

# PUBLIC LAB

## ATTRACTION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

### MARQUE EMPLOYEUR



# **PUBLIC LAB**

## **ATTRACTION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE** **MARQUE EMPLOYEUR**

Isabelle Allard, MAPAQ

Stéphanie Bisier-Lessard, SÉPAQ

Eric Drouin, SAAQ

Roger Gagnon, MTQ

Jean-François Patry, SCT

Marilou Tremblay, MELCC



22 octobre 2021





# PLAN DE LA PRÉSENTATION

**Contexte & démarche**

**Marque employeur**

**Diagnostic**

**Promesse employé**

**Plan d'action**

**Conclusion**

**Questions**

A photograph showing a close-up of two hands shaking in a firm grip. The person on the left is wearing a white long-sleeved shirt, and the person on the right is wearing a dark blue blazer over a white top. In the background, a woman with glasses and a blue shirt is smiling and looking upwards. The scene is set in what appears to be an office or business environment.

## CONTEXTE & DÉMARCHE

# CONTEXTE

## Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 | SCT

- De nos jours, les enjeux liés aux changements démographiques et à la transformation du marché de l'emploi, qui occasionnent une **rareté de main-d'œuvre** dans plusieurs secteurs d'activité, s'avèrent déterminants pour la performance de la fonction publique. Il s'agit de défis auxquels font face toutes les grandes entreprises québécoises, et la fonction publique doit, à l'instar de celles-ci, faire preuve de flexibilité et mettre de l'avant les meilleures stratégies d'attraction et de développement de l'expertise pour **accroître sa compétitivité et**, par conséquent, **sa performance**.

## CONTEXTE

- **L'attraction** de la main d'œuvre dans la fonction publique est un **enjeu réel et important**.
- En tant que jeunes leaders, nous sommes tous impactés par ce défi et souhaitons y **contribuer concrètement**.



# DÉMARCHE

- Consultation du **Public Lab** *Attraction et rétention du personnel au sein de la fonction publique* – **cohorte 10**
- Rencontre de la **Direction de l'attraction et de l'évaluation de talents | SCT** – 21 janvier 2021

Collaboration souhaitée pour obtenir un **volet qualitatif en matière d'attraction auprès des différents ministères et organismes**

- Rencontre de la **Direction des communications | MCE et SCT** – 28 janvier 2021

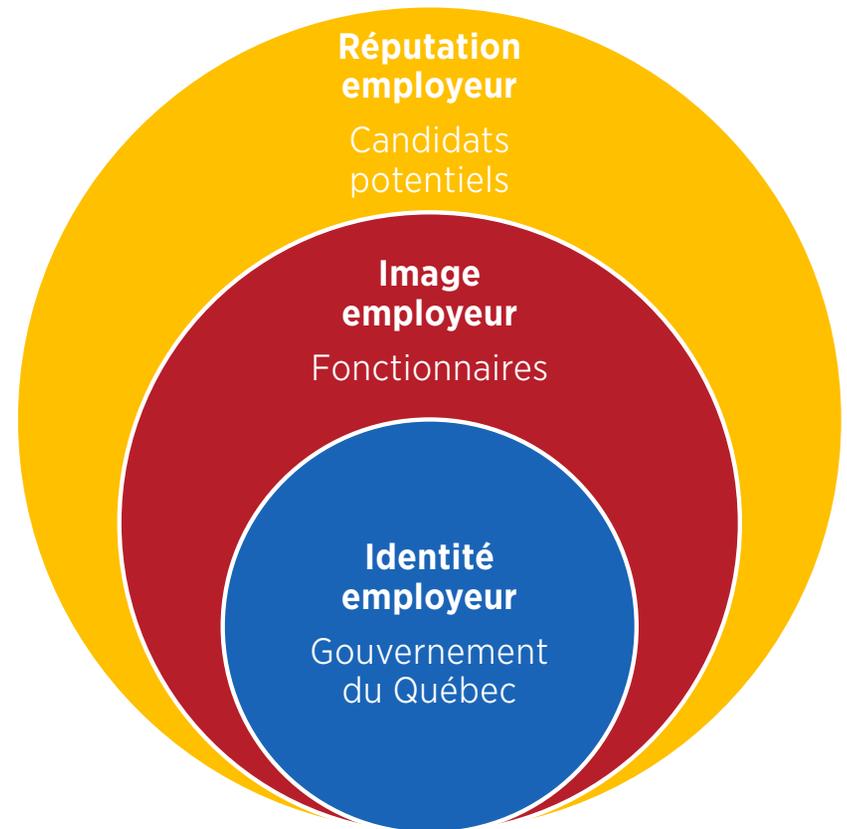
Collaboration souhaitée pour le **développement de l'image de marque employeur**

**MARQUE EMPLOYEUR**



# MARQUE EMPLOYEUR – C'EST QUOI?

- La marque employeur c'est **l'image que renvoie une organisation à ses employés et recrues potentielles**
- ✓ **Valorisation des avantages de travailler et de faire carrière au sein de l'organisation**
- ✓ **Reflet de l'expérience employé**



# MARQUE EMPLOYEUR – POURQUOI?

**1 à 2 X**

Les entreprises qui ont une marque employeur bien établie embauchent 1 à 2 fois plus rapidement.

Source : Randstad, 2020

**50%**

des candidats disent qu'ils ne travailleraient pas pour une entreprise qui a une mauvaise réputation, même avec une augmentation de salaire.

Source : Betterteam

**10%**

Les entreprises paient 10% de trop en salaires si elles n'ont pas une marque forte.

Source : HBR, 2016

**30-40%**

Remplacer un employé nouvellement diplômé coûtera de 30 à 40% de son salaire annuel.

Source : Sparkbay, 2021

**150%**

Remplacer un employé qualifié coûtera 150% de son salaire annuel.

Source : Sparkbay, 2021

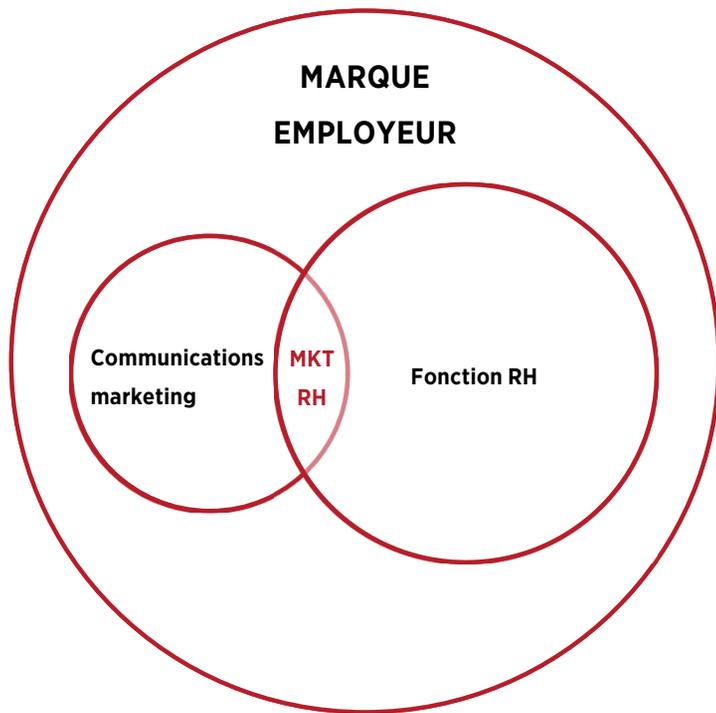
**69%**

Une bonne intégration augmente à 69% le taux de nouvelles recrues qui restent au moins trois ans au sein de l'entreprise.

Source : HBR, 2016

# MARQUE EMPLOYEUR – COMMENT?

La marque employeur doit résulter d'une **solide démarche de marketing RH**



- **Diagnostic**

  - Identité

  - Image interne et externe

- **Plan directeur de marque employeur**

- **Plan d'action**

  - Points à améliorer ou forces sur lesquelles capitaliser soulevés par le diagnostic

  - Stratégie de communication interne et externe **pour faire vivre la marque employeur**

- **Mesure, évaluation et optimisation**

# PLAN DIRECTEUR DE MARQUE EMPLOYEUR

Ig2

Stratégie organisationnelle

Marque

**VISION**

Ce à quoi la marque aspire ultimement.

**MISSION**

Ce que la marque doit faire pour concrétiser sa vision. Pourquoi les employés se lèvent le matin.

**POSITIONNEMENT**

Un énoncé clair qui indique comment la marque se positionne auprès de ses clientèles.

**VALEURS** Les points communs qui rassemblent les employés et guident leurs actions.

Marque commerciale

Marque employeur

**PERSONNALITÉ** Comment la marque agit.

**PROMESSE EMPLOYÉS (PE)** Ce que la marque promet à ses employés. On doit pouvoir livrer le tout dans l'ensemble de l'expérience.

**PROPOSITION DE VALEUR EMPLOYÉS (PVE)**

L'offre de bénéfices monétaires et non monétaires qu'une organisation fait à ses employés en échange de leur énergie, de leur expertise, de leurs compétences, de leur expérience, de leur contribution et de leurs talents. Elle évolue avec le temps.



**TONALITÉ**

Comment la marque s'exprime. On pousse plus loin la tonalité grâce à un champ lexical et à quelques exemples lorsque nous travaillons l'expérience employés.

**RECOMMANDATIONS SUR L'APPROCHE IDENTITAIRE**

- Imagerie
- Photographie
- Iconographie
- Grille graphique
- Couleurs
- Polices de caractères
- Sons, musique
- Textures
- Odeurs
- Signature de communication

**PRINCIPES DIRECTEURS DE L'EXPÉRIENCE**

Les grands principes qui dirigent les choix de rituels, symboles et outils qui font partie de l'expérience employés. On les utilise comme des filtres pour assurer que les initiatives présentes dans l'expérience employés sont cohérentes avec la stratégie.

Expérience employés

Expérience candidats

- Pratiques et processus
- Outils
- Symboles
- Environnement
- Communications
- Campagnes
- Rituels

- Pratiques et processus
- Outils
- Symboles
- Environnement
- Communications
- Campagnes

Propriété : **Ig2**

Marque employeur



**DIAGNOSTIC**

Employés

# DIAGNOSTIC



## Des assises solides pour définir le Plan directeur de la marque mère GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

### ▪ Loi sur la fonction publique québécoise

- **Mission** : Fournir au public les services de qualité auxquels il a droit, mettre en œuvre les politiques établies par l'autorité constituée et assurer la réalisation des autres objectifs de l'État
- Droits et obligations des fonctionnaires
- Gestion des ressources humaines (révision du processus de dotation)

### ▪ Loi sur l'administration publique québécoise

- Déclaration de **valeurs**
- Déclaration de service aux citoyens
- Planification stratégique
- Politiques de gestion des ressources humaines

### ▪ Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 | SCT

- 15 actions prioritaires (1<sup>ère</sup> étant de faire rayonner les carrières dans les services publics)

### ▪ Politique-cadre en matière de télétravail, ...

# LE PLUS IMPORTANT EMPLOYEUR AU QUÉBEC

Au service de  
**8,6 M de Québécois**

**+ 538 K ETC**

présents sur l'ensemble  
du territoire québécois

**60 secteurs** d'activité  
et **400 spécialités**

**23 ministères** et  
**54 organismes**



**Revenus + 120 G\$**  
budget 2021-2022

**Investissements 135 G\$**  
en infrastructures  
prévus sur 10 ans

**Actifs** d'une valeur de **450 G\$**

# DIAGNOSTIC



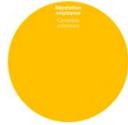
2021 | Cercle des jeunes leaders - cohorte 12

6 entrevues virtuelles avec DGRH

**6 entrevues individuelles qualitatives ont été réalisées auprès des MINISTÈRES ET ORGANISMES suivants :**  
MAPAQ, MCE, MELCC, MTQ, SCT, SÉPAQ

- **Principaux critères recherchés en emploi : conciliation travail – vie personnelle, salaire, défis professionnels**, style de management collaboratif, reconnaissance, développement professionnel, culture humaine et saines pratiques de gestion.
- **Perception négative de la réputation et de l'image employeur de la fonction publique** malgré des fonctionnaires engagés, passionnés et dévoués.
- **Principaux freins au recrutement : lourdeur et rigidité du processus de dotation, compétitivité salariale, image négative** de la fonction publique et du ministère ou organisme.
- **Avantages de la fonction publique VS l'entreprise privée : le sens** (contribuer à une noble mission sociétale), **qualité et diversité des emplois, pluralité et complexité des défis/mandats, mobilité** en conservant ses acquis, **fond de pension, sécurité d'emploi** et **conciliation travail – vie personnelle**.
- **Motivations personnelles** des répondants **à poursuivre au sein de la fonction publique : sens du travail et du service public** (faire une différence), **envergure et diversité des mandats/emplois** (incluant la mobilité).

\*Un **sondage interne** plus exhaustif auprès des employés de l'administration publique devrait être réalisé.



## Étude quantitative sur l'indice d'attrait d'un emploi dans la FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

- L'**emploi idéal** des Québécois est, de loin, celui qui leur offre de **meilleurs salaires et avantages sociaux**, mais aussi des **tâches intéressantes**, une **sécurité d'emploi** et une **conciliation travail – vie personnelle**.
- L'**opinion** à l'égard de la fonction publique québécoise est **plus favorable** qu'elle ne l'était en 2013. Celle-ci figure toujours parmi les trois employeurs les plus attrayants.
- Aux yeux des Québécois, les **possibilités d'emploi** au sein de la fonction publique du Québec sont **peu nombreuses**.
- Les Québécois s'accordent pour dire qu'un emploi dans la fonction publique québécoise contribue au **développement économique et social de la province**, ainsi qu'à la **qualité de vie des Québécois**.
- **Des forces reconnues** (sécurité d'emploi, salaire et avantages sociaux) **et d'autres à développer** pour attirer la relève (intérêt du travail).

# ADÉQUATION DES ATTENTES ET DES FORCES

ATTENTES PRINCIPALES des employés actuels et potentiels
<b>Salaire et avantages sociaux</b> (sécurité d'emploi et conciliation travail – vie personnelle)
<b>Intérêt du travail</b> (climat de travail, défis professionnels, tâches intéressantes, style de management collaboratif, reconnaissance, développement professionnel, ...)



FORCES du Gouvernement du Québec	FAIBLESSES du Gouvernement du Québec
<b>Fond de pension, sécurité d'emploi et conciliation travail – vie personnelle</b> (virage accéléré par la pandémie)	<b>Compétitivité salariale</b> (avant rémunération globale), malgré une image positive dans le marché
<b>Envergure et pluralité des défis/mandats</b> (mission noble sociétale – sens de l'État) <b>et</b> <b>qualité et diversité des emplois</b> (mobilité en conservant ses acquis)	<b>Lourdeur et rigidité du processus de dotation*</b> (lourdeur administrative et hiérarchique également)



<b>Miser sur ces forces différenciatrices</b>  <b>Faire connaître, vulgariser et dynamiser la présentation des avantages</b>	<b>Améliorer l'image négative en découlant</b>  *Nouveau processus de dotation - Projet de loi no 60
--	---

Tableau 3  
Écarts de rémunération selon les catégories d'emplois en 2020

	ASQ		Privé		
	Salaire	Rému- nération globale	Salaire	Rému- nération globale	
	%				
Professionnels	-15,0	-7,5	-12,2	=	
Techniciens	-17,8	-8,4	-14,6	=	
Employés de bureau	-19,4	-12,5	-14,2	=	
Employés de service	=	=	=	=	
Ouvriers	-34,0	-34,5	-36,0	-29,3	

■ Rémunération équivalente (administration québécoise et secteur)  
■ Rémunération moins élevée dans l'administration québécoise

ASQ : Autres Salariés Québécois  
Source : ISQ

**PROMESSE  
EMPLOYÉ**



# PLAN DIRECTEUR DE MARQUE – GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Ig2

Stratégie organisationnelle

Marque

**VISION**

Ce à quoi la marque aspire ultimement.

**MISSION**

Ce que la marque doit faire pour concrétiser sa vision. Pourquoi les employés se lèvent le matin.

**POSITIONNEMENT**

Un énoncé clair qui indique comment la marque se positionne auprès de ses clientèles.

**VALEURS** Les points communs qui rassemblent les employés et guident leurs actions.

Marque commerciale

Marque employeur

**PERSONNALITÉ** Comment la marque agit.

**PROMESSE EMPLOYÉS (PE)** Ce que la marque promet à ses employés. On doit pouvoir livrer le tout dans l'ensemble de l'expérience.

**PROPOSITION DE VALEUR EMPLOYÉS (PVE)**

L'offre de bénéfices monétaires et non monétaires qu'une organisation fait à ses employés en échange de leur énergie, de leur expertise, de leurs compétences, de leur expérience, de leur contribution et de leurs talents. Elle évolue avec le temps.



**TONALITÉ**

Comment la marque s'exprime. On pousse plus loin la tonalité grâce à un champ lexical et à quelques exemples lorsque nous travaillons l'expérience employés.

**RECOMMANDATIONS SUR L'APPROCHE IDENTITAIRE**

- Imagerie
- Photographie
- Iconographie
- Grille graphique
- Couleurs
- Polices de caractères
- Sons, musique
- Textures
- Odeurs
- Signature de communication

**PRINCIPES DIRECTEURS DE L'EXPÉRIENCE**

Les grands principes qui dirigent les choix de rituels, symboles et outils qui font partie de l'expérience employés. On les utilise comme des filtres pour assurer que les initiatives présentes dans l'expérience employés sont cohérentes avec la stratégie.

**Expérience employés**

- Pratiques et processus
- Outils
- Symboles
- Environnement
- Communications
- Campagnes
- Rituels

**Expérience candidats**

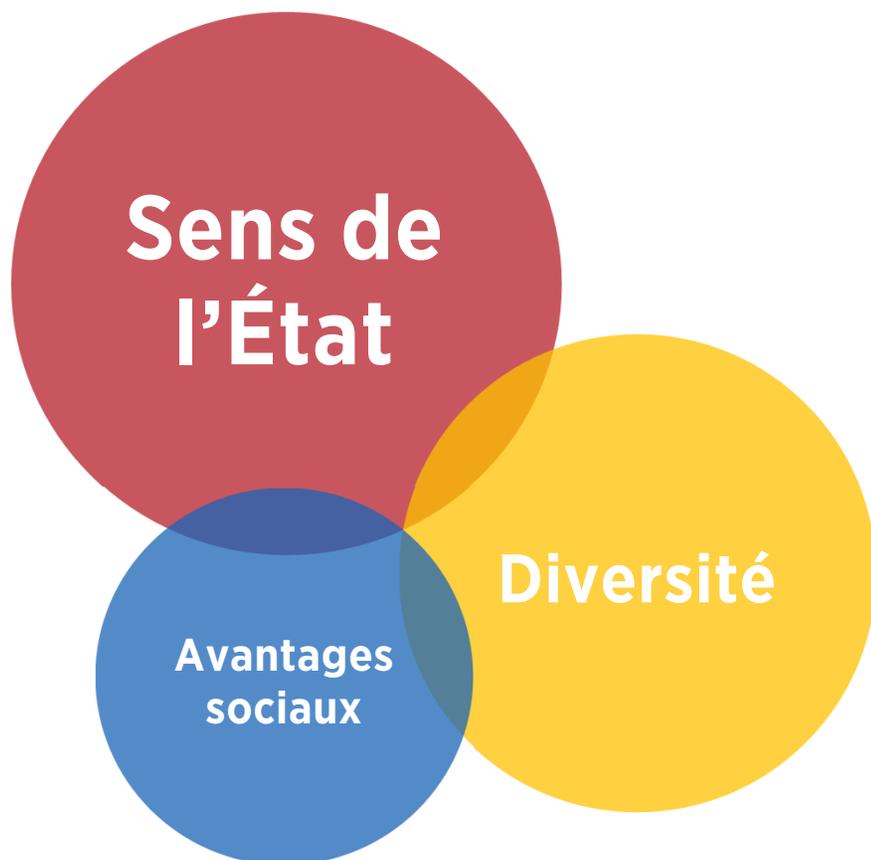
- Pratiques et processus
- Outils
- Symboles
- Environnement
- Communications
- Campagnes

Propriété : **Ig2**

Promesse employé



# DIMENSIONS CLÉS DE LA PROMESSE EMPLOYÉ



## SENS DE L'ÉTAT

Rendre service au public – à 8,6 M de Québécois, donner du sens à son travail, avoir des tâches intéressantes, pouvoir relever des défis professionnels, contribuer à une noble mission sociétale, faire une réelle différence, avoir l'opportunité de faire bouger les choses, être un agent de changement, se dépasser individuellement au bénéfice du bien commun, être bienveillant, pouvoir optimiser les dollars publics, ...

## DIVERSITÉ

Œuvrer dans une organisation offrant une grande diversité d'emplois de qualité, une pluralité et une complexité des défis à relever et des mandats d'envergure à réaliser, une mobilité impressionnante (conditions de travail acquises conservées), et ce, avec une accessibilité et une équité d'emploi distinctive à l'ensemble de la population (inclusion sociale).

## AVANTAGES SOCIAUX (complémentaires au salaire | rémunération globale)

Profiter d'avantages distinctifs favorisant à la fois l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels : régime de retraite, nombreux congés payés, assurances collectives, sécurité d'emploi (stabilité même en temps de crise), formations et plans de développement, conciliation travail – vie personnelle, horaires flexibles, respect des droits parentaux, vie équilibrée, respect de la vie privée, ...

# PROMESSE EMPLOYÉ



**Faire partie du Gouvernement du Québec c'est :**

**Un monde de possibilités,  
pour un monde meilleur**

Promesse employé



Cercle  
des jeunes leaders

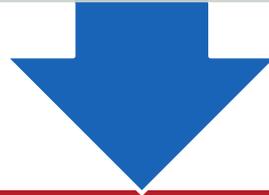
# STRATÉGIE DE MARQUE – ADMINISTRATION PUBLIQUE

**GOVERNEMENT DU QUÉBEC – SCT**

Québec 

**OBJECTIF : Notoriété et considération** en continu  
Diversité + Sens de l'État + Avantages sociaux

Un monde de possibilités,  
pour un monde meilleur



**MINISTÈRES et ORGANISMES**

pour un monde...

**connecté à la nature et à ses bienfaits sur tout le territoire**  
(SÉPAQ)

**mobile et durable sur tout le territoire**  
(MTQ)

...

Promesse employé

 Cercle  
des jeunes leaders

# PLAN D'ACTION



## 3 AXES D'INTERVENTION

**Stratégie de communication EXTERNE**  
- Attraction -

**Stratégie de communication INTERNE**  
- Rétention -

**Coffre à outils pour les équipes INTERNES**

**Page d'atterrissage Web dynamique et personnalisée**

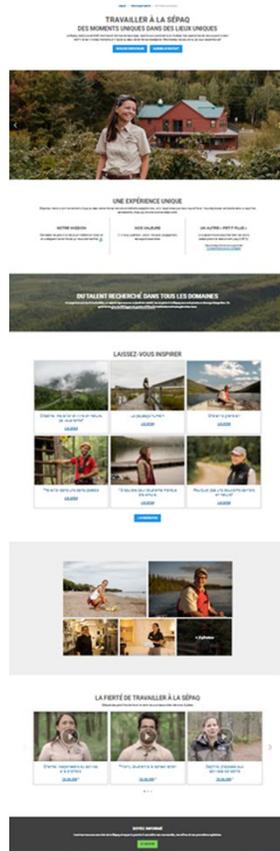
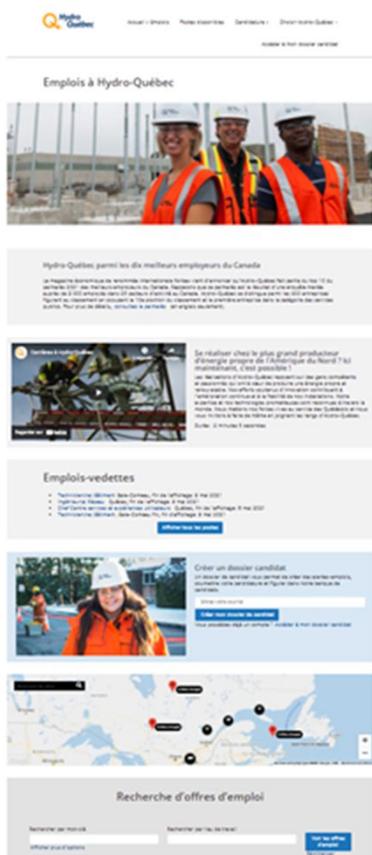
**Outil performant pour postuler en ligne**

**Stratégie de contenu**  
(blogue, médias sociaux et bulletin mensuel, réseau ambassadeurs)

**Campagne achat médias numériques**  
(SEM, médias sociaux, re-ciblage)

**Relations publiques**  
(communiqués de presse bons coups)

# PAGE D'ATERRISSAGE WEB - EXEMPLES



- **Positionner la marque, intégrer et incarner la promesse employé** (contenu et contenant)
- **Optimiser le référencement naturel et planifier un volet payant**
- **Utiliser une carte géographique** pour segmenter l'offre de l'administration publique par région
- **Promouvoir, vulgariser et dynamiser les avantages recherchés**  
Ex. : rémunération globale & monnayer les BM



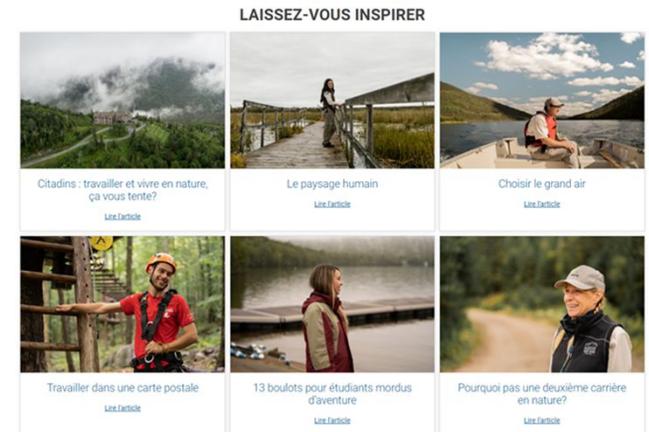
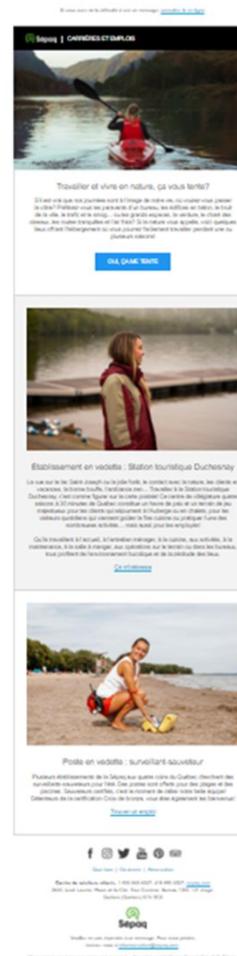
Valeur d'un **fond de pension** = des économies de **1 M\$** avant la retraite

# STRATÉGIE DE CONTENU – EXEMPLES

**Mettre en valeur l'expertise et les réalisations** des ministères et organismes, ainsi que du personnel auprès du grand public.

**Humaniser l'administration publique.**

- **Explication de la réalité** (Québec en chiffres)
- **Projets d'investissement**
- **Bons coups du mois**
- **Portraits d'employés inspirants**
- **Ambassadeurs de marque**
- **Blogue par spécialité, bulletin mensuel par courriel aux abonnés, publications sociales, etc.**
- **Communiqués de presse**
- **Affichage routier**



# CAMPAGNE – SITUATION ACTUELLE



- **Actualiser la plateforme de communication** (visuelle et rédactionnelle) créative, distinctive, inclusive et durable **pour incarner la nouvelle promesse employé.**
- Utiliser la **fibre émotive**, nationale et patriotique.
- **Appeler à l'action** pour générer des applications (*call-to-action* clair).

## **FAITES UNE DIFFÉRENCE**

- Favoriser les **actions numériques ciblées et personnalisées** (SEM, médias sociaux, re-ciblage).

# AFFICHAGE DE POSTE – EXEMPLE

- Plus personnalisé
- Plus court
- Plus accrocheur
- Avec un **tronc commun de la promesse employé** générale de l'administration publique



CETTE OFFRE D'EMPLOI N'EST PLUS DISPONIBLE

**kino** Designer graphique / web

pleines de saveurs

Partager

Kina Communication est une agence créative multidisciplinaire d'une dizaine d'employés située à Repentigny. Depuis 15 ans, on conçoit des stratégies rafraîchissantes pour faire briller nos clients. D'inspiration hawaïenne, Kina fait référence à l'art de faire la bonne chose, de la bonne façon, au bon moment et pour la bonne personne.

Tu souhaites travailler pour une entreprise en pleine croissance, où tu retrouveras une ambiance de travail chaleureuse, une équipe dynamique et des défis créatifs stimulants?

C'est le moment idéal de rejoindre l'équipe! L'agence est en pleine expansion et fait face à de nouveaux défis.

Nous recherchons un(e) **designer graphique / web** passionné(e) de conception graphique, design web et de création d'identité visuelle. La personne retenue devra être créative, curieuse et toujours motivée à réaliser de nouveaux projets. En collaboration avec notre équipe, elle sera appelée à travailler sur une variété de projets, autant numériques que traditionnels.

**Responsabilité et fonctions**

- Proposer des solutions, esthétiques et fonctionnelles, aux problématiques des clients – nous savons que notre travail a un impact réel sur leurs résultats.
- Concevoir des visuels créatifs pouvant se décliner sur différentes plateformes numériques et traduits en lettres (site web, bannières web, médias sociaux, e-mailing, animation, imprimés, etc.)
- Décliner les visuels en différents outils avec rigueur et cohérence
- Travailler en synergie avec notre équipe 360
- Participer aux séances de recherche créative
- Rester à l'affût des nouvelles tendances

**Profil recherché**

- Formation collégiale, universitaire ou autre en design (imprimé/web)
- 5 ans d'expérience minimum
- Approche créative 360
- Maîtrise de la suite Adobe (Photoshop, Illustrator, InDesign)
- Autonome, rigoureux et structuré
- Bon sens de l'analyse, ouverture d'esprit et bonne écoute
- Capable à travailler simultanément sur plusieurs projets
- Expérience avec création visuelle pour médias sociaux et vidéo (un atout)
- Bonne maîtrise du français et une connaissance de l'anglais
- Être un bon blagueur parfois plates, nos gâteaux d'anniversaire et nos dîners "pottuck"

**Conditions de travail**

- Lieu de travail à Repentigny : fini le trafic! (Café en face d'un joli parc au bord du fleuve qui on apprécie pour nos pique-nique d'équipe)
- Possibilité d'horaire flexible et ouvert au télétravail
- Accès à des formations
- Entreprise bien établie depuis 15 ans
- Activités d'équipe, dîners et 5:27
- Café et collègues exceptionnels inclus!

Tu es intéressé(e)? Envie de relever le défi? On a hâte de te connaître!  
Envoie-nous ton CV et ton portfolio

Cette offre d'emploi n'est plus disponible.

Cette annonce intéresserait un(e) ami(e)?  
Promets ton adresse courriel et nous la transmettrons. L'annonce sera courriel.

Votre nom  
Votre courriel  
Courriel de destination  
ENVOYER

**KINA COMMUNICATION**

Kina Communication est une agence créative multidisciplinaire située dans la magnifique ville de Repentigny. Depuis 15 ans, on conçoit des stratégies rafraîchissantes pour faire briller nos clients. D'inspiration hawaïenne, Kina fait référence à l'art de faire la bonne chose, de la bonne façon, au bon moment et pour la bonne personne.

<http://www.kinacommunication.com/>

AGENCE KINA

795 Rue Notre-Dame, Repentigny, QC, J6A

LES DERNIÈRES NOUVELLES

- Ça bouge chez Commères
- Brad Pitt en vedette dans la campagne de DeLonghi
- Double nomination chez dentaurmagarybowen Montreal

**LE BRIEF LE PLUS COMPLET. CHAQUE JOUR**

Abonnez-vous gratuitement à l'hebdo

Recevoir le brief

# CONCLUSION



# CONCLUSION

- **Utiliser une approche objective**

Choix stratégiques basés sur une analyse rigoureuse réalisée auprès de ses employés et candidats potentiels (avec des sondages, des groupes de discussion ou d'autres outils de mesure)

- **Être cohérent**

Avec la culture organisationnelle et les besoins de l'organisation

- **Faire de la marque employeur un projet organisationnel**

Orientation stratégique qui doit être portée par les hauts dirigeants

- **Faire vivre la marque employeur, autant à l'interne qu'à l'externe**

**Une marque employeur forte est vivante et évolutive. Elle s'adapte aux attentes et aux besoins des employés, aux tendances du marché et aux priorités organisationnelles.**

# QUESTIONS



# **PUBLIC LAB**

## **ATTRACTION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE** **MARQUE EMPLOYEUR**

Isabelle Allard, MAPAQ

Stéphanie Bisier-Lessard, SÉPAQ

Eric Drouin, SAAQ

Roger Gagnon, MTQ

Jean-François Patry, SCT

Marilou Tremblay, MELCC



22 octobre 2021

