



RH & ATTRACTIVITÉ

Petit guide méthodologique
à l'usage de celles et ceux qui
souhaitent attirer les talents



RH & ATTRACTIVITÉ
Un projet animé et coordonné par l'Adefpat,
financé par le FNADT Massif Central et la Région Occitanie



Sommaire

INTRODUCTION.....	3
À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?.....	4
ILS ONT DONNÉ NAISSANCE À CE GUIDE.....	4
1. LES ÉCUEILS À ÉVITER	5
2. COMMENT DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ RH ?	8
Les collectivités, meilleures alliées des entreprises pour gagner la bataille de l'attractivité, l'insertion et l'emploi !	8
État des lieux	8
Susciter l'engagement collectif des parties prenantes	9
Les bons outils pour faire participer toutes les parties prenantes	11
Susciter l'engagement des entreprises	12
3. LES ACTIONS QUI MARCHENT !	14
Développer sa marque employeur	14
Les démarches de Responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	15
Stratégies de recrutement inclusives et attractives.....	17
Créer des groupements d'employeurs	18
Accompagner le développement des compétences des employeurs.....	20
Logements passerelles	20
GPEC Territoriale	21
Clubs d'entreprises	21
S'inspirer de .../	22
 LES OUTILS	23
Brise-glaces	23
<i>Un maximum de points communs</i>	23
<i>La pelote</i>	23
<i>Les bonbons</i>	23
<i>Les chaudoudous</i>	23
Brainstorming	24
<i>Le brainstorming à l'envers : comment réussir à échouer ?</i>	24
<i>Le souvenir du futur</i>	24
<i>La baguette magique... et ses variantes</i>	24
Animation de réunion	25
<i>Les six chapeaux</i>	25
<i>Une surprise à chaque réunion !</i>	26
<i>L'animation expérientielle</i>	26
Communication non-violente et écoute	26
<i>Identifier les besoins (CNV)</i>	26
Appropriation	27
<i>Le Co-développement</i>	27
<i>Codev en série !</i>	27
Organisation d'idées et Mindmaps	28
<i>Matrice d'analyse SWOT</i>	28
<i>Cartes projet</i>	28
<i>Dans le même bateau (speedboat)</i>	29
<i>Mindmap - La RSE comme levier d'attractivité</i>	30
Bilans et déclusion.....	31
<i>Les « 4A »</i>	31
 RESSOURCES	33



Une difficulté récurrente et importante pour recruter et fidéliser les salariés a émergé depuis quelques années pour un nombre croissant d'entreprises et de territoires : **Comment attirer de nouveaux salariés ? Comment les garder par la suite, dans l'entreprise ou sur le territoire ?**

Bien sûr, certains secteurs professionnels ou territoires ruraux semblent à première vue moins attractifs.

Mais le phénomène semble plus large, diffus et multi facettes, ce qui conduit désormais à se questionner sur d'autres facteurs explicatifs de ces tensions : la place de la dimension managériale ou RH, souvent peu formelle dans les TPME (Très Petites et Moyennes Entreprises) ; les nouveaux arbitrages entre choix de vie et choix professionnels, qui font apparaître la capacité d'accueil d'un territoire comme parfois déterminante ; les questions de Qualité de vie au travail, flexibilité, parentalité, mobilité, logement, etc.

De fait, de nombreuses initiatives sur l'attractivité, territoriales ou inter-entreprises, menées par de Très Petites Entreprises (TPE) témoignent de la créativité de tous les acteurs pourvu qu'ils agissent de concert pour créer et maintenir l'activité et l'emploi en milieu rural.

Un travail permanent et collectif de capitalisation d'expériences et d'enrichissement méthodologique semble désormais indispensable pour faire émerger en continu les pratiques et les méthodes qui rassemblent et ressemblent à leurs protagonistes.

Ce guide méthodologique propose précisément d'aider celles et ceux qui souhaitent dynamiser, développer, renouveler, créer l'activité sur leur territoire, à co-concevoir des stratégies efficaces à ces fins.

Il s'agit pour les dirigeants d'entreprise d'être en capacité d'interroger et mettre en place leur « stratégie marketing RH », destinée à attirer et maintenir les candidats dans leurs entreprises ; et pour les acteurs du territoire rural d'impulser ou contribuer à la création d'un environnement propice au développement de stratégies d'attractivité en matière d'emploi ; pour tout acteur de monter en compétences sur ces sujets.

Ce guide, initié dans le cadre du projet de coopération RH et Attractivité conduit par l'Adefpat, continuera donc à évoluer au fil du temps et des idées et expériences qui le nourrissent.

Merci par avance pour vos retours après lecture et utilisation, pour vos suggestions car on pourrait presque en dire qu'il ne s'usera que si on ne s'en sert pas. À bientôt !

QUE RETROUVEREZ-VOUS DANS CE GUIDE ?

- Des outils et méthodes illustrés par des bonnes pratiques, exemples et témoignages,
- Quelques définitions des concepts nécessaires pour installer une compréhension fine et partagée des enjeux de l'attractivité RH,
- Des pense-bêtes
 - / fondés sur des expérimentations concrètes analysées collectivement entre pairs
 - / clés en main, pratiques et concrets pour gagner du temps

→ À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

À celles et ceux qui veulent changer les choses, qui veulent maintenir l'activité sur leur territoire, y attirer de nouvelles forces vives et leur donner toutes les raisons de rester, qui rêvent d'implanter de nouvelles manières de faire, de recruter, de manager, de développer le capital humain...

Aux structures qui accompagnent les acteurs de terrain pour poser les constats, déterminer les besoins, établir des objectifs et stratégies et mettre en place des plans d'action opérationnels.

Aux élus et acteurs publics qui veulent pouvoir donner aux acteurs économiques et associatifs l'environnement qui leur permettra de développer de nouvelles méthodes, de nouveaux outils, et de pérenniser leur attractivité.

Aux dirigeants d'entreprises, Directions des Ressources Humaines (DRH), managers intermédiaires et membres des Comité Social et Economique (CSE) qui sont à la recherche d'outils pratiques pour attirer, fidéliser et engager leurs équipes.

→ ILS ONT DONNÉ NAISSANCE À CE GUIDE

NOM	COORDONNÉES TECHNICIEN RÉFÉRENT
Communauté de communes des Causses à l'Aubrac (12)	Florian MAUREL / florian.maurel@caussesaubrac.fr
Communauté de communes Millau Grands Causses (12)	Elodie ALINAT / e.alinat@cc-millaugrandscausses.fr
Communauté de communes Lézou Pareloup (12)	Cathy TERRAL / developpement@levezou-pareloup.fr
Communauté de communes Monts Rance et Rougier (12)	Céline CALVIGNAC / celine.calvignac@ccmrr.fr
Communauté de communes Larzac vallées (12)	Séverine Feuillerat / severine.feuilleurat@parc-grands-causses.fr
Communauté de communes du Réquistanais (12)	Laetitia TAULIER / deveco@requistanais.fr
Communauté de communes de Lafrançaise (82)	Magali MARTY / m.marty@cc-payslafrancaisain.fr Claire CRUBILÉ / c.crubile@cc-payslafrancaisain.fr
Pays Cœur d'Hérault (34)	Annick FERRY / annick.ferry@coeur-herault.fr Pauline GROSSET GRANGE / pauline.grosset-grange@coeur-herault.fr
Ouest Aveyron communauté (12)	Éric MATHIEU / eric.mathieu@ouestaveyron.fr
Communauté de communes du Pays de Serres en Quercy (82)	Sarah CONQUET / s.conquet@cdc-psq.fr Serge LAMISQUARRE / s.lamiscarre@cdc-psq.fr
Communauté de communes Quercy Rouergue Gorges de l'Aveyron (82)	Huguette CLIGNET / conseils.offreaccueil@cc-qrga.fr Cécile MARSTEAU / developpementeco@cc-qrga
PETR Pays Gevaudan Lozère (47)	Gaëlle LAURENT / glaurent@petr-gevaudan-lozere.fr Anaïs GILSON / accueil@petr-gevaudan-lozere.fr
CAUVALDOR (46)	Solène GUERINOT / sguerinot@cauvaldex.fr Benoît ILLINGER / b.illinger@cauvaldor.fr
Adefpat	17 rue Gabriel Compayré, 81000 Albi Tél. 05 63 36 20 30 / info@adefpat.fr



1. Les écueils à éviter

Tout au long de ce guide vous trouverez disséminés des symboles « outils » signalant un outil particulièrement pertinent à utiliser pour atteindre un objectif ou lever un frein. Ils renvoient aux outils mentionnés dans la partie éponyme en fin de guide.

Vous avez le sentiment qu'il est nécessaire de se lancer dans une démarche pour rendre votre structure, votre bassin d'emploi ou votre territoire plus attractif ?

Après un diagnostic de votre politique RH ou de votre territoire, il vous semble évident qu'il faut de toute urgence faire évoluer les pratiques RH pour attirer plus de talents et permettre un développement économique et social ?

C'est fantastique ! Vous êtes au bon endroit pour trouver tous les outils et méthodes à mettre au service de votre projet de transformation RH ! Il s'agit maintenant d'éviter quelques écueils bien connus dans ce type de projets.

/ Temps et Rythme

La conduite d'une transformation impliquant de multiples acteurs doit s'inscrire dans le temps long et mobiliser régulièrement en favorisant leur appropriation et prise en main du sujet afin qu'ils restent impliqués dans l'ensemble des phases.

Cela implique un important travail d'animation ménageant des « surprises », des temps forts, mais aussi des moments pour faire le point et passer à l'étape suivante.

Adrien Duvillard, ancien champion du monde de ski nous dit :

- « Avant de se préparer à la course, évaluer
- a-t-on bien formulé l'objectif ?
 - a-t-on réuni les moyens de nos ambitions ?
 - est-on engagé à 10 sur 10 dans le projet ? »

Voir aussi un peu plus loin les conseils du guide pour susciter et maintenir l'engagement des entreprises !

/ Fausses pistes, tentations et "impossibilités évidentes"

L'ennemi n°1 de toute tentative de changement reste cette fameuse phrase « ce n'est pas possible »... Qu'elle trouve son fondement dans de mauvaises expériences passées ou des croyances profondément ancrées, l'entendre doit devenir un signal d'alerte : s'il semble y avoir impossibilité, c'est sûrement qu'un levier existe ou que la question est mal posée !

Les impossibilités évidentes et autres fatalismes reposent bien souvent sur des biais cognitifs sur lesquels une documentation prolifique existe. Les comprendre peut permettre de les déjouer.

Nos décisions résultent principalement de l'utilisation des apprentissages, expériences et préjugés de notre Système 1 (ainsi désigné par Daniel KANHEMAN, prix Nobel). Cette prise de décision, aussi appelée « heuristique », limitée et parfois superficielle, peut être améliorée en actionnant à bon escient les capacités de notre Système 2 (questionnement, discernement).

S1 et S2 sont donc nécessaires et complémentaires. S2 étant moins coûteux en énergie, il faut s'efforcer de le déjouer de temps en temps pour l'optimiser et ainsi accroître notre capacité d'action. S2, planificateur, est aussi source d'innovation, de renouvellement des « automatismes de S1 ». Il faut y passer régulièrement mais ne pas y rester car on a aussi besoin d'un minimum de sécurité.

Il existe au moins 25 biais cognitifs¹ parmi lesquels les suivants sont les plus susceptibles de freiner notre disposition à bien mener des projets ou changements.

• Le biais de confirmation

Le biais de confirmation est la tendance, très commune, à ne rechercher et ne prendre en considération que les informations qui confirment les croyances et à ignorer ou discréditer celles qui les contredisent.

Exemple : si je pense qu'un jeune ne sera pas durablement capable de rester sur notre territoire, je vais rater les opportunités pour remédier aux freins effectivement existants.

• Le biais de négativité

Le biais de négativité est la tendance à donner plus de poids aux expériences négatives qu'aux expériences positives et à s'en souvenir davantage.

Exemple : estimer suite à plusieurs difficultés rencontrées lors de recrutements que « c'était plus facile avant » : de quel « avant » parle-t-on et en quoi était-ce plus simple ? Qu'est-ce que ça nous apprend sur le présent ? Par exemple, nous étions 5 et c'était très familial. Nous sommes 30 aujourd'hui... qu'est-ce qui a changé, que souhaite-t-on retrouver, recréer mais autrement ?

• Le biais de cadrage

Le biais de cadrage est la tendance à être influencé par la manière dont un problème est présenté.

Exemple : parler du recrutement comme un problème et non une chance réduit fortement la possibilité de trouver de nouvelles opportunités en la matière.

• L'illusion de savoir

L'illusion de savoir consiste à se fier à des croyances erronées pour appréhender une réalité et à ne pas chercher à recueillir d'autres informations. La situation est jugée à tort comme étant similaire à d'autres situations connues et la personne réagit de la façon habituelle.

Exemple : recruter n'est pas une science exacte. Faisons des retours d'expérience, associons plusieurs personnes à la rencontre puis à la prise de décision. Philippe PIERRE nous dit même « Changeons d'avis pendant le processus de recrutement ».

¹ -Psychomédia, 25 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle, février 2015



/ Les antidotes ?

Travailler dès le départ avec les parties prenantes par exemple sur :

- La prise de conscience des biais
- Le degré d'engagement dans le projet
- L'auto-évaluation sur les pratiques suivantes proposées par Philippe PIERRE
- Quelqu'un part ? Faire des entretiens de sortie à chaud et à froid
- Marcher avec les candidats, autrement dit par exemple, faire le tour de l'entreprise avec eux : de quoi sont-ils curieux ? Souhaitez-vous "faire un bout de chemin" avec eux ?
- Changer d'avis, c'est bon signe
- Nos décisions de recrutement se font-elles dans l'urgence ou en plusieurs étapes ?
- Nos décisions de recrutement sont-elles basées sur : "Rien ne s'oppose ?" ou "ce recrutement est une chance pour nous ?" (Évitons de recruter par défaut)
- S'appuyer sur des personnes relais et des personnes ressources pour confronter et décider



LES BONS OUTILS !

- » pour contrer les biais cognitifs : **le brainstorming à l'envers : comment réussir à échouer ?**
- » pour permettre d'exprimer toutes les pensées : **le brainstorming silencieux**
- » pour s'accorder sur des objectifs communs et le moyen d'y arriver : **le speedboat**





..... 2. Comment développer l'Attractivité RH ?

/ Les collectivités, meilleures alliées des entreprises pour gagner la bataille de l'attractivité, l'insertion et l'emploi !

Nombreuses sont les collectivités comme les villes ou agglomérations qui ne sont pas dotées d'une compétence formelle en matière d'emploi. Voilà qui en fait potentiellement... les meilleures alliées des entreprises pour les accompagner dans leurs réflexions pour attirer les talents ! **Pourquoi ?**

- **Il s'agit de parties prenantes transversales**, concernées au premier chef par l'attractivité économique et sociale du territoire, et capables de créer des liens et prendre de la hauteur entre et par rapport aux acteurs traditionnellement impliqués dans ces enjeux ;
- **Elles ont une connaissance fine et concrète des réalités** du territoire et peuvent anticiper les adaptations et ajustements nécessaires ;
- **Elles disposent de plusieurs leviers majeurs** pour l'attractivité du territoire : mobilité, logement, action sociale, etc.

/ État des lieux

Afin d'améliorer l'attractivité de son territoire et/ou de sa structure, il est nécessaire de dresser un état des lieux permettant :

- ◆ **D'analyser le besoin** : pourquoi avons-nous besoin de renforcer l'attractivité ? Quel manque doit être comblé ? On ne met pas en place les mêmes stratégies selon que l'on souhaite attirer plus de candidats, des compétences techniques, des savoir-être, etc. Il s'agit donc de bien définir ce dont on manque pour mettre en place les bonnes stratégies.
- ◆ **D'analyser les pratiques actuelles** : que fait-on qui fonctionne ? qui ne fonctionne pas ? Que ne fait-on pas ?
- ◆ **De connaître la concurrence** et ses pratiques.
- ◆ **De lister et caractériser** les éléments d'attractivité du territoire/de l'entreprise.
- ◆ **D'exprimer la raison d'être** du territoire/ de la structure, à partir de laquelle élaborer les stratégies d'attractivité.
- ◆ **De dresser une liste précise** des compétences et savoir-être nécessaires et suffisants pour rejoindre les structures... bien souvent les fiches de postes sont vagues ou trop complètes et ne reflètent pas pleinement la réalité des compétences et qualités nécessaires et suffisantes pour le poste !



ENTREZ EN MODE ACTION !

« Bien souvent, il n'y a pas besoin d'une longue phase d'étude avant d'entrer en mode action ! Ce peut même être contre-productif et démobiliser les parties prenantes.

Il s'agit bien sûr d'effectuer un état des lieux pour s'assurer de répondre aux besoins, mais mixer étude et action semble être la bonne formule.

Cet état des lieux est une étape nécessaire et peut ne pas prendre un temps fou. Bien souvent, les besoins comme les freins sont connus, et il s'agit essentiellement de faire s'accorder l'ensemble des parties prenantes sur leur formulation exhaustive. Cette formulation communément partagée donne un socle solide à partir duquel construire des stratégies pour lever les freins et maximiser l'utilisation des opportunités internes comme externes.



LES BONS OUTILS !

- » pour ne pas confondre besoin, problème et solution : **le bonhomme Observation, Sentiment, Besoin, Demande (OSBD) de la Communication non violente**
- » pour visualiser l'état des lieux et passer en mode action : **une matrice Strength (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces) - SWOT**

/ Susciter l'engagement collectif des parties prenantes

Améliorer son attractivité suppose de réunir toutes les parties prenantes permettant de se baser sur l'existant, ne pas réinventer la poudre, et profiter de l'expérience et l'expertise locales.

Afin de susciter l'engagement collectif de l'ensemble des parties prenantes, il est nécessaire de les acculturer aux méthodologies de participation active qui favorisent l'appropriation et l'engagement. L'utilisation des méthodes de l'intelligence collective peut alors être extrêmement utile.

Le B.A.B.A de l'intelligence collective

On distingue généralement quatre temps pour élaborer des propositions en intelligence collective :

- Un temps pour **briser la glace** avec un outil permettant rapidement aux personnes de se rencontrer et d'instaurer un environnement dans lequel tout le monde se sente à l'aise pour s'exprimer.
- Un temps de divergence, de **créativité**, permettant à chacun d'exprimer toutes ses idées, même les plus folles.
- Un temps de **convergence** permettant aux participants eux-mêmes de rassembler, trier, classer les idées et en faire découler un plan d'action pour mettre en œuvre les plus populaires.
- Un temps de **conclusion collective et individuelle** au cours duquel récapituler les apprentissages du groupe et de chaque participant qui repart avec.

Il s'agit pour cela de garantir un cadre propice à l'intelligence collective :

- ◆ **1+1 = 3 :** Proposer des voies d'exploration des horizons et idées de toutes et tous, et les amener à converger et se sublimer dans une solution à laquelle il aurait été bien impossible d'arriver en additionnant simplement les solutions, toutes aussi brillantes soient-elles, des parties prenantes séparément.
- ◆ **Libre expression :** Afin que toutes les idées puissent être exprimées, discutées et s'infuser dans la réflexion et la co-construction, il s'agit de donner la parole à tous et toutes ; garantir un cadre sécurisant, sans jugement ; utiliser des outils variés ouvrant la voie à tous les modes d'expression.
- ◆ **Créer les bonnes conditions :** Permettre à chacun et chacune de co-construire en utilisant les bonnes méthodes, les bons outils, les bons espaces et les bons timings, mène à de véritables petits miracles et de très belles idées, réalisations et avancées humaines.
- ◆ **L'importance de la facilitation :** Le rôle de l'animateur - ou du facilitateur - est capital pour garantir les conditions de la liberté d'expression et de la co-construction.
- ◆ **Bienveillance & Confiance :** Le cadre se doit de garantir une égalité de parole entre les participants, l'absence de jugement et la bienveillance des participants les uns envers les autres.



« À QUOI SERT D'ANIMER LES RÉUNIONS EN « INTELLIGENCE COLLECTIVE » :

- Favoriser l'émergence d'idées créatives, l'expression de toutes les idées et opinions
- Encourager la prise de parole de tous et toutes les participants
- Permettre l'émergence d'une compréhension et expression commune des besoins, attentes et idées
- Faciliter la production de documents de restitution opérationnels
- Créer les conditions de l'engagement informé et active



Le B.A.B.A de l'accompagnement au changement

On dit souvent que les humains ou les organisations sont globalement averses au changement. Et pourtant, le changement, le mouvement, l'évolution sont inhérents à chacune de nos actions et en réalité, nombreux sont celles et ceux qui en sont conscients et peuvent en être les moteurs... pour peu qu'on leur en donne réellement les moyens !

Dans le prolongement des méthodes et outils de l'intelligence collective, accompagner efficacement le changement signifie :

- ◆ **Co-établir le diagnostic** : si l'on souhaite changer c'est que quelque chose ne fonctionne pas, pourrait être amélioré, ou que l'on envisage de nouveaux horizons, débouchés, processus... pour que l'ensemble des équipes s'engage dans ces nouvelles voies, il faut avant tout établir ensemble les constats, s'accorder sur les besoins et envisager des pistes de solutions partagées.
- ◆ **Co-construire les solutions** : des apprentis aux citoyens en passant par les employés, il est partout prouvé qu'une personne qui a contribué à la définition des stratégies mises en place sera plus engagée dans leur mise en œuvre et à même de les faire aboutir ! Alors exit les solutions proposées par des « experts » qui cherchent à « optimiser » la stratégie en demandant aux salariés de mettre en œuvre de nouveaux processus ou de nouvelles procédures dont ils ne comprennent pas l'intérêt ou la nécessité : avec les outils de l'intelligence collective, l'implication dès le départ dans la construction du changement en rendra la conduite bien plus simple.
- ◆ **Rester à l'écoute** : les changements peuvent occasionner de véritables bouleversements, positifs comme négatifs, pour les employés comme les structures. Il s'agit donc de rester à l'écoute, ne pas les minimiser, et être capable d'ajuster les changements pour qu'ils ne causent pas plus de tort que de bien. Les outils de la communication non-violente et de l'écoute active sont à votre service !

Varié les postures : de l'animateur au facilitateur

Afin d'animer au mieux les réunions avec les dirigeants et/ou entre parties prenantes, il peut être intéressant de varier les postures :

- ◆ **Celle de l'animateur** vous permet de jouer le rôle de garant du cadre, du temps, et de l'atteinte des objectifs de la réunion. Plus « haute » que celle du facilitateur, elle structure les échanges et peut rendre légitime des prises de position ou proposition au sein des échanges.
- ◆ **Celle du facilitateur**, plus « basse », consiste à trouver les outils, méthodes, rebonds, permettant de fluidifier les échanges, de permettre aux participants de pleinement se les approprier et de dégager ensemble, sans l'animateur, leurs solutions ou pistes d'action.



LES BONS OUTILS pour faire participer toutes les parties prenantes...

◆ Sont sur le site de l'Adefpat ! Retrouvez de nombreux outils et astuces dans la **Boîte à outils de la Participation Citoyenne** !



/ Susciter l'engagement des entreprises

Apparent paradoxe : les entreprises ont besoin de recruter, mais peinent à s'engager dans les actions collectives... Pourquoi ? Bien souvent par manque de temps, parce qu'elles ont le sentiment que ce n'est pas (uniquement) leur rôle, et parce que les dirigeants d'entreprise sont tournés vers l'action en priorité et la prise de décision.

Contre le sentiment de non-compétence et le manque d'envie, misons sur :

La création du collectif

- **Clarifier le but commun** : quel objectif commun vise la réunion ou la série de réunions ? On ne se réunit pas pour « échanger sur des problèmes » mais pour mettre en commun des propositions, construire, mettre en place, décider.
- **Maîtriser les aspects pratiques** et surtout les méthodes de facilitation qui permettent de véritablement travailler ensemble, de façon concrète et sans hésiter à surprendre, faire interagir.
- **Instaurer la confiance** et la connaissance mutuelle : des brises glace courts permettant de s'ouvrir aux autres pour mieux s'engager dans de vraies relations.
- **La composition des groupes** : miser sur les différences, oppositions et complémentarités, des associations audacieuses.

Une logistique au service de la réussite de l'engagement des entreprises

- **Réunions sur la pause déjeuner plutôt qu'en soirée**, ou tôt le matin en prévoyant une collation : pas de perte de temps, un horaire bloqué, convivialité
- **Doubler l'invitation** d'un appel/SMS personnalisé vers les cibles par ordre de priorité
- **Rédiger un message d'invitation concret**, avec une signature d'un élu ou d'un technicien identifié
- Demander aux dirigeants qui viendront d'en convaincre d'autres de venir
- **Mobiliser l'élu référent** sur les invitations, lui faire appeler des entreprises, lui demander de contribuer à la réflexion sur les invitations
- **Garder le contact** avec les dirigeants qui se sont déplacés
- **Inviter les têtes de réseau** en précisant que l'on attend qu'ils mobilisent
- **Faire témoigner** les dirigeants
- **Préparer la réunion** avec des dirigeants
- **Qualifier, classer** les entreprises cibles (nombre de salariés...)
- **S'appuyer** sur le club d'entreprise lorsqu'il existe
- **Expliquer** que cette réunion ne va pas leur faire perdre du temps mais gagner de l'argent
- **Intégrer la thématique** visée dans une réunion comportant une thématique d'appel
- **Utiliser les CUMA** pour mobiliser des agriculteurs

Animation de réunions multi-acteurs

- **Convaincre les parties prenantes** d'investir du temps et de l'énergie pour s'accorder ensemble sur des constats et besoins partagés
- **Utiliser les bons outils** pour co-construire les meilleures stratégies et solutions
- **S'accorder** sur des livrables et indicateurs de réussite
- **Déterminer la façon** dont le suivi doit être mis en place
- **Évaluer et ajuster** les stratégies

Tous experts en recrutement !

Plutôt que de présenter aux entreprises qui veulent améliorer leur attractivité RH des dispositifs ou aides ou même stratégies difficiles à plaquer à leur réalité, on peut utiliser le CoDev sur un exemple précis permettant de revenir à leurs réussites, leurs problématiques et leur réalité. Toutes les entreprises sont les plus compétentes pour recruter dans leur domaine ou secteur, il s'agit de trouver avec elles ce qu'elles veulent changer ou améliorer, dans la communication, la répartition des tâches ou encore la mobilisation de leurs troupes pour recruter.

Le saviez-vous ?

De nombreuses prises en charge financières peuvent aider à accompagner au mieux les démarches d'amélioration de l'attractivité RH. Parmi elles :

- La Région Occitanie prend en charge à 100% le Pass RH
- Un GPECT peut être pris en charge à 100%
- Les OPCOs peuvent soutenir les entreprises



LES BONS OUTILS !

- » pour embarquer toutes les parties prenantes : **dans le même bateau !**
- » pour animer des réunions multi-acteurs impliquantes : **les six chapeaux !**
- » pour lever un frein : **Codev !**
- » pour permettre à tout le monde de s'approprier une idée : **codev en série !**
- » pour stimuler les entreprises : **une surprise à chaque réunion ! Animation expérientielle !**
- » pour rester à l'écoute des signaux faibles ou forts de celles et ceux qui sont les moteurs de la réussite de vos projets : **le bonhomme OSBD de la communication non-violente !**





3. Les actions qui marchent !

/ Développer sa marque employeur

« On rejoint une entreprise, on quitte un manager »

Pour attirer, fidéliser et engager de nouveaux travailleurs, les entreprises et les territoires doivent prendre en compte un changement de paradigme : les travailleurs sélectionnent autant qu'ils sont sélectionnés. Il s'agit donc d'exprimer et visibiliser ce qui caractérise et différencie la structure ou le territoire.

La **marque employeur** est l'ensemble des attributs, caractéristiques, éléments distinctifs de l'entreprise dans sa dimension employeur. Elle se fonde sur la raison d'être de l'entreprise, ses valeurs et ses piliers différenciants, qui peuvent relever de son action, ses pratiques RH et managériales, et doivent se refléter dans sa communication interne et externe.

Elle doit permettre de répondre à 3 questions :

- **Attractivité** : pourquoi je vous rejoindrais ?
- **Fidélisation** : pourquoi je resterais ?
- **Engagement** : pourquoi je serais investi ?



Et concrètement, on fait comment ?

1. Des annonces d'emploi qui vous ressemblent
2. Un peu de présence digitale qualitative : un site internet attractif, réseaux sociaux, SEO, sites de notation
3. Une démarche d'intégration structurée et rythmée
4. Développer les compétences en management
5. Entretien des relations avec les écoles adéquates
6. Se faire aider, conseiller, accompagner

Pour cela, il peut être utile de procéder en quatre étapes :

- **Diagnostic de la marque employeur existante**, qui peut être réalisé via une analyse SWOT, des enquêtes (interview, ateliers, questionnaires) auprès des dirigeants, managers, candidats, démissionnaires..., un audit d'e-réputation, un benchmark concurrentiel...
- **La définition d'une marque employeur cible** et de ses composantes : promesse employeur ; bénéfices différenciants ; preuves RH ; attentes réciproques ; valeurs de l'entreprise exprimées en des termes simples et vrais.
- **Une analyse des écarts** et priorisation des chantiers pour passer de l'une à l'autre.
- **Un pilotage du plan d'action** au long cours et qui soit apprenant.

La **qualité de vie au travail** a aussi su s'imposer au cours des dernières années comme un facteur d'attractivité non négligeable pour les entreprises, au-delà de l'amélioration des conditions de travail et engagements humains qu'elle sous-tend. Contribuer à la bonne santé, au bien-être, à la mobilité, aux activités culturelles et de loisirs de ses salariés est gage d'une entreprise où il fait bon travailler, et favorise l'engagement de ces derniers !

« C'est quand tout va bien qu'il faut oser changer : Transparence, récompense et bienveillance sont des facteurs clés de succès pour impliquer les salariés »

Rémyle Renaux, conduite du changement et posture managériale dans une TPE

/ Les démarches de Responsabilité Sociale des Entreprises [RSE]

La Commission Européenne donne la définition suivante de la Responsabilité sociale des entreprises : « L'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. » et « La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. »

Au-delà de l'engagement nécessaire des entreprises dans des démarches visant à limiter leurs externalités sociales et environnementales négatives et augmenter leurs externalités positives, l'engagement des entreprises dans une démarche de RSE est un fort levier d'attractivité, notamment pour recruter les plus jeunes.



« COMMUNIQUEZ !

- Vous engagez des démarches de RSE et elles s'intègrent parfaitement à la culture de votre entreprise ?
- Faites-le savoir !
- Il s'agit non seulement d'un élément caractéristique mais qui apporte de la valeur ajoutée à votre marque employeur !

- **Les démarches RSE** conduisent à se poser des questions liées aux conditions de travail, méthodes de management et ressources humaines, favorisant l'amélioration continue de ces dernières et fournissant de nouveaux arguments d'attractivité
- **Les nouvelles générations de travailleurs** cherchent un sens et un impact positif dans les structures qu'ils rejoignent : 80% des jeunes aujourd'hui veulent travailler pour une entreprise qui contribuera à changer le monde

Les sujets d'engagement ne manquent pas, ce qui rend parfois compliqué le lancement d'une démarche RSE.



« QUID DES TTPE ?

- Lorsqu'on est à son compte, comme les artisans par exemple, les démarches de RSE peuvent sembler lourdes à porter. Pourtant, visibiliser les efforts mis en œuvre par chaque structure économique pour garantir des conditions de travail et un impact vertueux contribue grandement à l'attractivité économique d'un territoire. Regrouper ces gérants de TTPE pour lister l'ensemble des efforts fournis en la matière et les mettre en forme dans des éléments de communication grand public afin de les transformer en élément d'attractivité peut être une solution.

Le conseil d'Arnaud Poissonnier pour se lancer : l'approche par filière métier. Établir les externalités négatives de son métier en matière sociale et environnementale et chercher à les compenser permet de faire un lien direct entre la démarche RSE et l'activité de son entreprise, et donc de lancer une démarche cohérente et authentique qui sera vécue comme telle par les travailleurs qui seront d'autant plus attirés.

Les démarches de labellisation « entreprise à mission » ou « entreprise engagée » ou de certification qualité permettent de décortiquer les méthodes et outils sur lesquels elle repose, pour mettre en place des éléments d'amélioration continue et engager son entreprise dans une logique vertueuse et responsable.

« **La RSE permet d'apporter plus de valeur : amener l'équipe à travailler ensemble, avoir un projet commun et partagé. Mettre en place une démarche de respect environnemental, gestion des déchets,...** »

Chocolaterie Blason



LE BON OUTIL !

- « ... pour mettre en place une stratégie RSE : la **Mind Map de la RSE** comme levier d'attractivité

/ L'EXEMPLE DU PAYS CŒUR D'HÉRAULT

Contexte

- **Problématique de l'attractivité** des entreprises posée depuis plusieurs années
- **Constat d'inadéquation** entre les profils et qualifications des demandeurs d'emploi et les offres des entreprises
- **Post-Covid, problématique supplémentaire :** comment les entreprises peuvent rester attractives, se développer, développer leur résilience, et rebondir ?

« Le diagnostic d'attractivité préalable aux phases 2 (définition et mise en œuvre des actions employeurs) et 3 (émergence d'initiatives publiques/privées), élaboré à la fois avec plus d'une centaine d'entreprises, et les élus, a permis de développer une vision claire et complète des enjeux à relever et solutions à mettre en place »

Actions mises en œuvre

- ⊞ Diagnostic complet avec 110 entreprises et les élus, ainsi qu'un benchmark de territoire
- ⊞ Action expérimentale à l'échelle du pays : accompagnement individuel d'une dizaine d'entreprises pouvant se refléter au niveau du territoire, et améliorer l'attractivité économique du territoire
- ⊞ Travail d'attractivité via la RSE et notamment son volet environnemental
- ⊞ Groupes de travail thématiques sur les besoins et priorités communes : QVT, Management, outils de gestion RH, recrutement...
- ⊞ Valorisation des métiers et offres d'emploi en vidéo
- ⊞ Construction d'un outil de communication pour l'attractivité du territoire
- ⊞ Veille et restitution sur les démarches innovantes : benchmark par un cabinet externe sur les démarches similaires dans d'autres territoires

Astuces

- Susciter l'intérêt des entreprises : comité de restitution sur les éléments concrets ; priorisation des grands enjeux (transport, mobilité, commerce, services, école, formation)
- Penser capitalisation et dissémination : photos, vidéos, guide, boîte à outils
- Impliquer toutes les parties prenantes (publiques, privées, élus) afin d'obtenir une convergence de regards et fédérer les acteurs



LES OUTILS ET LEVIERS À LA DISPOSITION DES RH

- Équilibre vie pro/vie perso
- Gestion du temps de travail
- Avantages (mobilité, mutuelle, télétravail)
- Objectifs clairs
- Fiches de mission
- Entretiens individuels
- Plans de carrière
- Événements fédérateurs
- Intéressement

/ Stratégies de recrutement inclusives et attractives

Face aux enjeux de recrutement actuels, il est nécessaire d'accompagner les entreprises dans la mise en place de stratégies de recrutement inclusives et attractives.

Nombreuses sont les personnes qui cherchent un emploi et qui ne correspondent pas à l'ensemble des critères qui apparaissent sur la fiche de poste ou que l'on vérifie lors de l'entretien d'embauche, pour celles qui l'atteignent. Non seulement cela peut conduire à l'auto-censure de certaines personnes qui pourraient apporter beaucoup à l'entreprise mais ne postulent pas car ont l'impression de ne pas correspondre aux attentes de la fiche de poste ; mais cela traduit aussi bien souvent une méconnaissance, réelle ou affichée, des compétences réelles dont a besoin l'entreprise.

Afin d'ouvrir ses portes à des profils différents, il est nécessaire :

- ◆ **D'effectuer un audit précis** des pré-requis nécessaires pour tenir le poste, des compétences qui peuvent être acquises via de la formation,
- ◆ **Épurer les offres de recrutement** des pré-requis qui n'en sont pas et peuvent conduire à l'auto-censure des candidats,
- ◆ **Rehausser les offres de recrutement** en ajoutant des éléments permettant aux personnes intéressées de comprendre la culture de l'entreprise, la qualité de vie au travail qu'elle propose,
- ◆ **D'ajouter une phrase** indiquant l'ouverture des postes qui peuvent l'être aux travailleurs handicapés,
- ◆ **De proposer de nouvelles méthodes de recrutement**, moins excluantes et permettant de réellement découvrir les capacités et motivations des personnes : pourquoi ne pas tester le recrutement avec questionnaire de motivation, pour mieux aller chercher les réponses à vos premières questions qu'avec une lettre de motivation, ou les périodes d'immersion pour tester les compétences d'un candidat bien mieux qu'en entretien ?

Focus sur les stratégies permettant d'attirer les jeunes... et les moins jeunes !

On lit et entend beaucoup de choses sur les nouvelles générations qui arrivent dans le monde du travail et sont souvent décrites comme un bloc envers lequel il serait possible de mettre en place des stratégies d'attractivité gagnantes. En réalité, les « jeunes » n'ont pas tous les mêmes aspirations, attentes et craintes ; à l'inverse, c'est bien toutes les personnes qui recherchent un emploi qui souhaitent rejoindre une entreprise capable de susciter l'engagement, source d'enthousiasme, performance et innovation, et d'un bouche-à-oreille bénéfique pour l'entreprise.



MÉFIEZ-VOUS DES IDÉES REÇUES !

« Anaïs GEORGELIN et Philippe PIERRE le rappellent tous les deux : les idées reçues sur le recrutement des jeunes sont non seulement nécessairement caricaturales, si ce n'est fausses, mais peuvent vous faire passer à côté de la perle rare ! Plutôt que de préjuger des besoins et aspirations de celles et ceux qui souhaitent rejoindre l'entreprise, mieux vaut les interroger sur la meilleure solution pour lever les freins et réticences des deux côtés de la table de recrutement !

Selon Philippe Pierre², pour que le travail prenne une place équilibrée au sein des trois piliers de l'existence que sont la famille, le travail et les amis, il existe cinq modèles d'attractivité, qui peuvent tous trouver leur place dans une stratégie de marque employeur : Loyauté, employabilité, communauté de métiers, entreprise plateforme, entreprise archipel.

2 - Retrouvez ses références et ouvrages dans la Dropbox du projet et sur son site : <https://philippepierre.com/>

Quelques astuces :

- **Poser des questions ouvertes** lors du recrutement et s'étonner volontairement, avec curiosité : qu'est-ce qui vous fait vibrer, vous donne envie de vous lever le matin, vous enthousiasme, vous apporte de la joie ? À quel moment vous êtes-vous senti particulièrement reconnu.e ou engagé.e au travail ?
- **Mettre en place une culture** de transparence et confiance
- **Communiquer avec congruence** pour faire savoir combien cette entreprise incarne ses valeurs
- **Valoriser le sens** qu'il peut y avoir à travailler dans l'entreprise... un sens que l'on peut trouver dans sa production, ses conditions de travail, son management, ses ressources humaines, ...
- **Exprimer régulièrement des feedbacks** et de la reconnaissance permettant de faire progresser
- **Établir un processus d'intégration** formalisé pour tous qui débute dès le « oui », s'étale sur les premiers jours, est jalonné de points d'étape réguliers, dont un rapport d'étonnement
- **Être aussi flexible que possible** sur l'organisation personnalisée des rythmes de travail
- **Et pourquoi pas** mettre en place des binômes ou du parrainage favorisant engagement, transmission et convivialité

Glossaire de ces comportements et attentes... pas si nouvelles !

- **Alignement** : capacité à se sentir en adéquation, sur le plan des valeurs, avec les objectifs et activités d'une structure ou d'un projet Archipel
- **Archipel** : « L'entreprise archipel » renvoie à une réalité dans laquelle le numérique accélère le développement de nouvelles formes d'emplois et remet en cause la centralité du travail dans la vie des salariés
- **Canaux de communication RH** : mots, images, vidéos, réseaux sociaux, micro conversation
- **Glassdoor** : le nom du tripadvisor de l'entreprise employeuse
- **QVT** : Qualité de vie au travail
- **RSE** : Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise
- **Slahser** : « compartimenteur », capable de mener de front plusieurs activités professionnelles, parfois sans rapport les unes avec les autres.
- **Soft Skills** : ces « compétences douces » qui ne s'apprennent ni à l'école ni en formation, mais qui font la « débrouillardise » précieuse des nouvelles recrues et qu'il est donc à la fois utile de rechercher pour l'entreprise, mais aussi d'indiquer rechercher dans ses offres d'emploi pour parler à des profils aux parcours moins classiques ayant développé ces compétences dans des contextes moins traditionnels.
- **Talent** : quelqu'un de différent du dirigeant par ses questions, son rapport au travail, qui contribue au niveau de performance de l'entreprise, qui est généreux

/ Créer des groupements d'employeurs

Un groupement d'employeurs (GE) a, la plupart du temps, une forme associative loi 1901, à but non lucratif, qui permet à plusieurs employeurs de se réunir afin de partager entre eux le temps de travail d'un ou de plusieurs salariés. L'objectif est de mutualiser les besoins en compétences en temps partiels ou saisonniers des entreprises, afin de pouvoir proposer des temps complets et pérennes aux salariés.

Un GEIQ est un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification. C'est une association pilotée et gérée par ses entreprises adhérentes qui choisissent d'adhérer au GEIQ pour intégrer de nouvelles compétences grâce à l'intégration de personnes éloignées du marché du travail au travers d'une alternance.

Les groupements d'employeurs permettent de répondre aux problématiques de recrutement des entreprises tout en présentant plusieurs intérêts du point de vue de la qualité de l'emploi pour les salariés : la possibilité de développer ses compétences dans des contextes variés tout en ayant un employeur unique permettant de garantir un emploi pérenne et le plus souvent à temps plein. C'est une entreprise à but social. Ces regroupements sont aussi l'occasion pour les entreprises qui se sont regroupées d'échanger les bonnes pratiques et construire une marque employeur, stratégie de qualité de vie au travail et politique d'attractivité commune.

/ L'EXEMPLE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES LA FRANÇAISE

Contexte

- ◆ **Diagnostic social territorial de la Communauté** de commune sur plusieurs thématiques, dont l'emploi : Ce diagnostic a permis de mettre en relief un nombre important de demandeurs d'emploi ne trouvant pas de travail et des entreprises qui ont des besoins en recrutements mais à la peine pour recruter
- ◆ **65% d'actifs à temps partiel**
- ◆ **TPE/PME peinent à recruter** car n'ont pas la bourse pour les premiers recrutements et grandes entreprises qui peinent à fidéliser leurs salariés car ne proposent du travail qu'une partie de l'année

« Même si demain le Groupement d'Employeur ne se créait pas, toutes les étapes précédentes ont permis à la Communauté de Communes de mieux connaître les entreprises du secteur et leurs besoins, de mieux cibler ceux des demandeurs d'emploi sur le territoire, et d'avoir créé un lien précieux avec des chefs d'entreprises et dirigeants qui ont, certes, la tête dans le guidon, mais sont heureuses d'avoir un interlocuteur à la Communauté de Communes réellement à même de les comprendre et les accompagner ! »

Méthodologie mise en place

- ◇ Proposition d'accompagnement à la création d'un groupement d'employeurs (GE) afin de répondre aux problématiques de recrutement et fidélisation des salariés, tout en satisfaisant le besoin de stabilité dans l'emploi des demandeurs d'emploi.
- ◇ Validation du projet par les élus en commission de développement économique
- ◇ Validation du projet en comité de pilotage constitué des acteurs et institutionnels liés à l'emploi et l'économie (Pole emploi, Consulaires, Région, Département, Mission locale pour l'insertion des jeunes, CAPEB, élus, etc....).
- ◇ Mise en place d'une étude de faisabilité (retardée à cause du COVID) via la rencontre des entreprises et demandeurs d'emploi afin de recenser les besoins en recrutements et cibler les futurs profils de compétences.
- ◇ Récolte de 27 fiches de postes.

Astuces pour réussir son lancement :

- ◆ Contacter les entreprises par téléphone pour leur expliquer le concept avant de les convier à une réunion d'information collective.
- ◆ Faire des informations collectives un moment convivial, entre midi et deux heures avec une collation par exemple !
- ◆ Rencontrer les entreprises dans leurs locaux pour mieux se plonger dans leur réalité et comprendre leurs besoins en recrutement en profondeur et fédérer les acteurs.
- ◆ Organiser des temps d'interconnaissance entre les entreprises pour qu'elles apprennent à mieux connaître leurs singularités et points communs afin de favoriser une dynamique de groupe.
- ◆ Documenter toutes les étapes et rencontres afin de pouvoir capitaliser sur les informations et données récoltées, indépendamment de la création du GE.
- ◆ Le CRGE (Centre Ressources Groupements d'employeurs) peut constituer un appui dans le cadre d'une étude de faisabilité.

/ Accompagner le développement des compétences des employeurs

Afin de développer l'attractivité d'un territoire économique, favoriser l'engagement des employeurs et leur donner les clefs de compréhension et outils nécessaires à créer le meilleur environnement de travail possible peut s'avérer une stratégie triplement gagnante.

Elle permet de :

- ◆ **Créer des synergies entre employeurs** et de leur apporter valorisation et reconnaissance, facteurs clefs d'une motivation et d'un engagement attractifs pour de nouvelles recrues ;
- ◆ **Favoriser ainsi l'innovation** et des orientations stratégiques plus pertinentes
- ◆ **Dynamiser un territoire** et créer des partenariats et un environnement propices à l'accueil de nouvelles recrues

/ L'EXEMPLE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES MONT RANCE ET ROUGIER

Astuces

- ◆ Organiser les réunions à l'heure du petit-déjeuner
- ◆ Privilégier les relances et échanges téléphoniques
- ◆ Se coordonner avec les autres acteurs, publics, parapublics ou privés, qui mobilisent les entreprises sur les mêmes thématiques
- ◆ Entrer rapidement dans des actions concrètes afin de pouvoir valoriser les petites victoires

Consciente des enjeux du recrutement et après plusieurs sollicitations des entreprises locales, la Communauté de Communes de Mont Rance et Rougier a fait le choix d'organiser des ateliers participatifs au sein desquels les entreprises puissent faire un état des lieux des enjeux, problématiques, besoins et pistes de solutions à mettre en œuvre pour développer leur attractivité RH. Huit thématiques sont ressorties d'un premier atelier de co-construction, qui doivent maintenant être travaillées par les entreprises qu'il faut garder mobilisées.



Proposer des moments d'information : Pour donner suite à plusieurs questionnements concernant les aides et interlocuteurs possibles, la Communauté de Communes Monts, Rance et Rougier a organisé une soirée « pitch ». Inspiré par le format « ma thèse en 180 secondes », le but était de présenter aux entreprises chacun des dispositifs existants par les acteurs du service public pour l'emploi eux-mêmes, en 3 min maximum. Cela a permis aux entreprises d'obtenir des informations de manière simple et rapide avec la possibilité de poser des questions. Grâce au partage d'un moment convivial, des liens se sont créés entre les entreprises mais également avec les acteurs institutionnels.

/ Logements passerelles

Le logement peut constituer un frein majeur à la mobilité de certains talents vers un territoire, ou à la projection de publics éloignés de l'emploi et précaires dans un travail qui nécessiterait de déménager. Créer des logements passerelles peut permettre d'offrir en plusieurs points de son territoire des logements destinés à accueillir provisoirement les salariés nouvellement arrivés, et donc réduire les freins au recrutement.

Afin que ces logements puissent remplir cet objectif, il s'agit de :

- ◆ **Définir le besoin sur le territoire** : les entreprises se rendent-elles régulièrement compte que des talents leur filent entre les doigts parce qu'ils ne parviennent pas à trouver un logement ? Le logement est-il bien le seul frein à la mobilité ou cache-t-il d'autres freins ?
- ◆ **Co-construire avec les entreprises**, structures publiques et élus les formats de logement proposés (familiaux ou individuels ; proposant d'autres types de service comme la garde d'enfant ou des événements sociaux ; etc.) et les modalités d'accès à ces derniers, ainsi que le budget et l'implication de chaque acteur, nécessaires à la mise en œuvre du projet.

/ L'EXEMPLE DU PARC NATUREL RÉGIONAL DES GRANDS CAUSSES

Contexte

- ◆ **Zone industrielle** avec un turnover de salariés important
- ◆ **Décision de la mairie** de dédier 1 logement à de l'accueil transitoire de salariés sur un projet de construction de 4 logements, l'objectif étant de tester dans un premier temps l'efficacité et l'utilité de la démarche

« Le plus de ce logement, T2 meublé, c'est qu'il permettra à des salariés de venir tester un emploi dans le territoire sans prendre de risques. Mais il faut bien prendre conscience qu'un logement sur une commune dans un territoire de 71500 habitants « c'est une goutte d'eau dans l'océan », ou dit autrement, une expérimentation « miniature » qui ne demandera qu'à être répliquée à plus large échelle tant la question du logement dans nos territoires ruraux est cruciale. »

Méthodologie mise en place

- ◇ Diagnostic de besoin effectué avec la communauté de commune, la commune, et les dirigeants d'entreprises de la zone
- ◇ Engagement de la part des dirigeants d'entreprise et propositions novatrices
- ◇ Premières discussions autour du budget et de l'implication de chaque acteur dans ce dernier
- ◇ Travaux lancés par la mairie pour une livraison l'année suivante

Points de vigilances

- ◆ Il n'est pas évident de mettre en place les partenariats public-privés de manière concrète
- ◆ L'écriture d'un règlement d'utilisation a du mal à remonter dans les priorités des partenaires alors qu'il est indispensable

/ GPEC Territoriale

La GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) territoriale est une opportunité pour conduire des démarches coordonnées d'entreprises et d'acteurs locaux (Conseil régionaux, généraux, OPCA, acteurs relais) au sein d'un territoire (bassin d'emploi, département, région, inter-région, zone d'activités, pôle de compétitivité) dans l'objectif mutuellement profitable de construire des parcours professionnels et d'accompagner les besoins d'évolution en gestion d'emplois et de compétences des entreprises³.

/ Clubs d'entreprises

Un club d'entreprises rassemble des cadres dirigeants d'entreprises qui échangent régulièrement sur les problématiques qu'ils rencontrent et constituent ainsi un réseau permettant à ses membres de s'entourer de professionnels parfois issus du même secteur, parfois d'autres domaines d'activités.

/ S'inspirer de...

Les campagnes de recrutement par exemple de Michel et Augustin nous font sourire et nous séduisent. Immédiatement après, on se dit « oui mais nous c'est pas pareil ». On se pose alors la question de ce que signifie « s'inspirer de ». Le Larousse nous dit que c'est « *Prendre quelqu'un pour modèle de son action, trouver des idées, des exemples chez quelqu'un, dans quelque chose : Un poète qui s'inspire des surréalistes.* »

L'inspiration, au sens propre comme figuré, c'est ce qui donne de l'énergie et des perspectives. Comment maximiser l'ouverture engendrée par quelque chose qui nous inspire et éviter de « refermer » trop vite les horizons entrevus ?

Astuces* : mener sa GPECT par filière et avec une approche inter-sectorielle

- La GPECT peut être un outil de rapprochement entre les besoins de recrutement des entreprises d'une filière et les personnes en recherche d'emploi.
- À court terme, mixer une approche par OPCO et filière permet de construire des solutions avec les entreprises, tout en restant au plus proche des objectifs pouvant obtenir un financement OPCO.
- À moyen terme, travailler sur sa marque employeur de manière inter-sectorielle permet d'améliorer l'attractivité RH de chaque structure, du métier et du territoire

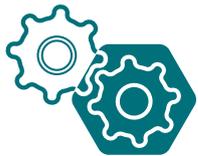
* Pour plus d'informations sur l'exemple réussi dans le thermalisme développé par le cabinet INEDY, se référer au compte-rendu en Dropbox



.. S'INSPIRER DE...

- Claude Moret : entreprise de consulting international qui facilite le télétravail et utilise des méthodes de management horizontale (Quercy Pays de Serres)
- Oyas environnement (Cœur d'Hérault)
- Brasserie d'Olt (Causses à l'Aubrac)
- Salaisons CROS à Rebourguil (CC Monts, Rance et Rougier) : Mise en place d'un cadre de travail agréable (télétravail possible, repas sur place le midi en partenariat avec le restaurant local, semaine de 4 jours...) et achat d'une maison pour y faire des logements pour ses employés.

3 - ANACT, GPEC territoriale : panorama des productions du réseau ANACT



Les outils

/ Brise-glaces

Un maximum de points communs

en binôme, identifier un maximum de points communs

La pelote

se présenter et donner un bon plan

Les chaudoudous

Chaque personne note sur un post it une qualité pour chaque participant et vient lui coller sur la chemise. À la fin de l'exercice, chacun récolte ses post it, les relit et les conserve !

L'Académie du Cadavre Exquis

Demander 3 mots au hasard, rassembler une syllabe de chaque mot pour en composer un seul et demander à chacun (ou en binômes) d'offrir la définition et l'usage de ce mot.

Les bonbons

Chaque participant tire un bonbon dans un sac opaque, suivant la couleur il doit partager un type d'info :

- rose : une réussite récente / une chose dont vous êtes fiers
- violet : une découverte récente / quelque chose que vous avez appris
- jaune : un projet/ une mission qui vous enthousiasme en ce moment



/ Brainstorming

Le brainstorming à l'envers : comment réussir à échouer ?

Quand une idée semble mauvaise ou impossible, pensez à utiliser des outils de créativité comme « le brainstorming à l'envers » pour la questionner et peut-être la transformer en la meilleure des idées ! Sorte de brainstorming inversé, cette technique de créativité invite les participants à exprimer volontairement « la pire idée possible » sur un sujet.

Par petits groupes, les participants se demandent :

- Comment réussir
- Comment réussir... à échouer !

Ils en débattent puis mettent en commun sur des schémas préparés à l'avance !

Bien souvent, les leviers de meilleures idées sont l'inverse des pires !



Le souvenir du futur

Ce format est un type de brainstorming qui permet de générer des idées par une réflexion collective, mais aussi de créer une vision partagée et de générer de l'enthousiasme autour d'un projet commun.

Le format consiste à se projeter dans le futur après qu'un projet ou un événement soit terminé et à « se rappeler » ce qui s'est passé.

En racontant des histoires au passé on fait sortir quelque chose de tangible et on crée une empathie avec le sujet. Il ne s'agit plus simplement de quelque chose d'imaginaire, mais quelque chose de qui devient très réel pour tous. La diversité des individus enrichit le groupe, chaque personne amenant un angle plus ou moins personnel, technique, théorique ou pratique, mais toutes les pistes sont intéressantes, menant à une sorte de mini cahier des charges de ce que devrait être le projet commun.

La baguette magique... et ses variantes

L'invitation aux participants est de laisser aller leur esprit créatif en s'affranchissant des contraintes auxquels il sont confrontés au quotidien.

Comme s'ils avaient une baguette magique, ils peuvent multiplier les idées, y compris les plus délirantes, sans aucune limitation. La convergence consistera alors à trouver leur transposition réalisable par petits groupes.

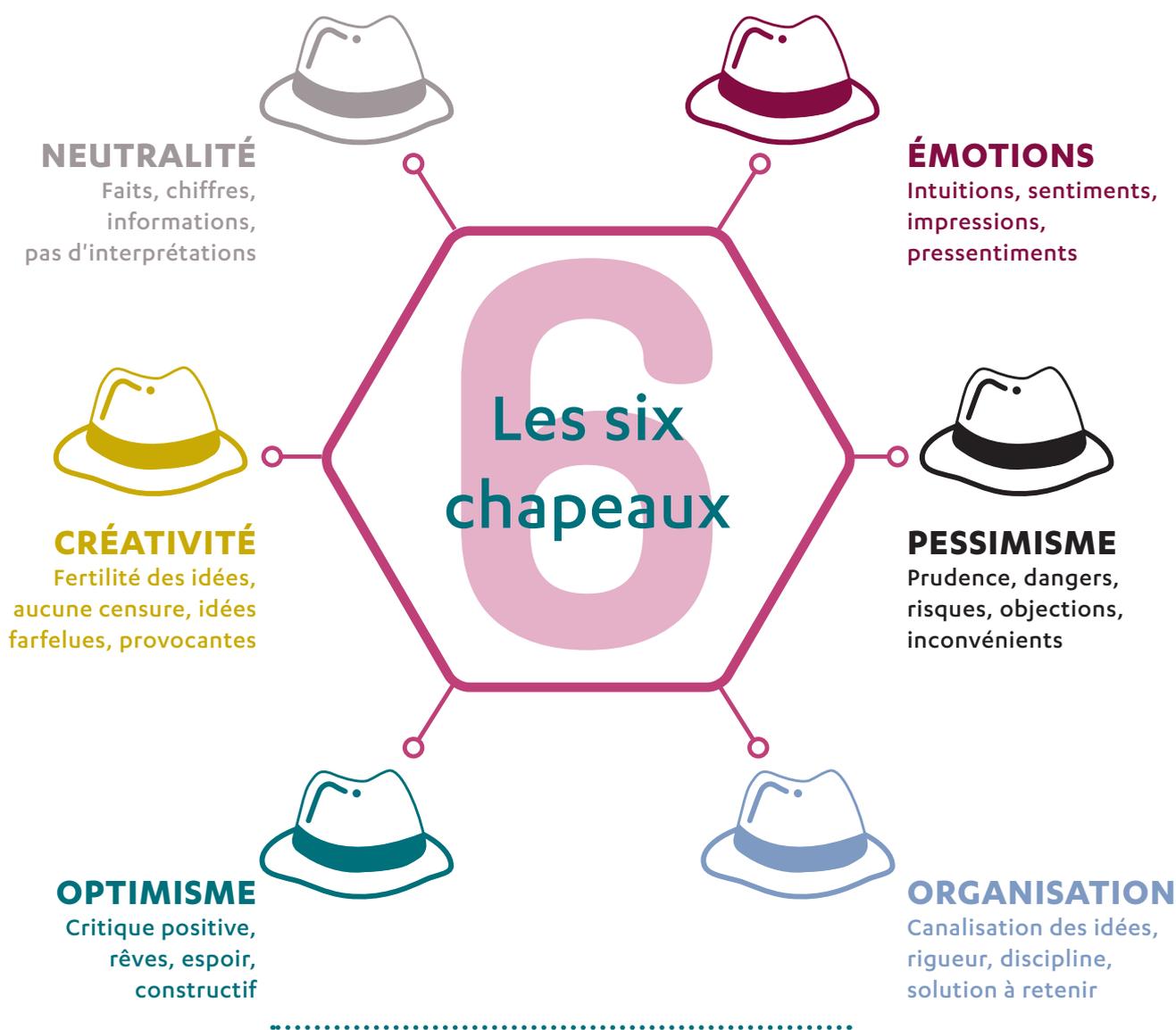
Une variante à la baguette magique peut consister à se mettre dans la peau d'un personnage célèbre (L'abbé Pierre, Steve Jobs, Picasso, Marie Curie...) et imaginer ce qu'il aurait trouvé comme solution.

/ Animation de réunion

Les six chapeaux

Outils proposant à chaque personne de la réunion un rôle à tenir, qui peut tourner au fur et à mesure de la réunion ou bien à chaque réunion. Les personnes sont invitées à parfaitement incarner chaque rôle, qui peut réellement refléter leur état d'esprit ou y être plus opposé.

Cet outil favorise la créativité mais aussi l'appropriation et l'empathie au sein d'un groupe qui apprend ainsi à bien mieux se connaître et travailler ensemble.



Permettre efficacité, créativité et empathie dans un groupe



À partir de 10 minutes !



À chaque réunion multi-acteur ou au moins lors de celles où tout le monde pense exactement la même chose ou uniquement des choses totalement opposées



Une quinzaine de personnes maximum

Une surprise à chaque réunion !

- Une co-animation, des reportages chez eux « Stories de recrutement » qui soient des études de cas ?
- « pitcher leur entreprise »
- Une difficulté chacun à investiguer dans leur entreprise et présenter leurs découvertes aux autres à chaque rencontre

L'animation expérientielle

Transformer les méthodes et conseils de ce guide en outils d'animation ! Par exemple, inviter les acteurs que vous avez réunis à « plancher » individuellement puis en groupe autour des 3 questions, en se mettant à la place des candidats :

- Attractivité : Pourquoi je vous rejoindrais ?
- Fidélisation : pourquoi je resterais
- Engagement : pourquoi je serais investi ?

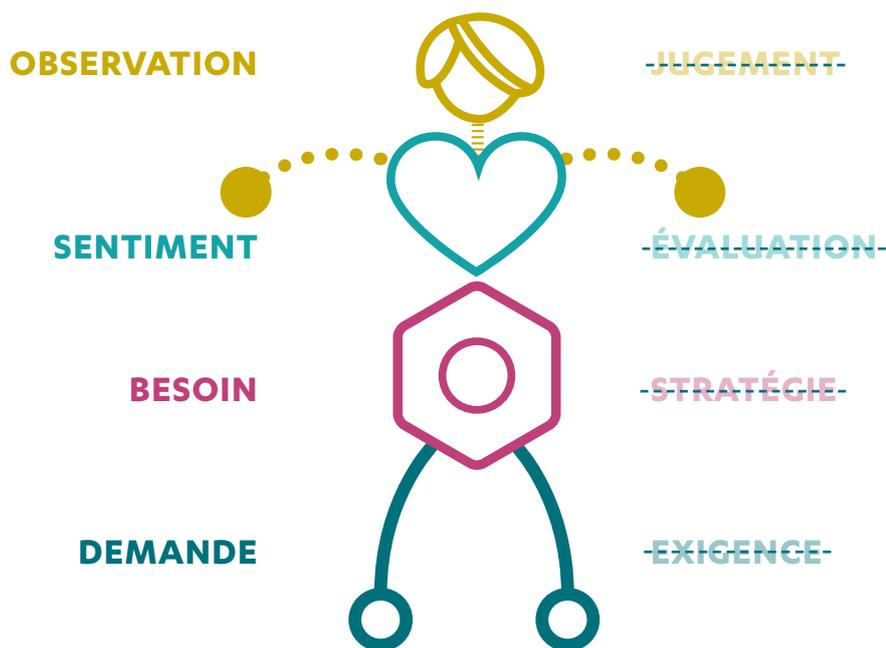
Debrief collectif autour :

- Des réponses
- De ce qui a été difficile à formuler et pourquoi

/ Communication non-violente et écoute

Identifier les besoins (CNV)

Le bonhomme OSBD



/ Appropriation

Le Co-développement



Codev en série !

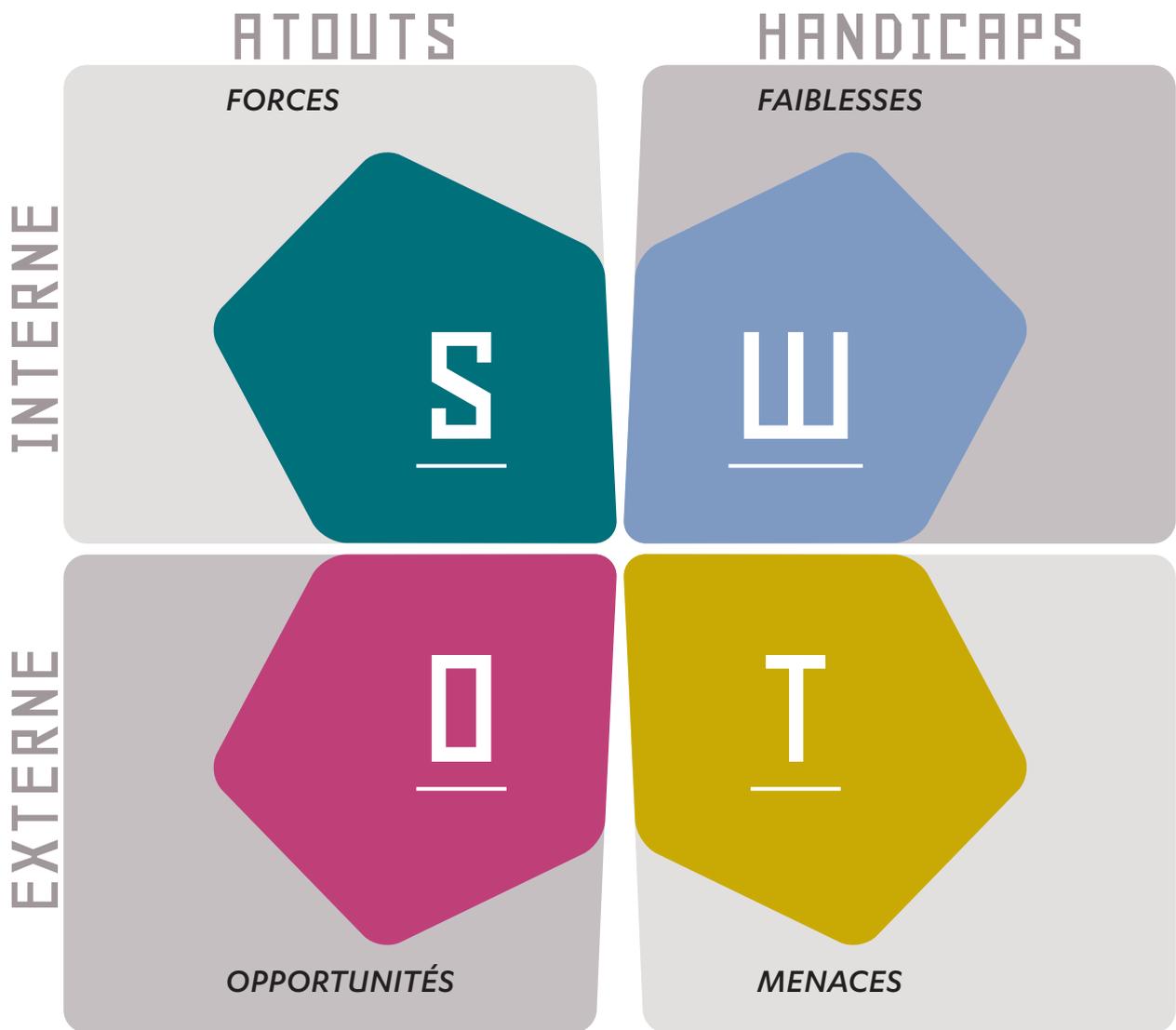
Outil de convergence et d'appropriation post-intervention inspirante pour à la fois réaliser un compte rendu des idées attrayantes, intrigantes, intéressantes et réalisables afin de passer en mode action :

- **Tour de table partage des idées consignées** : un participant fait part des idées qu'il a inscrites dans sa grille, son voisin de droite note chacune des idées sur un post-it et l'animateur positionne les post-it sur la grille retranscrite en grand format sur un paperboard ou tableau. Puis c'est au participant qui écrivait les post-it de prendre la parole et à son voisin de droite d'écrire etc ... Si des idées sont déjà inscrites dans une colonne on ne rajoute pas de post-it, par contre si elles ont été écrites dans une colonne différente on refait un post-it.
- **Puis chacun choisit une idée** qu'il pourrait mettre en œuvre sur son territoire et essaie de répondre individuellement par écrit aux questions suivantes :
 - Que devrait-on faire pour obtenir le soutien et l'adhésion des personnes concernées par l'idée ?
 - Que devrait-on faire pour démontrer les avantages de l'idée ?
 - Quels désavantages existent autour de cette idée et comment pourrait-on les contourner ?
 - Quelles ressources (individus, matériel, temps...) pourraient soutenir la mise en œuvre de l'idée et comment faire pour obtenir ces ressources ?
 - Quels obstacles, objections ou difficultés pourrait-on rencontrer face à l'idée ?
 - Comment pourrait-on surmonter ces obstacles, objections ou difficultés ?
 - Quand et comment pourrait-on tester l'idée ?
 - Quelles sont les premières étapes à entreprendre ?

Une fois que chacun a rempli sa fiche, on forme des binômes, les personnes ayant choisi la même idée se mettent ensemble. Chacun choisit max 3 questions sur lesquelles il a besoin d'avis, de conseil de l'autre et ils y répondent mutuellement.

/ Organisation d'idées et Mindmaps

Matrice d'analyse SWOT



Cartes projet

Création d'une carte par territoire identifiant les étapes du projet avec les dates et les obstacles identifiés / positionnement d'un curseur



Dans le même bateau (speedboat)

Outil qui utilise la métaphore d'un bateau qui navigue vers une île dans le but de symboliser et de décrire l'état d'avancement d'un projet vers un objectif.

Il permet à une équipe-projet de réfléchir collectivement sur plusieurs items, à définir en amont et pouvant être déclinés en fonction des projets et objectifs, dans lesquels on retrouve généralement :

- **L'île**, qui permet de réfléchir à l'objectif à atteindre, la finalité du projet
- **La boussole**, qui permet de réfléchir à la raison d'être et aux valeurs qui sous-tendent le projet
- **Les vents favorables**, externalités favorables au projet
- **L'équipage**, les talents qui font avancer le projet
- **Le trésor dans la cale**, ces talents ou opportunités non-encore exploités
- **Les courants contraires**, freins externes qu'il va falloir lever ou contourner
- **Les sirènes**, tentations qui pourraient détourner l'équipage de l'objectif
- **La vieille malle**, ces choses que l'on ne se dit pas et qui empêchent d'avancer

LES ÉLÉMENTS DU BATEAU



BATEAU
Votre copérative citoyenne



ÎLE
Objectif à atteindre



BOUSSOLE
Raison d'être qui permet de garder le cap



VENTS FAVORABLES
Opportunités externes facilitatrices



COURANTS CONTRAIRES
Freins externes avec lesquels il faut composer



ÉQUIPAGE
Équipe motivée et engagée



SIRÈNES
Tentations qui pourraient détourner l'équipe de l'objectif



TRÉSOR DANS LA CALE
Super talents non encore utilisés



VIEILLE MALLE
Cadavre dans le placard : le sujet qu'on devrait aborder



Partager une vision et mise en œuvre symbolique de l'avancement d'un projet, ses enjeux et parties prenantes



Au moins un atelier de 2h, qui peut être répété plusieurs fois si on utilise le visuel pour revenir régulièrement sur l'avancement du projet et les ajustements à effectuer.



En démarrage de projet pour s'accorder sur la vision et la mise en œuvre ; en cours ou fin de projet pour effectuer bilan et/ou ajustements



De 2 à 100 personnes : possibilité de travailler chaque élément en sous-groupes voire en individuel et partager en plénière

Mindmap - La RSE comme levier d'attractivité



/ Bilans et déclusion

Les « 4A »

Afin de conclure les échanges en partageant apprentissages et actions à venir, on peut proposer aux participants de partager :

- **Une chose** qu'ils ont apprise ;
- **Une chose** qu'ils ont appréciée ;
- **Une chose** qu'il faudrait améliorer ;
- **Une chose** qu'ils souhaitent mettre en action à la suite de la réunion ou de l'échange qui a eu lieu.

/ Les incontournables pour un temps de travail et de production avec des dirigeants



Choisir la date et l'heure selon les bonnes pratiques citées dans le paragraphe consacré à l'animation de réunions

.....



Rester à 30 minutes maximum des entreprises ciblées, dans une salle adaptée à l'objectif du nombre de participants, avec une possibilité de stationnement, un agencement propice aux échanges (pas d'amphithéâtre) et en ayant vérifié l'équipement (son, vidéo, internet, tables, chaises, chauffage...). Si possible, dans un lieu qui éveille la curiosité (entreprise, fablab, lieu patrimonial...)

.....



Proposer des solutions de transport partagé

.....



3 semaines avant l'événement, fixer un objectifs, ordre du jour et horaires précis, dans une thématique en lien avec les attentes des entreprises. Rester concis et miser sur les relances. Garder les mailings list à jour et indiquer aux participants qui est invité.

.....



Ne pas oublier la convivialité : à manger et à boire (sans alcool fort), une disposition de salle adaptée et une activité en fin de réunion (visite d'entreprise, initiation sportive etc...)



Ce que doit apporter ce type de rencontre :

- Du réseau
- De l'inter connaissance
- Me sortir de l'isolement
- Des opportunités
- De l'innovation
- Des idées nouvelles
- Des solutions concrètes à mes difficultés
- De l'aide
- Des bonnes pratiques
- Des sujets qui m'intéressent, me concernent
- De l'expertise
- Des témoignages inspirants (dirigeant, salarié, autre territoire)
- Des outils
- De l'information
- Une écoute de mes besoins
- Du benchmark
- Un accès à de l'accompagnement individuel
- Des partages d'expériences entre pairs
- Des échanges
- Des CV
- Des ateliers thématiques pour progresser
- De la co-construction de solutions, de projets communs



Posture & animation :

miser sur les interactions entre participants et les rendre acteurs. La réunion doit permettre d'apprendre, repartir avec du concret applicable, mais aussi de partager ses bonnes pratiques et idées. L'animation doit apporter un cadre, un rythme, un dynamisme, de la bonne humeur (changer de casquette en fonction des situations : animation/facilitation), le tout dans une posture d'écoute et de bienveillance. Et surtout : pas de blabla.



Bonus :

- **Établir une relation de confiance** pour que les dirigeants soient convaincus que l'on connaît leurs besoins
- **Échange** de bons procédés
- **Asseoir sa légitimité** à organiser ce temps
- **Proposer des témoignages**, dont ceux de salariés partis rejoindre une autre entreprise
- **Organiser un *Vis ma Vie***





Ressources

◆ Sur la RSE

La mallette RSE - FACE : <http://lamallette-rse.org/>

Thomas Chardin, [La gueule de l'emploi et l'amour du travail](#), Focus RH, 18/01/2021

◆ Sur les liens entreprises/territoires

Cédric Néau, Romain Gaspar, [Entreprise et territoire : les recettes d'un duo gagnant](#), La Gazette des Communes, 23 février 2021

◆ Sur la marque employeur et la qualité de vie au travail

CRGE Occitanie, Aract Occitanie, Qualité de vie au travail & marque employeur piliers de l'attractivité des groupements d'employeurs d'Occitanie, 12 juillet 2021

Le blog Neojobs : <https://www.neo-jobs.fr/blog-marque-employeur-rh/>

ANACT, [La Qualité de Vie au Travail](#), site Internet

◆ Sur les techniques et méthodes d'animation et facilitation

Lily Gros, [La minute facilitation de Lily Gros](#), Podcast

[Les kits open-source de POWA](#) pour trouver de nouvelles pépites pour animer en intelligence collective

◆ Sur le Management

Philippe PIERRE, [Le livre du Manager, clés d'un management efficace et intégrant](#), 2018

[Change The Work](#), « La bibliothèque la plus complète de contenus de formation et d'inspiration à destination des RH et des managers »,

La chaîne Youtube de [Somanyways](#)

◆ Sur l'évolution du monde du travail et des RH

La Newsletter de [Welcome to the Jungle](#)

Les sketchnotes de [Bloculus](#)

La Newsletter de [MokaCare](#)

Les outils d'accompagnement RH de la [Région Occitanie](#)

Sans oublier de s'inscrire à la Newsletter de l'Adefpat !



TÉLÉCHARGEZ CE GUIDE SUR LE SITE DE L'ADEFPAT

www.adeftp.fr > Ressources et Retours d'expériences



L'ADEFPAT : sa vision, ses valeurs

Contribuer à ce que **chaque femme et chaque homme** soient créateurs **de leur avenir** et participent à inventer les **territoires vivants de demain**.



L'HUMAIN

Les femmes et les hommes ont vocation à être créateurs de leur avenir.



LA CRÉATIVITÉ

Il n'existe pas de solution toute faite, elles sont sans cesse à inventer.



L'AUTONOMIE ET LA RESPONSABILITÉ

Tous les territoires ont droit à leur avenir.



L'ÉCONOMIE SOCIALE

L'économie est au service des femmes et des hommes et non l'inverse.



LA SOLIDARITÉ

Le développement nécessite des coopérations durables, dans les territoires, entre les habitants-es et leurs activités.



Afin d'améliorer son action sur les territoires, l'Adefpat s'est engagée dans une démarche qualité. Elle est certifiée ISO 9001 depuis août 2017.

