



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale des ressources humaines

Novembre 2024

LA MARQUE EMPLOYEUR DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Un vademecum
pour accompagner
les pratiques RH



Elaboré en collaboration
avec l'Association des DRH
des Établissements Publics
d'Enseignement Supérieur

Sup
DRH

Sommaire

Éditorial du Directeur général des ressources humaines	4
Mot de la Présidente de Sup'DRH	5
Remerciements	6
Partie 1 : La marque employeur dans l'ESR de quoi parle-t-on ?	7
Partie 2 : Un vademecum pour accompagner les pratiques RH dans l'ESR	12
Partie 3 : Le bouquet de services RH construit autour de cinq thématiques	14
Partie 4 : Perspectives	25

Éditorial



© Philippe Devernay - MENJ

Pour remplir au mieux leurs missions de service public, les employeurs publics cherchent à renforcer leur attractivité et à mieux fidéliser leurs équipes. Les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche n'échappent pas à ce mouvement et construisent ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler leur « marque employeur ». Bien que souvent associée au monde de l'entreprise, cette notion, qui doit être adaptée à nos environnements professionnels spécifiques et à nos valeurs de service public, revêt une signification toute particulière dans notre écosystème. En effet, les universités, les grandes écoles, les organismes de recherche doivent également se positionner comme des employeurs de qualité pour attirer et retenir des talents, qu'ils exercent des missions d'enseignement

ou de recherche, ou des missions de soutien et d'accompagnement.

Ce vademecum est le fruit d'une co-construction entre la direction générale des ressources humaines et l'association des directeurs et directrices des ressources humaines des établissements publics d'enseignement supérieur (Sup'DRH). Réalisé selon une méthode pragmatique consistant à partir des besoins et réalisations du terrain, son ambition est de valoriser, partager, mutualiser les bonnes pratiques conduites dans les établissements pour renforcer leur « promesse employeur ». J'observe que ce terme a été préféré par les auteurs à celui de « marque employeur » compte tenu de sa plus forte adéquation aux valeurs portées dans nos périmètres ministériels. De fait, l'amélioration continue de la qualité du service rendu par la communauté RH à l'ensemble de nos usagers est au cœur de nos préoccupations.

Ce vademecum s'inscrit pleinement dans le projet stratégique de la direction générale des ressources humaines 2024-2026 « Accompagner les métiers de la transmission et du savoir » en ce qu'il est le véhicule de l'image, forte et positive, d'un établissement et la condition pour se démarquer et attirer ainsi de nouveaux talents.

Le bouquet de services RH qui compose la promesse employeur doit être riche et innovant et s'adresser aux nouvelles recrues comme à chacun de nous.

Investir dans la promesse employeur est une stratégie gagnante pour assurer le succès de nos établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ensemble, soyons les ambassadeurs de nos établissements, des espaces où il fait bon apprendre et enseigner, des lieux où chacun peut s'épanouir pleinement en contribuant à l'excellence académique et scientifique de notre pays et à la réussite de nos étudiants.

Boris MELMOUX-EUDE

Directeur général des ressources humaines
du ministère de l'Éducation nationale,
du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche,
et du ministère des Sports, de Jeunesse et de la Vie associative

Mot de la Présidente de l'association Sup' DRH



Dans l'objectif de mieux répondre aux défis croissants de recrutement dans un secteur en pleine mutation, les établissements publics de l'enseignement supérieur et de la recherche ont pour ambition de développer de nouvelles stratégies RH destinées à attirer, recruter et fidéliser les meilleures compétences au service de leurs missions. La marque employeur devient ainsi un levier stratégique désormais incontournable, alliant la promotion de nos valeurs universitaires à la diversité et à la qualité de nos missions, de nos métiers, de nos lieux de vie professionnelle. Ce vademecum a pour objet de guider les DRH de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la structuration d'une démarche de qualité autour de la marque employeur. Qu'il s'agisse de valoriser les singularités de chaque

institution, d'améliorer l'expérience collaborateur ou de renforcer la visibilité auprès des jeunes talents, ce document propose des clés concrètes et adaptées aux spécificités d'emplois de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Fruit de la collaboration entre l'association Sup'DRH et les services de la DGRH, ce vade-mecum s'inscrit également dans le cadre des réflexions pilotées par France Universités sur le sujet de l'attractivité.

Je forme le vœu que ce vademecum vous aide à transformer ces enjeux d'attractivité et de fidélisation en opportunités de croissance et de rayonnement.

Marie-Béatrice Celabe

Présidente de l'association des DRH
des établissements publics d'enseignement supérieur,
Sup'DRH

Remerciements

Ce vademecum résulte de l'expertise croisée DGRH – SUP'DRH et de la contribution des acteurs de terrain. Un colloque national « Attractivité et Fidélisation dans l'ESR » organisé par SUP'DRH le 25 juin 2023, a permis une première mobilisation et a vu naître une première piste opérationnelle avec la mise en place d'un groupe de travail « La marque employeur : levier d'attractivité et de fidélisation pour les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche » en juillet. Les expertises se sont affinées lors des travaux de ce groupe de travail auxquels les acteurs de terrain ont participé et à l'occasion desquels ils n'ont pas hésité à partager leurs pratiques et à livrer des outils déjà utilisés sur leur territoire et inspirants pour d'autres.

Qu'ils soient tous sincèrement remerciés.

Les contributeurs-pilotes pour l'association SUP'DRH

- **Marie-Béatrice Celabe,**
présidente Sup'DRH, DGSA AGRH
Université de Bordeaux
- **Tamar Balan,**
membre du CA Sup'DRH,
DRH Université de Reims
- **Nelly Dubois,**
membre du CA Sup'DRH,
DRH Université de Nîmes
- **Adeline Favier,**
membre du CA Sup'DRH
DRH Université PSL
- **Michel Verhaegen**
vice-président Sup'DRH
DRH Université de Picardie
- **Carole Kada,**
membre du CA Sup'DRH,
DGSA-RH Université Grenoble Alpes
- **Sabine Desclides,**
DRH Institut de recherche pour le
développement

La contribution pour la Direction générale des ressources humaines - Secrétariat général

Pilotée et coordonnée par :

Martine Poulin,
cheffe de projet pilotage des politiques publiques
Marque Employeur Ministérielle
Service de l'attractivité et de la politique des ressources humaines

Partie 1

La marque employeur dans l'ESR de quoi parle-t-on ?



La marque employeur dans l'ESR de quoi parle-t-on ?

Bien que le concept le plus communément partagé soit celui de « Marque Employeur » le postulat partagé par la DGRH et SUP'DRH est de parler de « **promesse employeur** », un terme qui est plus en adéquation avec les valeurs véhiculées dans les périmètres ministériels MESR, MEN et MSJVA.

Ces valeurs s'articulent autour de :

Diffusion des savoirs

Partager notre savoir et nos connaissances avec passion.

Réussite et insertion des étudiants dans la société

Contribuer activement à l'intérêt général.

Innovation et créativité

Explorer de nouvelles idées et repousser les limites.

Ouverture et diversité

Célébrer nos différences et favoriser l'inclusion.

Autonomie et responsabilité

Prendre des initiatives et assumer nos actions.

Qualité de vie au travail

Créer un environnement de travail épanouissant et sain.

La promesse employeur dans l'enseignement supérieur et la recherche se réfère à l'image et à la réputation que les institutions académiques (universités, instituts/organismes de recherche, grandes écoles, etc.) projettent en tant qu'employeurs potentiels. Cela englobe la manière dont ces institutions sont perçues par les actuels et futurs personnels, ainsi que par le public en général.

Principaux éléments qui définissent la promesse employeur

- **Image et réputation** : il s'agit de la manière dont les organisations de travail dans l'ESR sont perçues par les collaborateurs (interne) et par les potentiels candidats (externe). Une bonne image attire et fidélise. Par ailleurs la qualité de l'enseignement et des travaux de recherche, les classements académiques, les publications scientifiques et les innovations jouent un rôle crucial. Une institution bien classée et reconnue pour ses contributions scientifiques attire davantage de talents.
- **Culture de nos institutions** : ce sont les valeurs, croyances, comportements et les pratiques partagées au sein des établissements de l'ESR. Une culture positive et cohérente contribue à un environnement de travail attractif.
- **Conditions de travail** : il s'agit des aspects tangibles du cadre de travail, comme l'aménagement des bureaux, les outils et technologies disponibles, la flexibilité des horaires, et les politiques de télétravail. Un environnement collaboratif, inclusif et stimulant est attrayant pour l'ensemble des personnels.
- **Opportunités de développement professionnel** : ce sont les possibilités de formation continue, d'évolution de carrière, de mentorat et de participation à des projets intéressants. Les employés recherchent des organisations qui investissent dans leur développement. En investissant dans le développement professionnel de leurs collaborateurs, les établissements renforcent leur image employeur.

- **Équilibre vie professionnelle/vie personnelle** : ce sont les mesures mises en place pour permettre aux agents de concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles, comme des aménagements d’horaires, des services de soutien à la parentalité par exemple, qui sont essentiels pour attirer et retenir les talents.
- **Engagement éthique et social** : les pratiques de responsabilité sociale de nos établissements (RSE), l’engagement envers la diversité et l’inclusion, et les initiatives environnementales et communautaires sont des aspects qui reflètent les valeurs de l’organisation et qui attirent les personnels et candidats partageant ces valeurs.
- **Communication interne et externe** : la manière dont l’organisation communique via les réseaux sociaux, les sites web institutionnels avec ses agents et le public sur ses valeurs, ses réussites, ses opportunités de carrière et ses initiatives joue un rôle clé. Une communication transparente, régulière et engageante contribue à une bonne promesse employeur.

Nécessité d’inscrire la promesse employeur dans la stratégie globale des établissements

Attirer, engager et retenir les talents en créant une image positive et authentique de nos organisations en tant qu’employeurs de choix sont des axes qui doivent être pilotés dans le cadre de la stratégie globale des établissements et pas du seul prisme des directions des ressources humaines. En effet, la promesse employeur s’inscrit dans un **espace-temps** en continu et concerne de nombreuses activités qui vont du sourcing des candidats, en passant par l’intégration (« onboarding »), l’accompagnement dans le parcours (formation, conseil), jusqu’à l’accompagnement au départ (mobilités, retraite).

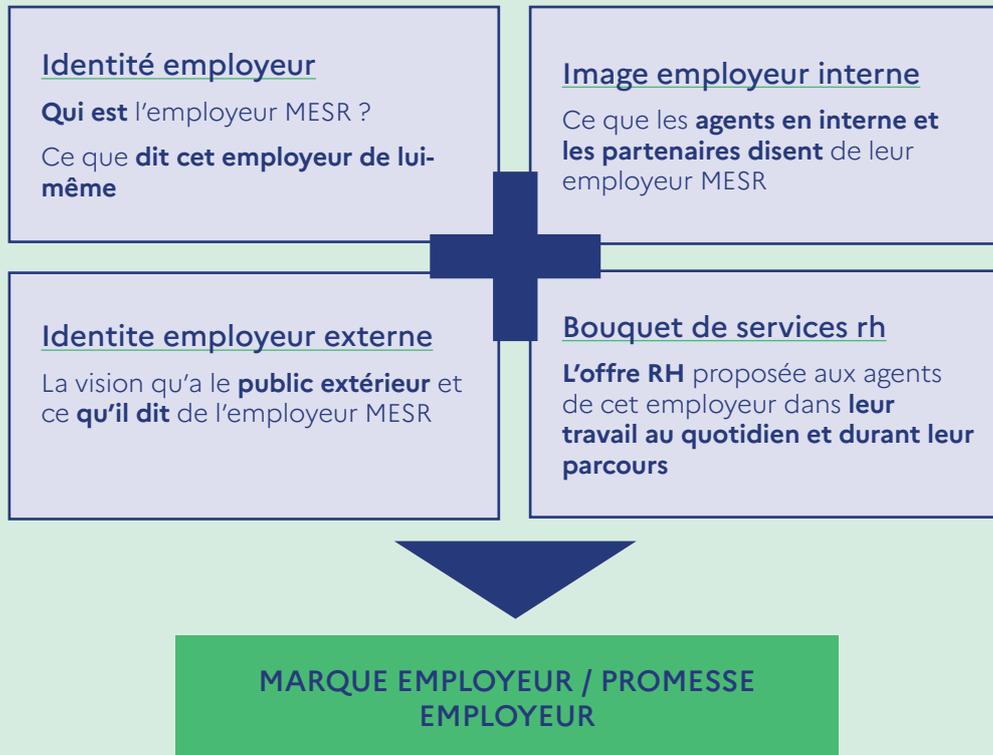
Aussi, il est important de reposer le principe selon lequel la promesse employeur est **l’affaire de toutes et tous**, quels que soient sa fonction, son statut, son positionnement dans les organisations.

C’est un **objet vivant complexe** car il doit sans cesse allier deux registres : celui de l’action concrète (le vécu) et celui de la représentation (la perception). En effet en termes d’action concrète le bouquet de services RH qui est proposé et valorisé devra être mis en œuvre, avec une logique de la preuve. La promesse employeur déclarée, proposée doit tenir ses engagements. Par ailleurs, cette promesse employeur englobe également la perception que le public a des organisations de travail dans l’ESR, notamment en ce qui concerne les conditions de travail, la culture d’entreprise, les opportunités de carrière, et les valeurs qui y sont véhiculées. Cette promesse employeur est garante finalement de la cohérence entre le prescrit et le réel : un jeu d’équilibriste permanent et qui en fait toute sa complexité et sa plus-value.

Enfin, la promesse employeur est au cœur de **l’amélioration continue** des établissements. Elle donne une occasion de recenser les bonnes pratiques, de les ajuster, les développer, le cas échéant, et de les donner à voir d’une part aux usagers (externe) et aussi aux collaborateurs (interne). C’est dans cette dynamique de travail que nous avons élaboré ce vademecum.

Qu'est-ce que la marque employeur ?

Composantes de la marque employeur



Facteurs de réussite de la marque employeur



Des enjeux importants à relever pour le périmètre ministériel MESR

- Restaurer la confiance
- Valoriser davantage le rôle des services publics et des métiers

Enjeu d'image

Enjeu d'attractivité

- Travailler la réputation
- Mettre en avant les valeurs de service public et de mission d'intérêt général
- Valoriser l'impact des missions de l'ESR sur la société et les bénéfices collectifs qu'il apporte

- Répondre aux nouvelles attentes des usagers
- Développer les démarche d'amélioration continue des services rendus
- Renforcer l'accompagnement des personnels en interne

Enjeu de transformation

Enjeu de fidélisation

- Proposer des parcours professionnels attractifs, des possibilités d'évolution de carrière et de mobilité.
- Développer le sentiment d'appartenance afin que chaque personnel soit un ambassadeur de la marque employeur.



Partie 2

Un vademecum pour accompagner les pratiques RH dans l'ESR



Un vademecum pour accompagner les pratiques RH dans l'ESR

Pourquoi un vademecum ?

Il s'agit de proposer un **outil pragmatique** pour accompagner les professionnels RH dans leurs pratiques sur les sujets liés à la promesse employeur et de donner à voir par la même occasion, dans un souci de partage et de mutualisation, les bonnes pratiques existantes. Ce vademecum, se veut être un objet vivant qui s'inscrit dans une dynamique d'animation de la communauté RH des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ce vademecum n'est surtout pas un recueil exhaustif de prescriptions ni un outil achevé.

Une construction évolutive

La construction de ce vademecum s'inscrit dans une démarche constructiviste et évolutive. Pour chacune des thématiques a été recensée l'offre de services RH en termes d'outils et d'actions pouvant les mettre en œuvre. Des fiches pratiques illustrent ces outils et actions concrets conduits dans les établissements. L'objectif est de les partager, les mutualiser et les valoriser.

Ce vademecum sera présenté sous un format interactif sous forme de portefeuille modulaire auquel seront annexées des fiches pratiques.

Cet ensemble sera à la fois placé sur le site de l'association SUP'DRH et sur les sites du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et de la DGRH.

Une coconstruction avec les acteurs de terrain

Le groupe de travail DGRH–SUP'DRH sur « La marque employeur : levier d'attractivité et de fidélisation pour les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche » a visé à :

- définir une **ligne directrice conjointe** portée par la DGRH et Sup'DRH au vu des attentes fortes de nos communautés ESR sur les **enjeux d'attractivité et de fidélisation** ;
- poser ensemble une **réflexion et une stratégie communes sur le champ métier RH** ;
- produire des outils **reflet de l'évolution de nos pratiques RH**.

Structuration du vademecum

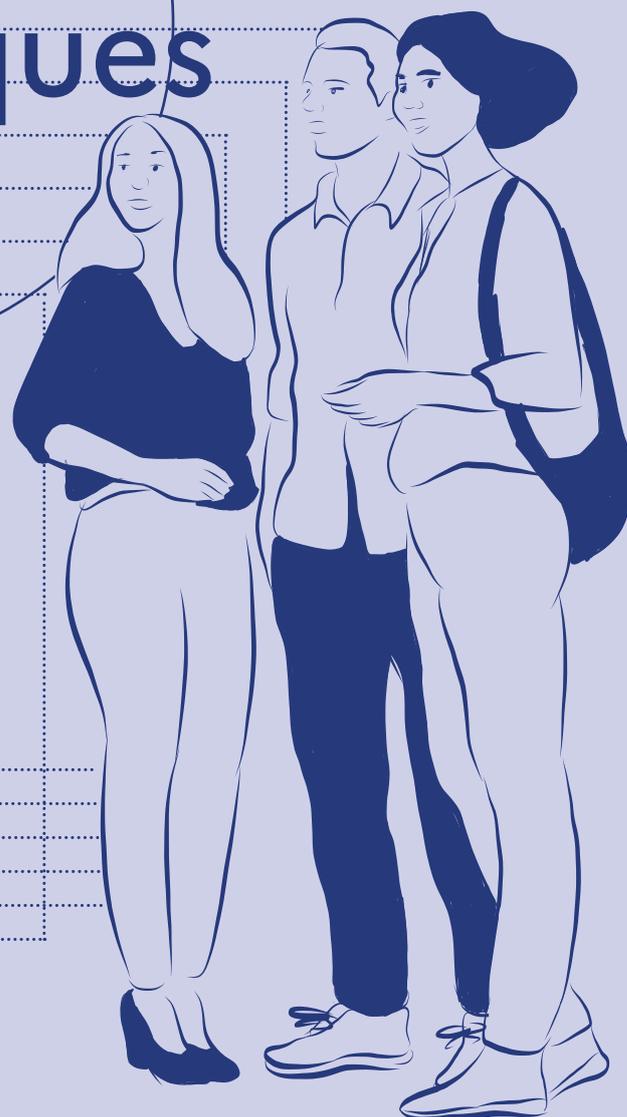
Ce vademecum sera structuré autour de **cinq thématiques** définies à ce stade comme prioritaires par les contributeurs pour construire la promesse employeur dans les établissements de l'ESR. À partir de ces cinq thématiques, est décliné le bouquet de services RH afférent qui permet de les mettre en œuvre.

Les cinq thématiques sont :

1. Revisite des processus de recrutement
2. Communication et valorisation des métiers et des conditions de travail
3. Accueil et intégration des nouveaux arrivants
4. Fidélisation et animation des dispositifs d'accompagnement des parcours
5. Accompagnement des personnels dans le développement de leurs compétences

Partie 3

Le bouquet de services RH construit autour de cinq thématiques



Identification et valorisation du bouquet de services RH autour de cinq thématiques

1.

Revisite des processus
de recrutement

2.

Communication
et valorisation des métiers
et des conditions
de travail

3.

Accueil et intégration des
nouveaux arrivants

4.

Fidélisation
et animation des dispositifs
d'accompagnement
des parcours

5.

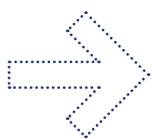
Accompagnement
des personnels dans le
développement de leurs
compétences

1. Revisite des processus de recrutement

Dans un marché de l'emploi mouvant et dynamique (2022 : plus de 2 millions de démissions, 400 000 créations d'emplois, plein emploi des cadres), il devient indispensable de revisiter les processus de recrutement afin de les **simplifier**, les rendre plus agiles et **réactifs**, et améliorer notre attractivité et notre visibilité en tant qu'employeur. **En 2022, 72 % des candidats jugent les délais de recrutement trop longs.**

Trois leviers ont été identifiés pour rendre les établissements de l'ESR plus attractifs.

Trois leviers identifiés



1. Proposer des processus de recrutement plus agiles

Tendre vers la digitalisation des processus de recrutement en mettant en place des outils de gestion de recrutement (ATS : Application Tracking System) et en développant des portails carrière.



2. Identifier et valoriser les processus de recrutement

Communiquer sur les processus de recrutement en interne et auprès des candidats, former les membres de jurys en interne, créer des partenariats avec des acteurs locaux (France travail, Apec...).



3. Construire des processus de recrutement orientés « potentiels »

Identifier les besoins réels de recrutement pour s'orienter vers des « potentiels » plutôt que vers une stricte adéquation « besoins-profil ».

Des actions et outils concrets inspirants

1.

Mise en place d'un outil de gestion de recrutement et d'un portail carrière

→ Pour une simplification du processus de recrutement

Dématérialisation du processus de recrutement

→ Pour une simplification du processus de recrutement

2.

Communication sur le processus de recrutement

→ Informer les candidats sur les différentes étapes du processus de recrutement

Formation des membres de jurys

→ Pour une meilleure expérience des candidats

3.

Questionnement du besoin de recrutement

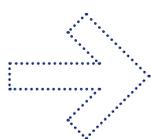
→ Proposer une grille pour identifier le besoin réel de recrutement

2. Communication sur les métiers et les conditions de travail dans l'ESR

Le monde du travail évolue en permanence, et les candidats ont revu leurs priorités pour choisir leur employeur. Pour attirer les talents, le secteur public et les établissements d'ESR doivent **développer une stratégie de marketing RH adaptée à leurs cibles**. Une communication sur les métiers et les conditions de travail est un véritable atout pour rendre les établissements de l'ESR plus attractifs.

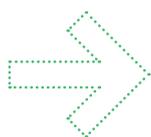
Trois leviers ont été identifiés pour rendre les établissements de l'ESR plus attractifs.

Trois leviers identifiés



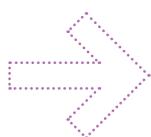
1. Présenter la diversité et la richesse des métiers

Mieux communiquer sur les métiers, les activités et les atouts de l'ESR, en développant l'apprentissage, les partenariats, et en valorisant la raison d'être de l'ESR.



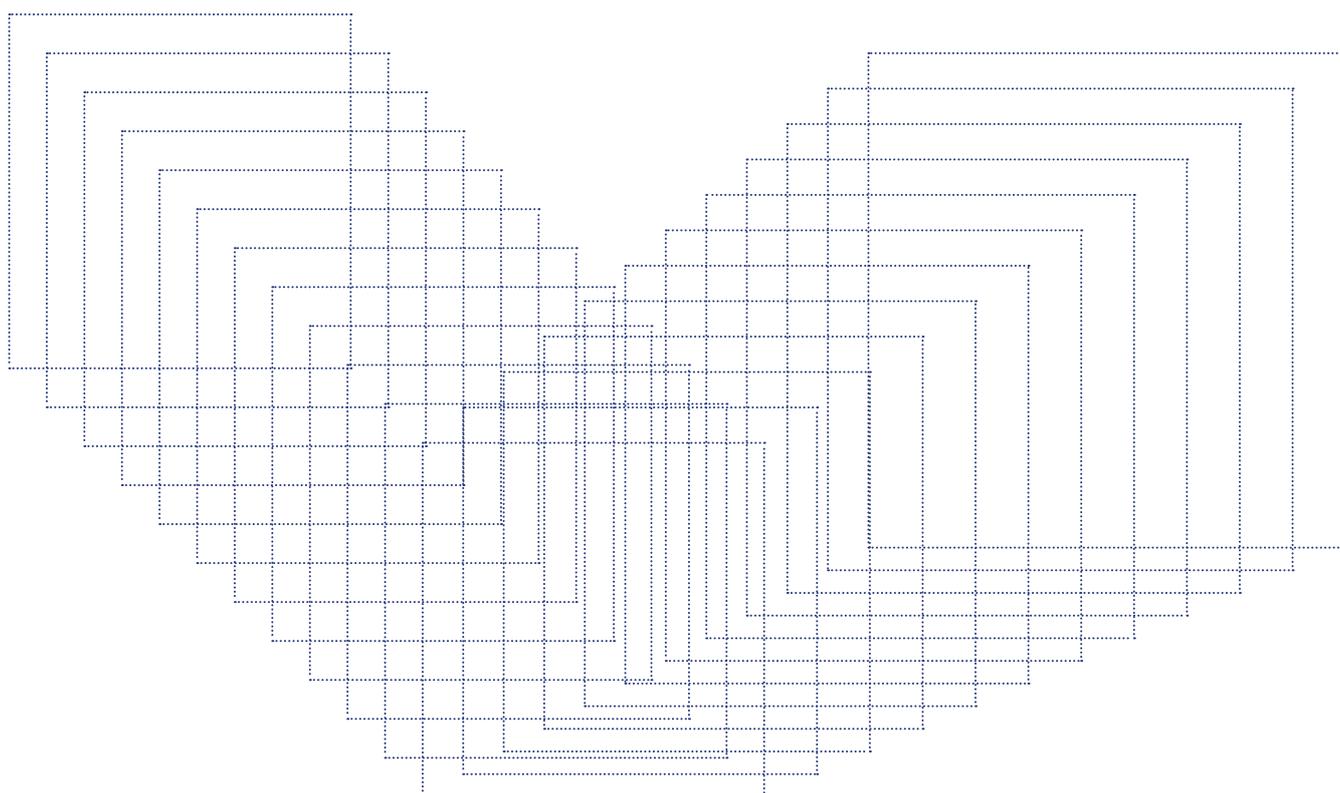
2. Valoriser la qualité et les conditions de travail

Proposer des dispositifs pour concilier vie professionnelle et personnelle, promouvoir un management basé sur l'autonomie et la confiance, et favoriser la souplesse de l'organisation.



3. Donner à voir le sens des missions et du travail

Favoriser des environnements professionnels apprenants, proposer des projets et des missions qui ont du sens, et qui contribuent à l'amélioration des conditions de travail.



Des actions et outils concrets inspirants

1.

Développer l'apprentissage et les partenariats

- Développer l'apprentissage et des partenariats avec des centres de formation d'apprentis
- Participer à des forums écoles, à des salons

Construire des offres d'emplois attractives

- Construire des offres d'emplois attractives et les valoriser

Identifier et valoriser la raison d'être de l'ESR

- Promouvoir le rayonnement international des établissements
- Valoriser les travaux de recherche
- Valoriser l'offre de formation proposée (modules, cursus...)

2.

Droit à la déconnexion

- Mettre en place une charte du droit à la déconnexion.
- Mettre en place une charte des temps

Management et organisation du travail

- Promouvoir un management et une organisation du travail reposant sur l'autonomie et la confiance.

Favoriser la souplesse de l'organisation du temps de travail

- Mettre en place le télétravail
- Semaine de 4 jours
- Différencier les rythmes de travail

Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail

- Mettre en place un plan d'amélioration de la vie au travail

3.

Proposer des environnements de travail apprenants et bienveillants

- Favoriser des environnements professionnels apprenants et bienveillants pour le développement des compétences des agents

Créer des laboratoires d'innovation

- Créer des laboratoires d'innovation pour favoriser le « travail autrement »
- Proposer des actions de codéveloppement pour stimuler la créativité

Projets HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers)

- Développer la stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs (projets HRS4R) pour attirer et retenir les talents

3. Accueil et intégration des nouveaux arrivants

L'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants sont des étapes clés pour assurer une transition réussie et une installation durable au sein de l'organisation. Un processus d'accueil attentionné et un parcours d'intégration bien conçu permettent de motiver les nouveaux collaborateurs et de projeter une image positive de l'employeur.

Deux leviers ont été identifiés pour renforcer la qualité de l'accueil des nouveaux arrivants et faciliter leur intégration.

Deux leviers identifiés

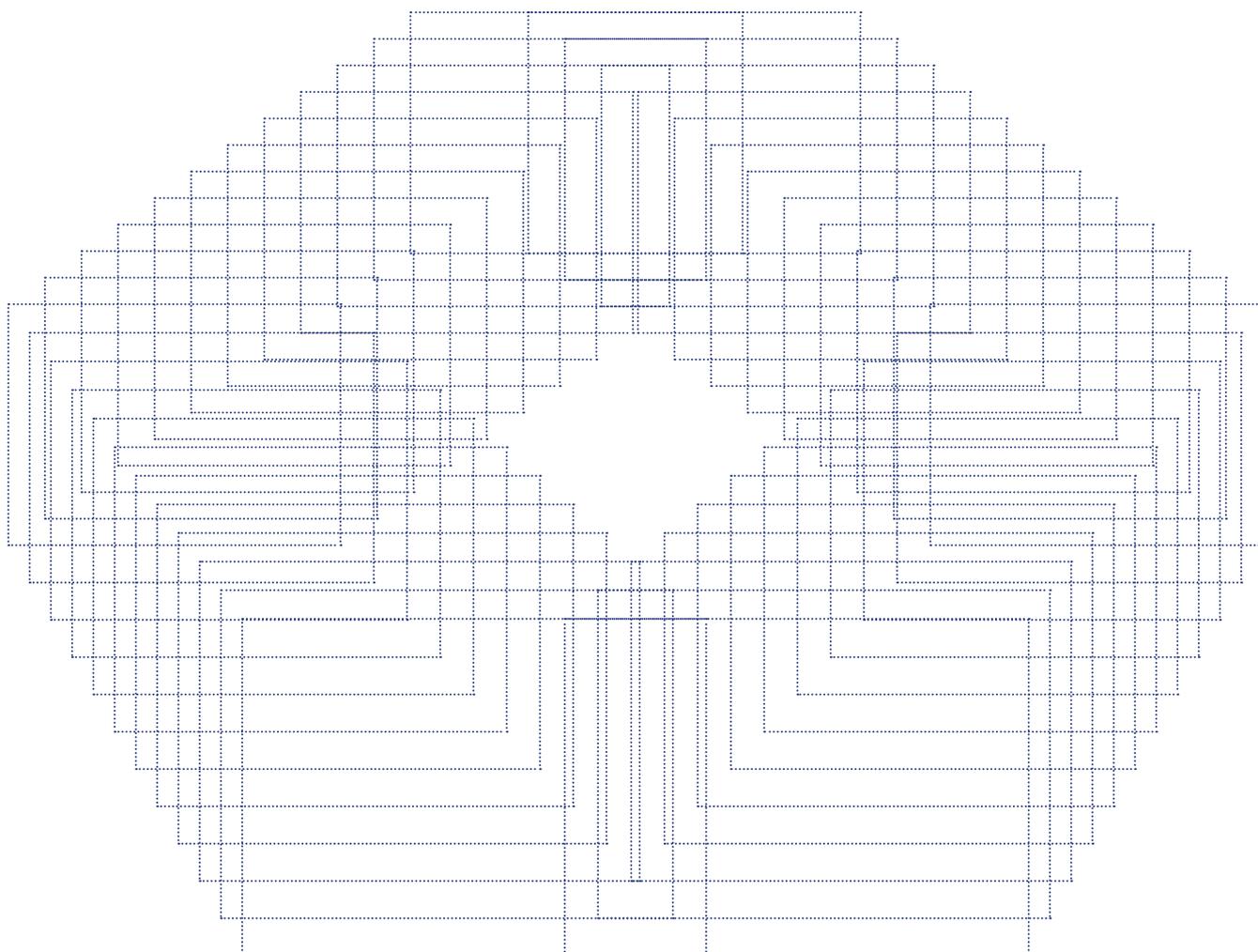


1. Un accueil individualisé et personnalisé

Construire des journées d'accueil, un parcours d'intégration, proposer des formations, des supports, du mentorat, et faciliter l'intégration sociale.

2. Une articulation entre enjeux individuels et collectifs

Être garant de l'égalité, mettre en place des actions contre les discriminations, et développer des dispositifs RSE (responsabilité sociétale et environnementale).



Des actions et outils concrets inspirants

1.

Préparation de l'intégration

- Avant l'arrivée
- Le jour de l'arrivée
- Informations pratiques

Construction de journées d'accueil

- Organiser des journées d'accueil dédiées aux nouveaux arrivants, avec un volet institutionnel
- Livret d'accueil des nouveaux

Parcours d'intégration

- Livret d'intégration des cadres
- Parcours digital d'intégration
- Teaser parcours d'intégration

Suivi à 1, 3, 6 et 12 mois

- Mettre en place un suivi régulier à 1, 3, 6 et 12 mois pour s'assurer de la bonne intégration des nouveaux collaborateurs

Rapport d'étonnement

- Recueillir les retours d'expérience des nouveaux arrivants sous forme de « rapport d'étonnement » pour identifier les points à améliorer

Formation à la prise de poste

- Proposer des formations dédiées à la prise de poste pour permettre aux nouveaux arrivants de s'approprier rapidement leurs missions et responsabilités

Mentorat et coaching

- Comment mettre en place un programme mentorat ?
- Charte du mentorat
- Développer des dispositifs de mentorat et de coaching interne pour accompagner les nouveaux collaborateurs dans leur prise de poste

2.

Égalité femmes-hommes

- Être garant de l'égalité entre les femmes et les hommes pour promouvoir une culture d'inclusion et de diversité

Lutte contre les discriminations

- Mettre en place des actions concrètes dans le cadre des plans de lutte contre les discriminations
- Charte de lutte contre toutes les formes de discriminations

Responsabilité sociale

- Développer des initiatives RSE, comme un plan climat/ environnement, pour impliquer les collaborateurs dans des projets porteurs de sens

Retours d'expérience « collaborateurs »

- Faciliter les retours d'expérience des nouveaux recrutés sur leur vécu du processus d'intégration
- Développer des outils pour recenser l'expérience des collaborateurs et capitaliser sur les bonnes pratiques

Échanges de pratiques

- Mettre en place des dispositifs de codéveloppement pour favoriser les échanges de pratiques entre collaborateurs

Favoriser l'intégration sociale

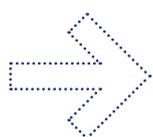
- Proposer une aide au logement pour faciliter l'installation des nouveaux arrivants
- Permettre l'accès à des activités sportives, culturelles et de bien-être pour favoriser l'intégration sociale
- Développer des actions qui renforcent le sentiment d'appartenance des nouveaux collaborateurs
- Promouvoir une culture d'inclusion et de respect des différences

4. Fidélisation et animation de dispositifs d'accompagnement

La **fidélisation** des agents est un **enjeu clé** pour les établissements de l'ESR. L'**animation des dispositifs d'accompagnement des parcours est un levier essentiel** de la marque employeur. Cette thématique vise principalement à fidéliser les personnels pour qu'ils deviennent de véritables ambassadeurs de la marque employeur de nos établissements, qu'ils s'y sentent bien et y trouvent une qualité de vie au travail agréable et bienveillante.

Trois leviers ont été identifiés pour proposer des actions qui concourent à mieux fidéliser les personnels dans l'ESR.

Trois leviers identifiés



1. Accompagner le développement des compétences des personnels

Mettre en place une RH qualitative et individualisée, notamment à travers le développement de l'accompagnement personnalisé (CEP : conseil en évolution professionnelle).



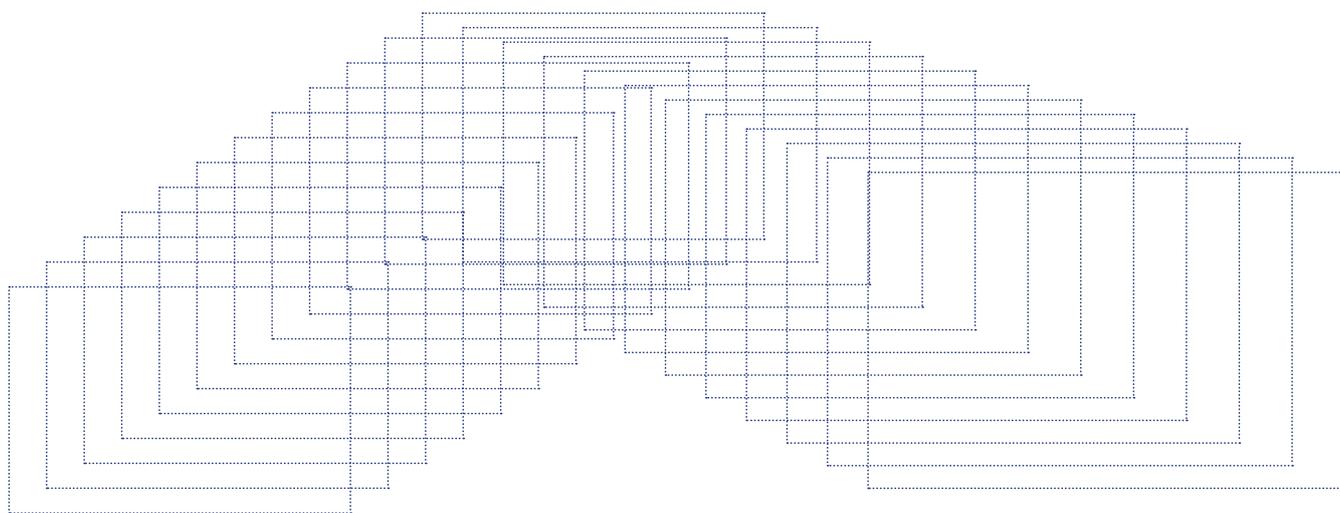
2. Ouvrir sur la formation et l'évolution professionnelle

Proposer des dispositifs d'accompagnement adaptés aux besoins exprimés.



3. Accompagner les personnels dans leur parcours professionnel

Proposer des ateliers carrière pour aider les personnels à développer leurs compétences ainsi que des parcours métiers.



Des actions et outils concrets inspirants

1.

Accompagnement personnalisé

- Mettre en place une RH qualitative et individualisée

Dispositifs spécifiques d'accompagnement

- Proposer des dispositifs adaptés aux besoins exprimés : bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience (VAE), congé de formation professionnelle (CFP), compte personnel de formation (CPF), formation, etc.

Ateliers carrière

- Proposer des points parcours
- Proposer des points évolution de parcours

Revue des talents

- Proposer une revue des talents

2.

Valorisation de la formation tout au long du parcours

- Parcours « assistants de formation »
- Parcours « enseignants-chercheurs »
- Parcours « management »

Accompagnement aux usages du numérique

- Formation aux usages du numérique
- Pratiques et usages numériques

Accompagnement à la préparation aux concours

- Proposer un accompagnement spécifique à la préparation aux concours

3.

Accompagnement des mobilités

- Proposer un accompagnement pour construire un projet de mobilité
- proposer des ateliers « projet personnel et professionnel »
- Accompagner les mobilités internes/externes, géographiques en tenant proposant des dispositifs de formation spécifiques

Modélisation des parcours possibles

- Modéliser les parcours professionnels possibles au sein de l'ESR via une cartographie des « champs des possibles »

Communication sur les postes proposés en interne

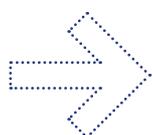
- Favoriser les mobilités internes en communiquant efficacement sur les postes ouverts en mobilisant des outils adaptés (intranet, newsletter...)

5. Accompagnement des personnels dans le développement de leurs compétences

La formation professionnelle tout au long de la vie est un levier essentiel pour transformer la fonction publique. Elle permet de renforcer les compétences des agents dans une logique de professionnalisation et d'émancipation, en tenant compte de l'évolution des outils et des contextes professionnels, et en s'appuyant sur l'environnement de travail et ses acteurs.

Trois leviers ont été identifiés pour répondre à cette démarche de professionnalisation des personnels.

Trois leviers identifiés



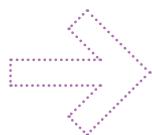
1. Engager des actions pour accompagner les personnels de la filière RH

Proposer des actions favorisant la professionnalisation de la filière RH, comme l'accompagnement sur les nouvelles approches du recrutement ou la formation des équipes RH au recrutement 2.0.



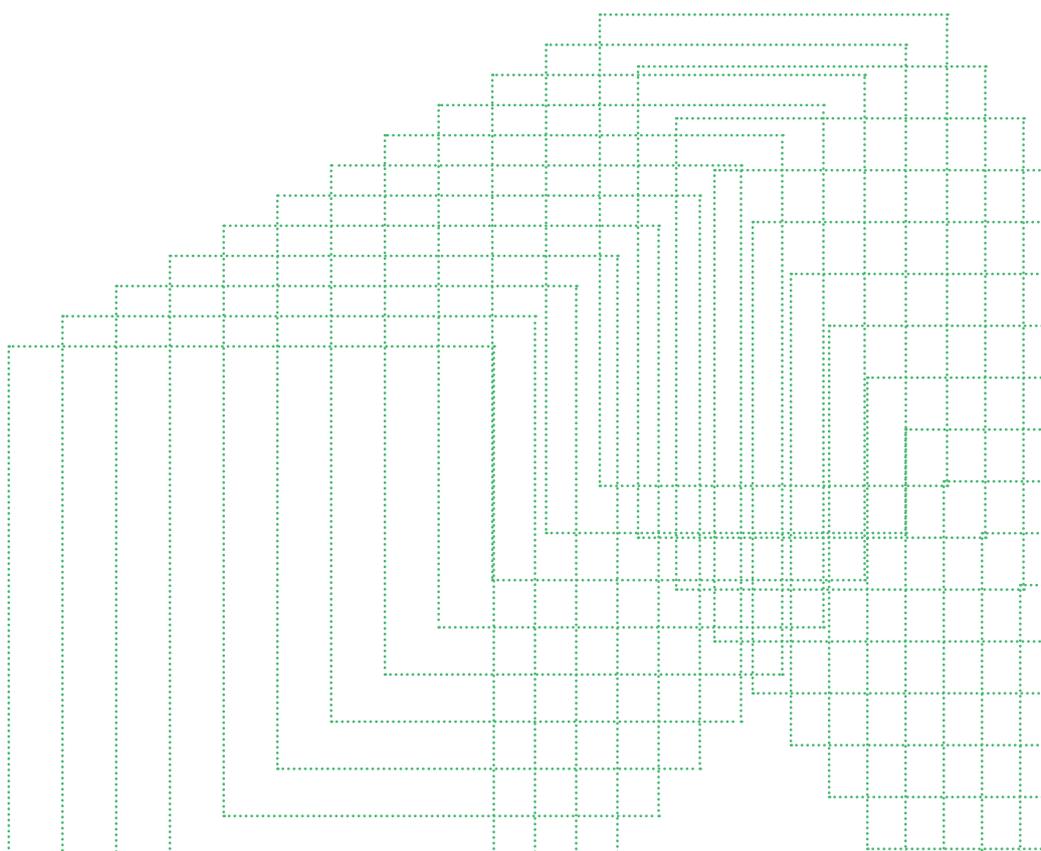
2. Favoriser la montée en compétences de tous les personnels

Former et accompagner les managers dans leurs pratiques liées aux RH, les sensibiliser au marketing RH. Accompagner les personnels dans le développement de leurs compétences



3. Accompagner la prise et le maintien sur le poste

Fidéliser les personnels en leur proposant des situations de travail apprenantes, comme des ateliers d'échanges de pratique, de codéveloppement et la mise en place d'un baromètre social.



Des actions et outils concrets inspirants

1.

Nouvelles approches du recrutement

- Former et accompagner la communauté RH sur les nouvelles approches du recrutement
- Les apports de l'IA dans le recrutement : aide à l'étude des CV

Recrutement 2.0

- Former les équipes RH au recrutement 2.0 en relation avec les services de communication pour s'adapter aux évolutions du marché de l'emploi

Parcours de formation certifiants

- Proposer des parcours de formation certifiants pour déployer largement la fonction recrutement en conformité avec les valeurs de l'établissement

2.

Culture de l'établissement

- Partager avec les managers la culture de l'établissement et les informer des valeurs dont ils sont les porteurs

Marketing RH

- Sensibiliser et former les managers au marketing RH pour faire évoluer les postures en prenant en compte l'image de l'établissement

Rédaction d'offres d'emploi attractives

- Former et appuyer le manager dans la rédaction d'offres d'emploi attractives

Parcours métiers

- Parcours « métiers finances »
- Parcours « métiers scolarité »
- Parcours « accompagnement des cadres »

3.

Ateliers d'échanges de pratiques

- Faciliter les échanges de pratiques entre collaborateurs pour identifier les points forts et les axes d'amélioration

Ateliers de codéveloppement

- Permettre aux personnels de réfléchir ensemble à leurs pratiques, de se soutenir mutuellement et d'identifier les points forts et les axes d'amélioration

Baromètre social

- Mettre en place un baromètre social (panels, indicateurs) pour mieux comprendre les attentes et les besoins des personnels

Recueil de l'expérience collaborateurs

- Développer des outils pour recenser l'expérience des collaborateurs et capitaliser sur les bonnes pratiques

Partie 4

Perspectives



Perspectives

Créer une communauté des acteurs en charge de la « marque / promesse employeur » dans l'ESR

La promesse employeur relève d'activités qui sont mises en œuvre par des praticiens de la filière RH d'une part mais aussi de la filière des communicants et de l'ensemble des managers et des personnels des établissements. Elle s'inscrit dans une **dynamique inter-métiers et transversale**.

Pourquoi une communauté de praticiens dédiée à la marque / promesse employeur ?

Il s'agit d'une nouvelle mission dans les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche et dans la fonction publique plus globalement.

La création d'une communauté de praticiens dédiée à la marque employeur est une initiative stratégique qui pourrait apporter de nombreux avantages à nos organisations dans l'ESR. Parmi ces derniers peuvent être cités :

Le partage de bonnes pratiques

Cette communauté de praticiens permettrait aux membres de partager leurs connaissances et leurs expériences sur une mission nouvelle. Cet échange d'informations favoriserait l'adoption de pratiques éprouvées et efficaces. En collaborant, les membres pourraient également innover ensemble, développant de nouvelles idées et solutions qui peuvent améliorer la stratégie de marque/promesse employeur des établissements de l'ESR.

Le renforcement de la cohésion interne

Avoir une communauté dédiée à la marque employeur aiderait à créer un alignement des valeurs et de la culture de l'ESR, ce qui est important pour une marque/promesse employeur plus forte. De plus, cette initiative pourrait être une locomotive pour embarquer l'ensemble des personnels, collaborateurs.

Le développement des compétences

Les membres de cette communauté de praticiens pourraient monter en compétences via des ateliers, webinaires et des sessions de formation pour approfondir leurs connaissances sur le sujet. En outre, le réseautage professionnel au sein de la communauté permet aussi de créer des liens et des collaborations, favorisant le développement personnel et professionnel des participants.

Le renforcement de la réputation des établissements de l'ESR

Cette communauté active de praticiens pourrait servir d'ambassadeurs pour la marque/promesse employeur. Cette visibilité positive renforcerait la confiance auprès des candidats potentiels et des parties prenantes externes.



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

