnement des parcours :

La gestion des ressources humaines dans l'administration s'inscrit dans une logique de parcours, qui permet de valoriser l'ensemble des dispositifs mis en place en faveur de l'accompagnement individualisé des agents publics. Il convient donc d'insister, particulièrement lors d'un recrutement, sur l'ensemble des possibilités de promotion statutaire, mais également de mobilité géographique ou fonctionnelle, qui s'offrent à tout agent public. Le vecteur de communication retenu pour la valorisation de la marque employeur ne doit donc pas omettre de présenter aux candidats au recrutement les dispositifs et acteurs de l'accompagnement personnalisé, tels le conseiller-mobilité-carrière ou le manager de proximité.

Schéma des différents leviers de valorisation de la marque employeur :



Les administrations ont tout intérêt à valoriser chacun de ces leviers d'attractivité des emplois publics dans le cadre de

leur stratégie de communication en faveur de la « marque employeur ».



# PARTIE 1 – Comment renforcer l'attractivité pour optimiser le recrutement ?

## L'importance de constituer une « marque employeur »

1

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### La charte pour le « droit à la déconnexion » du département du Rhône

Le département du Rhône a adopté, le 17 mai 2019, une délibération qui introduit une « charte pour le droit à la déconnexion ».

Ce département souhaite, par cette charte (non obligatoire pour les administrations contrairement aux entreprises privées), améliorer la qualité de vie au travail de ses agents, et maintenir la qualité du service public. Cette charte définit quelques principes en faveur d'« une utilisation raisonnée du numérique professionnel ».

La réflexion du département n'a pas porté sur la seule connexion numérique, mais a aussi intégré plus globalement les actions permettant de protéger la santé des agents, d'améliorer la qualité de vie au travail, de concilier vie personnelle et professionnelle et de créer un nouveau rapport au travail.

Ainsi, cette charte, établit elle quelques grands principes :

1- le « principe de non-connexion durant les congés ou en dehors des horaires de travail », c'est-à-dire un droit à la déconnexion de 20 heures à 7 heures, pendant lequel « il n'y a pas lieu d'envoyer de courriel » est donc instauré ;

2- un meilleur choix du canal de communication, avec l'encouragement à proscrire le courriel dans les situations où il n'est pas adapté, comme les situations d'urgence ;

3- lorsque le courriel est finalement choisi, « vérifier qu'il n'y a pas de destinataires inutiles », puisqu'il « n'est pas opportun d'envoyer un mail à plusieurs destinataires pour se couvrir dans le cas d'une situation qui s'avère complexe à traiter » ;

4- des principes pour l'utilisation du téléphone professionnel : « Ne pas consulter son téléphone portable lors des réunions afin de ne pas détourner l'attention des participants », « veiller aux horaires auxquels les communications sont passées », en proscrivant les appels tardifs ;

5- « l'identification de plages horaires hebdomadaires réservées au temps d'analyse et de préparation des dossiers de fond ».

En outre, la charte insiste sur l'importance de « maintenir des relations humaines et des temps d'échange en réunion », à l'heure où les outils numériques prennent de plus en plus de place.

### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### Les pratiques mises en œuvre par la DGRH de la Commission Européenne en matière de valorisation de la « marque employeur »

La Commission s'est dotée en 2016 d'une stratégie de gestion des talents avec comme objectif d'avoir « la bonne personne, au bon endroit au bon moment ». Dans le cadre de cette stratégie, un certain nombre d'initiatives ont été lancées en matière de carrière et mobilité, parmi lesquelles :

- La mise en place du *job shadowing* : pratique qui permet à un agent (« invité ») de suivre un autre agent (« hôte ») dans le cadre de son travail quotidien au sein d'un autre service pendant une courte période. Cet exercice aide notamment à préparer une mobilité au titre d'un développement de carrière.

- La « Journée Carrière » (*Career Day*) : événement annuel permettant aux membres du personnel d'explorer les différentes options de carrière disponibles au sein de la Commission et de constituer des réseaux professionnels. L'événement est une combinaison de séances d'information, d'ateliers et d'échanges avec les services de la Commission, offrant au personnel la possibilité de mieux se préparer à un éventuel changement de poste.

- La brochure « Gérer votre carrière » (*Managing your Career*) : catalogue des services offerts dans le domaine des ressources humaines, qui a été distribué à l'ensemble du personnel afin de mieux faire connaître les outils et services destinés à aider le personnel à gérer efficacement sa carrière.

- Le service de *headhunting*, qui consiste à identifier directement certains agents pour pourvoir les postes vacants. Actuellement en phase de test, il repose sur l'utilisation conjointe de données rassemblées au niveau local (entretiens de sélection, d'orientation

professionnelle) et de celles disponibles au niveau central (les descriptions de poste et les CV du personnel) dans des bases de données dotées de moteurs de recherche. Une section « aspirations professionnelles » a été ajoutée à la base de données eCV, dans laquelle chaque agent peut enregistrer son CV, afin de lui permettre de signaler les domaines, fonctions et services dans lesquels il souhaiterait travailler. Enfin, un système d'alerte des avis de vacance permet de recevoir des notifications automatiques pour tous les postes vacants correspondant aux critères définis au préalable.

#### Une approche globale de la marque employeur : exemple du ministère de la sécurité sociale de Belgique :

Le ministère (Service public fédéral - SPF) de la Sécurité sociale de Belgique SPF multiplie les initiatives pour les faire vivre et attirer de jeunes talents. Concrètement, au quotidien, il s'agit de donner à son personnel des conditions de travail efficaces et épanouissantes et de développer une culture de la confiance soutenue par un environnement de travail repensé et un leadership nouveau.

Parmi les changements organisationnels mis en place à cette fin, on peut citer : la mise en place des facilités telles que le télétravail ; la rationalisation des locaux avec des espaces en open space sans bureau attribué : chaque collaborateur s'installe à un emplacement vacant et des espaces de confidentialité ont été installés pour les besoins d'entretien individuel ; l'accent mis sur le

# PARTIE 1 – Comment renforcer l'attractivité pour optimiser le recrutement ?

## 1

### L'importance de constituer une « marque employeur »

travail en équipe et la responsabilisation des chefs ; ou encore la fourniture aux employés du SPF de moyens numériques et de communication importants (ordinateurs portables, logiciels de téléphonie, imprimantes multifonctions, tableaux intelligents dans les salles de réunion, etc.).

Outre les gains mesurés en matière de performance (+ 20% de productivité) et d'économie, le ministère a multiplié les indicateurs positifs en matière de bonheur et d'attractivité et affirme démontrer qu'investir dans le bonheur de chacun rapporte autant pour l'employeur que pour les employés.

Dans les années qui ont suivi ces changements, le nombre de candidatures spontanées a augmenté de 500% par an. Le taux de départ volontaire a diminué de 75%. 88% des agents du ministère se disent désormais heureux ou très heureux d'y travailler et 84% recommanderaient le SPF comme employeur à leurs proches.

Le SPF Sécurité sociale est ainsi devenu l'un des ministères les plus prisés en Belgique, voire l'un des employeurs les plus attractifs par rapport au secteur privé. Il a ainsi gagné plusieurs récompenses nationales (meilleur DRH de l'année, meilleure équipe RH de l'année, meilleur manager de l'année). Ces prix ont permis de bénéficier d'échos dans la presse et de renforcer encore l'image employeur du ministère.

Le ministère insiste néanmoins sur le fait que ce profond changement de culture est celui d'une administration dans sa singularité. Si elle n'est peut-être pas transposable telle quelle, cette expérience se veut toutefois inspirante.

<https://socialsecurity.belgium.be/fr/publications/osser-changer-de-culture-retrospective-novo>