

INTRODUCTION

La communication de recrutement (image d'employeur) est devenue une composante essentielle de la communication globale des entreprises, au même titre que leur communication produits (image de marque) et leur communication institutionnelle (image institutionnelle) aujourd'hui.

Et ce, pour plusieurs raisons :

- pour recruter des candidats de qualité, aucune entreprise ne peut se reposer uniquement sur les candidatures spontanées lui étant adressées : au contraire, pour faire la différence (dans un environnement concurrentiel difficile), les entreprises ont besoin d'une stratégie de communication de recrutement performante leur apportant, au moindre coût, des collaborateurs correspondant parfaitement à leurs besoins ;
- le comportement de l'entreprise comme employeur est désormais sous haute surveillance : elle peut, selon son discours et son attitude, susciter méfiance ou sympathie, attirance ou rejet, auprès du grand public comme auprès des candidats potentiels (ex. : innovation sociale, qualité du plan de formation, attention portée à l'intégration des jeunes, attention portée aux salariés en tant qu'individus, que personnes humaines).

Ainsi, après avoir développé leur image institutionnelle et leur communication produits, les entreprises prennent donc aujourd'hui conscience de l'intérêt que présente leur image d'employeur aux yeux du public en général et des futurs collaborateurs en particulier. Le but n'est-il pas ici d'attirer les meilleurs candidats et pour cela les entreprises doivent pouvoir « jouir » d'une bonne réputation.

A ce stade, il existe deux grandes sources de recueil de candidatures : interne à l'entreprise et externe à l'entreprise.

Le but de ce mémoire étant de présenter de la manière la plus simple et la plus objective possible la communication externe des entreprises en matière de recrutement, leur communication interne en matière de recrutement ne fera l'objet que d'une présentation succincte au sein même de cette introduction.

La source interne possède évidemment de nombreux avantages dont le principal est l'impact positif d'une promotion sur le climat général. Encore faut-il avoir une petite maîtrise de la gestion prévisionnelle. C'est ici la gestion des carrières et des parcours individuels qui intervient par le biais d'outils tels que les entretiens d'appréciation, les plans de formation et de développement, les bilans de compétences (*cf. annexe 1 : les moyens à la disposition du*

recrutement interne).

Disposer d'éventuels candidats dans l'entreprise ne dispense pas de structurer la démarche du recrutement interne. Elle doit respecter des règles de confidentialité parce qu'elle expose les candidats à des risques. Elle doit organiser une sélection interne, vérifier les motivations de chacun et permettre d'étudier chaque dossier en profondeur. La diffusion d'une information relative au recrutement soulève le problème de sa confidentialité. Le niveau du poste à pourvoir, sa position plus ou moins sensible au sein de l'entreprise, le risque de discorde au sein des équipes en place, une discréction nécessaire vis-à-vis de la concurrence peuvent inciter les dirigeants à conserver un caractère confidentiel au recrutement, et donc à limiter la diffusion de l'information au sein de l'entreprise. Dans ce cas, le directeur opérationnel concerné par le recrutement et la DRH réfléchissent ensemble aux candidats internes potentiels. Le directeur concerné identifie très rapidement ceux qui, dans son équipe, semblent présenter les comportements nécessaires et les compétences techniques suffisantes pour remplir le poste à pourvoir. De son côté, la DRH examine s'il est possible de proposer une mobilité interne à des professionnels qui travaillent dans une autre direction ou un autre service. Si aucun obstacle tenant à des considérations de sécurité (liée à la sensibilité stratégique du poste) ne s'oppose à la diffusion de l'information au sein de l'entreprise, la DRH utilise pour cela les modes de communication interne classiques.

De nombreuses entreprises donnent ainsi aujourd'hui la priorité aux compétences internes : elles proposent dans un premier temps les postes vacants à leurs salariés. Le salarié de l'entreprise intéressé par l'offre de recrutement doit en général « affronter » les différentes étapes du processus de recrutement pratiquement comme un candidat externe.

A ce stade, un court aparté sur la mobilité et la promotion interne est nécessaire. Ce sont des leviers de motivation individuelle et de dynamisme dans une entreprise.

Selon la taille de l'entreprise, les circuits à utiliser sont extrêmement variés. L'une et l'autre sont à manier avec précaution afin de ne pas aboutir à l'effet inverse de celui recherché. Elles doivent être traitées avec la même rigueur que tout recrutement externe.

Quelques règles simples sont à respecter :

- faire une analyse des candidats internes potentiels par rapport au profil du poste avant toute proposition ;
- avoir un entretien permettant de faire un bilan en profondeur sur tous les aspects du profil du poste ;
- une plus grande transparence que lors d'un recrutement externe est à observer afin de mettre en place une stratégie gagnant/gagnant ;
- en cas de refus, objectiver celui-ci et prendre le temps de l'expliquer à la personne concernée ;
- en profiter pour analyser les possibilités de faire évoluer la fonction actuelle de la personne montrant un désir de changement.

A ce processus de mobilité interne, il est donc nécessaire d'appliquer la même méthodologie dans la démarche et surtout la même rigueur qu'à une procédure de recrutement externe. En effet, la difficulté de réponses négatives et les problèmes qui peuvent être créés par un échec de recrutement prennent plus d'ampleur en mobilité interne et nécessitent d'être prévenus par une méthodologie laissant aussi peu de place que possible à l'arbitraire.

Quand on désire embaucher, faut-il recourir au recrutement interne en même temps qu'on fait appel aux candidatures externes ? Cette méthode est théoriquement séduisante mais, dans les faits, elle fausse le processus de recrutement. D'une part, elle constitue souvent un alibi pour récuser, par l'intermédiaire du cabinet de conseil en recrutement, les candidatures internes qui n'ont pas la faveur de la Direction. D'autre part, elle crée un malaise au sein de l'entreprise.

Aussi est-il préférable de travailler d'abord sur la possibilité d'un recrutement interne avant de recourir à un recrutement externe.

Dans le cadre de la politique de recrutement définie en amont, il est possible que pour certains postes (faible qualification du personnel sur ces postes en interne, compétences nouvelles demandées, besoin d'avoir des profils venant d'autres secteurs et/ou du « sang nouveau ») le choix soit de recruter directement en externe. La recherche de candidatures en externe s'effectue alors par de nombreux moyens, moyens que nous nous attacherons à décrire tout au long de ce mémoire.

La recherche des candidats qui constitue la deuxième étape du processus de recrutement (*cf. annexe 2 : le processus de recrutement*) a comme impératifs d'informer, inciter et présélectionner les candidats éventuels correspondant au profil recherché. Il faut choisir la filière et/ou le support approprié, puis rédiger avec soin l'offre d'emploi à diffuser afin d'atteindre ces personnes dans les meilleures conditions, de retenir leur attention et de les amener à poser leur candidature. Parallèlement, cette offre doit être suffisamment précise et explicite pour dissuader les candidats ne correspondant pas au profil recherché.

Après avoir vu dans une première partie les enjeux de la communication de recrutement pour les entreprises, nous nous attacherons dans une seconde partie à décrire les outils au service de cette communication de recrutement. Ces outils étant assez nombreux, ils permettent à leurs utilisateurs de diversifier leur politique de communication en les faisant fonctionner en cohérence. Nous nous attacherons également à donner les avantages et les inconvénients de ces différents supports de communication de recrutement en insistant bien sur le fait qu'il est indispensable de tous les mettre en commun et non d'en privilégier un seul. Ce serait une erreur fatale pour l'entreprise que de choisir une telle voie !

Nous ferons évidemment une place à part à ce nouveau moyen de communication qu'est l'Internet et à son rôle primordial au sein de la communication de recrutement.

1^{ERE} PARTIE : LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT ET SA MISE EN ŒUVRE

1.1 LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT

Tout d'abord, le principal enjeu à relever pour les entreprises est celui de la qualité. Mettre en place une campagne de recrutement, c'est viser une bonne adéquation des candidats au poste et à l'entreprise les attendant plutôt qu'un volume de CV très coûteux tant en termes financiers (objectif : répondre à tous les candidats) qu'en terme d'image (réponses négatives faisant autant de déçus par rapport à la marque). L'optimisation des moyens, la pertinence des choix médias comme des promesses et le professionnalisme de la démarche sont autant de garanties pour que cet objectif de qualité soit effectivement atteint.

Le second enjeu pour les entreprises est celui de l'image. En effet, communiquer pour le recrutement et autour du recrutement, c'est se construire une image d'employeur à laquelle l'ensemble de leur environnement commercial et institutionnel est de plus en plus sensible.

1.1.1 Un enjeu stratégique

Dans les entreprises, le rythme des mutations s'est considérablement accéléré du fait des fusions, des acquisitions et de l'évolution des techniques et des métiers. Le recrutement n'échappe pas à cette logique qui exige

des DRH une parfaite connaissance des cibles de candidats et une maîtrise des outils de communication susceptibles de les séduire et de les convaincre. A la stratégie générale de l'entreprise, doit désormais correspondre une stratégie de recrutement parfaitement en phase avec les objectifs assignés.

1.1.1.1 Maintenir la visibilité de l'entreprise

En période de plein emploi, le développement d'une stratégie de communication se justifie tout naturellement. Le but est d'occuper un territoire de communication, de se démarquer des recruteurs concurrents et d'attirer les meilleurs candidats (par le meilleur message dans le support le plus pertinent). Par contre, les choses se compliquent en période de crise. La question est de savoir s'il faut maintenir une présence institutionnelle RH (quitte à susciter un trop-plein de candidatures spontanées) ou stopper toute publicité en attendant des jours meilleurs. La réponse se situe entre ces deux options. Il vaut mieux maintenir en effet une présence (même plus discrète) dans les supports et auprès des cibles prioritaires de l'entreprise, plutôt que de devoir repartir de zéro après des mois d'absence. Ainsi, le « stop and go » dans une campagne de communication est aussi coûteux pour un DRH que le redémarrage d'une chaîne de production pour un industriel.

1.1.1.2 Les RH dans la guerre de la communication.

Dans la bataille concurrentielle, tous les atouts comptent. C'est ainsi que la communication RH tend à entrer de plus en plus dans l'univers de la veille économique. Qui recrute ? Quels sont les chantiers qui démarrent ? Qui part ? Quel est le niveau de salaire proposé par les concurrents ? Pour qui sait la décrypter, une page d'annonces classées dans Le Monde ou dans Les Echos offre une mine d'informations. A tel point que certaines entreprises ou certains secteurs (ex. : informatique) n'hésitent pas à « bluffer » sur leur bonne santé en achetant force pages de publicité de recrutement.

1.1.2 Une image d'employeur

1.1.2.1 Les lois de l'attraction

Qu'est-ce-qui va faire le différence entre telle annonce et telle autre, entre ce mailing de recrutement et celui-là pour un candidat ? Tout

simplement ce « je ne sais quoi » qui fait qu'une entreprise est séduisante ou ne l'est pas. Chaque entreprise possède en effet une image d'employeur qui lui est propre. Ainsi, certaines entreprises fondent leur pouvoir d'attraction sur leurs produits ou leur culture. Certains noms sont spontanément identifiés au luxe, au plaisir, à la mode ou à une part de rêve. Canal+, le Club Med ou Ferrari exercent ainsi auprès des jeunes candidats une fascination dépassant largement la réalité des métiers de l'entreprise ou sa capacité à recruter. C'est l'identification au produit, au capital d'image de la marque qui prime.

D'autres entreprises bénéficieront d'une attractivité sociale : ce phénomène joue davantage dans le secteur des services que dans l'industrie et recouvre des notions d'ambiance, de liant social, de convivialité que le « bouche à oreille », la « réputation » diffusent de l'intérieur des entreprises vers le marché. Cette attractivité sociale peut être positive ; elle a aussi sa face négative. Ainsi, certains secteurs (ex. : banque, assurance) ont du mal à se débarrasser de l'image leur collant à la peau : sécurité douillette, horaires et congés attrayants, avantages salariaux.

L'attraction exercée par une entreprise peut aussi être structurelle. Pour des postes de même nature, certains candidats préféreront une entreprise publique à une entreprise privée ou, à l'intérieur du secteur privé, iront vers une entreprise « guerrière » plutôt que vers une entreprise « cocon ».

Enfin, d'autres facteurs (ex. : géographiques) entrent en ligne de compte : les entreprises du Nord ont traditionnellement davantage de difficultés à attirer des candidats que celles du Sud.

1.1.2.2 Une image en mouvement

L'image d'employeur d'une entreprise n'est pas une image figée, que salariés et candidats se transmettent au fil des postes et que la publicité ou la presse reproduisent à l'infini. Mieux encore, contrairement à ce qui se passe pour la communication produits, la communication de recrutement (en tout cas celle destinée aux jeunes diplômés) voit son public se renouveler tous les trois ans. Cette contrainte (il faut repartir à zéro avec chaque nouvelle génération d'étudiants) a aussi ses avantages : elle permet de modifier le message sans désorienter la cible. Ainsi, La Poste, au lendemain d'une réforme faisant d'elle une entreprise presque comme les autres, a dû faire évoluer rapidement la perception qu'avaient d'elle les étudiants. Dans la campagne qu'elle a lancée à destination des Bac+5, le ton des annonces, les codes employés étaient clairement empruntés à l'univers du secteur privé. Loin de la traditionnelle image d'une administration poussiéreuse pourvoyant ses postes via le « concours des Postes », les plaquettes décrivant les métiers proposés mettaient l'accent sur l'implication des collaborateurs au sein de l'entreprise.

De même, le géant de la restauration Mc Donald's s'est attaqué, en 1992, à une redéfinition de sa communication en direction des jeunes diplômés. Son image sociale relativement dégradée auprès du public français et, plus généralement, l'appartenance à ce secteur de la restauration qui attire peu les jeunes diplômés des écoles de gestion et de commerce constituent un handicap sérieux. Pourtant, Mc Donald's ne ménageait pas ses efforts, consacrant 75% de son budget de communication de recrutement aux annonces presse. Conseillée par ORC¹, l'entreprise décide en 1993 de redéployer ses investissements : côté budget, de 40

1 Agence conseil en communication RH : leader français de la communication RH.

par an, les annonces presse tombent à une quinzaine, mais avec un taux de rendement multiplié par 3 ; le hors-média fait une entrée en force et représente désormais les 2/3 des investissements (mailings, vidéo, campagne de cooptation). Ce redéploiement des investissements s'accompagne d'un travail de fond sur le discours et le ton des campagnes. Les annonces sont déclinées à partir d'une

accroche choc, « halte aux idées reçues ! » et la campagne de cooptation, baptisée « Casting Manager », s'appuie sur l'univers du cinéma cher aux jeunes diplômés.

1.1.3 L'image RH, ni image produit, ni image institutionnelle

Mais pourquoi des entreprises très connues pour leurs produits ou leurs services communiquent-elles sur leur offre RH ? On pourrait penser que leur seule notoriété suffit à attirer à elles des candidatures de bon niveau.

Les plus avancées dans ce domaine ont compris qu'elles avaient tout intérêt à valoriser, à la fois en interne et vis-à-vis du public externe, des aspects méconnus de leur image. En mettant en place une politique globale, fondée sur la cohérence entre ces deux publics, elles gagnent sur les deux tableaux : leur corps social se sent pris en compte et retrouve un fort sentiment d'appartenance, les candidats potentiels sont sensibles à un discours déclinant fortement et clairement les atouts RH de l'entreprise.

D'autres ont appris, parfois à leurs dépens, qu'une image d'employeur se construit et qu'une bonne image produit n'est pas nécessairement le meilleur passeport pour la communication emploi.

Ainsi, entre l'univers magique vanté par les campagnes grand public de Disneyland Paris et relayé par les premières vagues d'annonces d'emploi et la réalité sociale de l'entreprise, le décalage était trop grand pour ne pas susciter une déception chez les candidats. Le parc d'attraction a donc réorienté sa communication emploi vers un message plus ciblé, mettant en valeur le « bénéfice candidat », en l'occurrence, intégrer le label Disneyland Paris dans leur CV.

Autrement dit, entre image RH, image institutionnelle et image produit, les passerelles sont nombreuses, mais ces différents champs de communication de

l'entreprise doivent être travaillés de façon distincte, à destination de cibles bien identifiées.

1.2 METHODE POUR REUSSIR UNE CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE RECRUTEMENT

Une campagne de communication de recrutement réussie est d'abord une campagne efficace, c'est-à-dire ayant su proposer à la cible une offre répondant à ses attentes et conforme aux objectifs de l'entreprise.

La campagne de communication de recrutement, élaborée en associant le plus en amont possible l'équipe de direction, s'appuie sur les principes de base du marketing : recueil et analyse des objectifs, analyse de l'offre et de la demande, élaboration d'une promesse et mise au point d'un parti pris graphique pertinent.

Les différentes étapes dans la mise en place d'une communication de recrutement :

- le prédiagnostic : l'agence définit, au cours d'entretiens avec la DG de l'entreprise (fonctions RH et communication), les objectifs et le contexte stratégique de la communication de recrutement ;
- l'écoute interne : elle s'appuie sur des tables rondes avec les collaborateurs de l'entreprise et sur la prise de connaissance des métiers et des caractéristiques de la politique des RH de l'entreprise ;
- l'étude d'image : elle s'appuie sur une analyse de l'image d'employeur de l'entreprise (attrait de l'entreprise en tant que recruteur potentiel, handicaps de l'entreprise sur le marché du recrutement) ;
- la réflexion marketing : elle vise à mettre en adéquation les objectifs stratégiques de l'entreprise, l'offre RH et la demande du marché ; elle débouche sur la définition de la « promesse » ;

- l'élaboration de projets : l'agence passe alors à la partie créative, avec l'élaboration des déclinaisons publicitaires et des outils (stand, plaquette, site Internet) véhiculant ces messages ;
- la phase de prétests externes (permettant de mesurer la performance des projets auprès du cœur de cible) et internes (mesurant l'impact des projets auprès des collaborateurs de l'entreprise et permettant de commencer à « vendre » la campagne en interne).

L'étude d'image peut être faite sur la base de données existantes (performances des campagnes précédentes, revue de presse spécialisée) ; elle peut aussi donner lieu à une étude sur mesure, menée auprès d'un panel d'étudiants de la cible recherchée et/ou d'un échantillon de recrutés récents dont on recueille les perceptions sur l'entreprise avant et après leur intégration. Cette phase permet de déterminer quelles sont les attentes du marché vis-à-vis de l'entreprise, autrement dit de définir la demande.

ETAPE	ACTIONS	OBJECTIFS
PREDIAGNOSTIC	Brief agence Entretien avec le management Découverte de la culture de l'entreprise Interviews de salariés récemment intégrés	Définir les objectifs stratégiques
ECOUTE INTERNE	Etude qualitative	Définir l'offre RH
ETUDE D'IMAGE	Etude qualitative Etude quantitative Etudes thématiques	Définir la demande
REFLEXION MARKETING	Synthèse objectifs/offre/demande	Définir les axes de communication
PRETEST	Test interne Test d'impact /cible Choix du projet final	Valider les axes

1.2.1 Etablir un prédiagnostic

Qui, dans l'entreprise, doit fixer les orientations de la communication de recrutement ? Quelle que soit la diversité des problématiques rencontrées, la pertinence et la performance de la campagne seront d'autant plus grandes si l'équipe de direction a été associé dès l'amont.

1.2.1.1 Le cahier des charges de l'agence

La DRH ou le responsable formule sa demande à l'agence-conseil dans un premier temps.

Le cahier des charges présente :

- les objectifs généraux, en termes de stratégie de recrutement et de cibles visées ;
- un état des lieux : la position de l'entreprise sur son marché, les enjeux du recrutement dans son secteur et les actions de communication RH réalisées ;
- la demande, formulée de façon qualitative : réflexion stratégique, création et conseil média.

1.2.1.2 Associer le management

A partir du brief, l'agence va pouvoir établir un prédiagnostic.

Deux méthodes sont possibles pour aborder le brief agence :

- on indique simplement quels sont les grands objectifs de communication et de recrutement de l'entreprise : l'agence est alors jugée sur sa réflexion et sa démarche, en fonction des axes qu'elle a choisi de privilégier, de la méthodologie qu'elle propose et des questions qu'elle pose (approche très ouverte) ;
- on s'appuie sur un plan de brief très complet, fournissant déjà un certain nombre de données précises sur l'entreprise.

Ex. d'un brief type émanant d'une entreprise souhaitant faire évoluer sa communication de recrutement :

- l'entreprise : son histoire, ses produits, son implantation, sa stratégie, son image et sa communication actuelle (corporate, financière, produits), voire celle qu'elle adoptera dans les mois à venir ;
- les RH : la politique RH de l'entreprise, les valeurs et l'offre RH à savoir la mobilité, la formation et les compétences ;
- les objectifs de recrutement : profils recherchés, formation, expérience et salaire ;
- le budget alloué à la communication de recrutement ;
- les attentes vis-à-vis de l'agence : recommandations stratégique et créative, stratégie de moyens (média et hors-média) et principe financier ;
- le calendrier.

L'agence va notamment s'attacher à définir, le plus précisément possible, les objectifs qualitatifs et quantitatifs assignés à la communication RH. Ceci en rencontrant un certain nombre de managers représentant les grandes fonctions de l'entreprise (production, marketing, commerciale, développement, etc.).

Cette étape est indispensable, car elle permet aux différents responsables de s'approprier le projet et donne une véritable assise et une crédibilité à la démarche de la DRH.

Elle permet aussi de mettre à jour quelques idées reçues sur l'entreprise et son image. Bien souvent en effet, lorsque l'entreprise bénéficie d'une excellente image produit ou d'une notoriété forte, la tentation est grande de penser que ce capital d'image suffira à attirer les candidats, alors que ce n'est pas nécessairement le cas.

1.2.1.3 Appréhender la culture de l'entreprise

Cette prise de connaissance de la culture de l'entreprise passe aussi par des visites de sites ou d'usines et peut être complétée, selon les objectifs poursuivis, par une tournée avec un commercial.

Un consultant de l'agence peut également passer lui-même les tests de recrutement pratiqués par l'entreprise.

1.2.1.4 Interroger les nouveaux salariés

Enfin, ces éléments sont étayés par une étude qualitative menée auprès des « jeunes intégrés », présents dans l'entreprise depuis moins d'un an. Elle permet, à partir de réunions de groupe, de mieux cerner la façon dont un ou plusieurs métiers sont perçus par les salariés. Elle facilite également, avant même les prétests, l'adhésion du public interne à la campagne.

On cherchera ainsi à recueillir les perceptions de recrues récentes sur trois moments de leur vie dans l'entreprise :

- avant d'intégrer l'entreprise : quelle connaissance ou quelle image de l'entreprise avaient-ils ?;
- pendant la phase de recrutement : pourquoi ont-ils répondu à cette annonce et qu'en ont-ils retenu ?, quelles autres annonces avaient-ils remarquées et pourquoi ?;
- après deux ans d'exercice dans leur métier : quels sont les avantages et les inconvénients ?, quelle est leur perception actuelle de l'entreprise ?

1.2.2 Ecouter l'interne

Pour être efficace, la communication de recrutement doit s'appuyer sur la réalité de l'entreprise. Elle doit prendre en compte la réalité objective (l'offre RH, les éléments du poste comme la rémunération, la progression de carrière, les primes ou la formation) mais aussi la réalité subjective (portée par les collaborateurs déjà en poste). C'est pourquoi il est important de valider les axes du prédiagnostic et de s'assurer que la vision dégagée par les managers est partagée par le corps social de l'entreprise.

La communication de recrutement est indissociable de la communication interne de l'entreprise. La bonne intégration des nouveaux recrutés (aboutissement de l'investissement publicitaire engagé dans la campagne de recrutement) dépend largement de l'adhésion des salariés déjà en place. S'il existe un décalage entre la réalité vécue par les salariés dans l'entreprise et la promesse véhiculée par la campagne, les conséquences sont immédiates : les salariés vont rejeter une communication « paillettes » et les nouveaux recrutés vont très vite ressentir une déception face à leurs attentes. Le « public » interne doit donc être impliqué, à des degrés variables, dans les actions de communication déclenchées en direction des candidats.

Ainsi, avant de lancer, en 1995, une campagne de recrutement orientée vers les Bac+2 commerciaux, Larousse Diffusion a commencé par écouter ses commerciaux.

Dans un premier temps, une étude qualitative interne a permis de poser un certain nombre de questions : quels sont les avantages et les inconvénients de la fonction ?, du secteur d'activité ?, de l'entreprise ? Les résultats ont fourni des éléments précieux, qui ont servi à formuler un message réaliste, de façon à éviter une déception des jeunes diplômés une fois intégrés dans l'entreprise. La campagne a été axée sur le parler vrai, autour d'une accroche, « commercial chez Larousse, toute autre expérience vous paraîtra bien fade », et d'un visuel, un piment rouge, qui ne laissent pas indifférents, tout en ne cachant rien des difficultés du métier. A partir des perceptions données par ces commerciaux en poste, un métier difficile mais très formateur, la campagne met l'accent sur l'intensité de l'expérience et sur sa valeur dans le parcours d'un commercial : être passé par là, c'est avoir été à bonne école ! Un discours qui correspond parfaitement aux attentes des jeunes Bac+2 commerciaux, friands de formation.

1.2.3 Connaître la demande

1.2.3.1 Quelle image, quelle notoriété ?

L'étude d'image est pertinente pour les entreprises qui possèdent déjà une certaine notoriété auprès de leur cible de recrutement. Elle peut comporter uniquement une phase qualitative ou s'appuyer à la fois sur une phase qualitative et des résultats quantitatifs. Son objectif est donc de définir l'image et la notoriété de l'entreprise auprès de sa cible de recrutement ainsi que de mesurer sa valeur d'attrait en tant que recruteur potentiel.

Cette étude d'image abordera les thèmes suivants :

- notoriété spontanée et assistée de l'entreprise,
- image institutionnelle,
- image en tant qu'employeur,
- avantages et inconvénients perçus par l'interviewé à entrer dans l'entreprise,
- valeur d'attrait de l'entreprise,
- sources d'information utilisées par l'interviewé pour s'informer sur l'entreprise,
- impact des actions de communication réalisées.

1.2.3.2 L'entreprise dans la presse

L'analyse des articles de presse consacrés à l'entreprise peut également se révéler une source d'information très riche. Qu'il s'agisse d'articles généraux ou d'articles concernant spécifiquement la politique de l'entreprise, ils permettent de camper le décor et de réagir en fonction d'une image déjà installée.

Ainsi, des entreprises comme Disneyland Paris ou Mc Donald's ont largement tenu compte, dans la réorientation de leur communication emploi, du handicap que constituait leur image sociale d'employeur venu d'outre-Atlantique.

Une étude réalisée en 1995 sur les Bac+2 commerciaux et le marché de l'emploi illustre bien l'intérêt qu'il y a à bien connaître sa cible si l'on veut affiner son message de recrutement.

L'étude révélait notamment que les Bac+2 souhaitent obtenir leur premier emploi dans un secteur qui leur est proche. Elle montrait qu'il existe une relation de proximité entre l'activité des entreprises citées et les étudiants et l'on notait une surreprésentation des marques « jeunes » dans la liste des entreprises considérées comme attrayantes. Une attitude que l'on peut expliquer par le besoin de se rassurer, chez des jeunes sans expérience préférant faire leurs premières armes dans un secteur familier. Pour attirer les meilleurs Bac+2 commerciaux, les entreprises doivent les rassurer en développant une communication de proximité et en axant leur message sur des perspectives de formation et donc d'évolution.

Concernant les entreprises n'attirant pas les Bac+2, l'étude montrait que le secteur de la restauration rapide ne séduisait guère les futurs commerciaux, de même que les entreprises ayant fait la Une des journaux pour des problèmes financiers. Les entreprises doivent maîtriser leur image sociale par les relations presse.

1.2.4 Définir les axes marketing

A partir de l'offre telle qu'elle est proposée par l'entreprise et perçue par ses salariés, en fonction de la demande exprimée par les cibles de

recrutement, l'étape suivante va consister à croiser ces éléments de façon à définir les axes marketing de la stratégie de communication emploi.

Il s'agit de parvenir à un positionnement propre, démarquant l'entreprise par rapport à son secteur et collant parfaitement à son image et à sa stratégie.

On obtient ainsi plusieurs axes créatifs, qui seront ensuite testés avant d'aboutir au choix final.

1.2.4.1 Le futur leader

Le groupe X, une société de service, n°2 sur le marché français.

Le contexte : le groupe X vient de lancer une campagne de communication institutionnelle porteuse d'un discours ambitieux ; en moins de 10 ans, l'activité du groupe doit être multipliée par 2 et X devenir la référence de la profession par la qualité de ses prestations.

A l'externe, cette démarche passe par une réponse personnalisée aux besoins des clients. A l'interne, elle s'appuie sur une politique RH innovante (régionalisation, responsabilisation, flexibilité de l'emploi).

Les objectifs de communication : le groupe a déjà installé son image d'employeur (cf. partenariats avec des écoles), mais n'a jamais développé de communication institutionnelle RH ; il a aujourd'hui besoin de développer sa notoriété et son image, en adéquation avec la campagne institutionnelle.

Un axe de communication se dégage de la confrontation du contexte, des objectifs et des cibles reposant sur deux éléments clés :

- X, entreprise de référence dans son secteur ;
- X, lieu d'épanouissement professionnel .

Quels que soient les partis pris graphiques et rédactionnels des différentes propositions de création, elles intégreront toutes ces deux aspects.

1.2.4.2 Le nouveau venu

La société Y, une entreprise étrangère de prêt-à-porter, cherchant à s'implanter en France.

Le contexte : Y est une entreprise internationale souhaitant accentuer son développement en implantant en France une première enseigne à Paris ; dans un secteur en difficulté, c'est une entreprise jeune et dynamique réussissant ; elle possède une dimension internationale et son développement s'appuie sur une gestion rigoureuse et des bases financières solides.

Les objectifs : avec l'ouverture de cette première enseigne parisienne, Y veut créer un événement institutionnel et attirer du même coup les meilleurs professionnels, responsables de magasin, chefs de rayon, étalagistes, etc.

Pour mener sa campagne de communication de recrutement, Y peut développer deux axes :

- l'évènement : une annonce en forme de compte à rebours relayant les articles de presse annonçant l'installation imminente de Y en France ;
- le bénéfice candidat : des annonces jouant sur le développement de la carrière du candidat et sur les opportunités offertes par une entreprise démarrant.

1.2.5 Proposer des axes de création

La phase d'analyse terminée, le travail des créatifs de l'agence peut commencer. Le brief qui leur est fait doit leur donner le cadre de travail le plus serré possible, de façon à déboucher sur un positionnement de communication propre à l'entreprise.

La communication de recrutement est en effet un univers très dense et très concurrentiel, dans lequel il faut faire immédiatement la différence. C'est aussi un univers de clichés et de modes graphiques, desservant parfois le message central de la campagne.

Les différents axes sont élaborés en croisant les exigences de l'entreprise et les attentes des cibles.

Pour être efficace, la communication doit être claire, intéressante, spécifique et pertinente.

1.2.5.1 Changer d'image

Si Mc Donald's n'a aucun problème de notoriété, son image en tant qu'employeur est brouillée, notamment parce que le métier d'équipier, celui des petits boulots d'étudiants éclipse les autres fonctions proposées par l'entreprise.

Pour changer cette image, la campagne de recrutement pour le métier de manager, élaborée par ORC en 1992, avait choisi de mettre en avant la notion d'expérience. Destinée à des jeunes diplômés ayant une vision très claire de ce qu'ils veulent faire (gérer une équipe, l'animer, recruter de nouveaux équipiers), elle donnait une vision globale d'un centre de profit et insistait sur la possibilité offerte au nouvel embauché de maîtriser une mécanique et de progresser dans l'entreprise.

1.2.5.2 Image voulue, image vécue

La communication peut aussi être en décalage volontaire avec la réalité de l'entreprise. On cherche à entraîner le public externe, voire les collaborateurs de l'entreprise, vers une image voulue.

Le message devient alors : candidats/collaborateurs, voilà comment nous voulons que vous soyez.

Dans une certaine mesure, c'est ce que visaient les premières campagnes de La Poste après sa mutation vers un statut d'entreprise à vocation plus commerciale.

1.2.5.3 Un supplément d'image

Certaines entreprises, parce qu'elles sont très connues ou proposent des métiers recherchés, n'ont aucun problème d'image. L'objectif, en termes créatifs, est donc de valoriser un positionnement spécifique et de faire adhérer les candidats à cette image.

C'est par exemple ce qui s'est produit avec la campagne de communication RH de Quille, une filiale de Bouygues peu connue du public mais jouissant d'une excellente réputation dans son secteur . Elle a opté, avec succès, pour le discours de l'audace et pour une communication à la fois jeune et ludique, autour d'une souris et d'un éléphant. L'image a bien fonctionné auprès des candidats, elle a aussi remporté un franc succès en interne, puisque les collaborateurs de Quille ont spontanément associé leur entreprise, innovante et réactive, à la petite souris, tandis que le rôle de l'éléphant revenait naturellement au groupe Bouygues.

1.2.5.4 Le discours du leader

Lorsque l'entreprise possède un leadership incontesté dans son secteur, elle peut choisir d'assumer, dans sa communication RH, ce discours de référence.

C'est l'option qu'a prise Rank Xerox depuis quelques années, en plaçant la barre très haut et en communiquant sur sa faculté à inventer les métiers de demain. Autour d'une signature RH très riche (« Faisons du travail une idée d'avenir »), The Document Company propose à ses recrues potentielles une nouvelle définition du métier de vendeur.

Pour atteindre ses objectifs, The Document Company a besoin d'attirer les meilleurs. Jusqu'alors, elle a basé sa communication de recrutement sur la promesse suivante : « Nous sommes la meilleure école de vente dont un jeune commercial puisse rêver, intégrer Rank Xerox, c'est être en pointe dans ce domaine ». Désormais, à cette promesse, vient s'ajouter un nouveau message : celui d'une approche différente de la vente. Autour de l'accroche « Faisons du travail une idée d'avenir », la campagne réinvente le métier de commercial et en propose une nouvelle définition : « métier d'écoute et de conseil, ayant pour objectif la satisfaction des clients ». Conservé dans son principe, il s'est transformé en une activité

pluridisciplinaire et autonome, permettant à chacun de révéler ses capacités à entreprendre. Maquetté comme une définition de dictionnaire, le texte est illustré d'un visuel fort : le commercial marionnette (téléguidé par sa hiérarchie) laisse la place à une nouvelle génération, autonome et responsable. Cela leur permet de tenir un autre discours que celui du leadership commercial, trop réducteur, et d'attirer les mêmes profils que les grands groupes du type Procter ou Andersen Consulting.

1.2.6 Avant le lancement, les prétests

1.2.6.1 En interne, évaluer l'impact des projets auprès des collaborateurs

Le premier public d'une communication de recrutement, c'est le public interne. Il est donc essentiel que les différents projets graphiques et les messages soient d'abord présentés, dans le cadre de tables rondes, aux collaborateurs de l'entreprise.

On peut donc associer les salariés, en amont, à la mise en œuvre de la campagne de recrutement, en organisant des tables rondes de prétests au moment de la définition des axes et des messages.

Cela permet d'affiner efficacement la vision d'un métier et d'emporter très tôt l'adhésion d'une équipe ou d'un service à l'intégration de nouveaux venus. Cette approche peut par exemple être intéressante avec des populations de commerciaux, que l'arrivée de nouveaux vendeurs ressentis comme des « concurrents » internes peut déstabiliser, ou avec des métiers souffrant d'un problème d'image.

Cette première présentation permet de valider les messages proposés, de mesurer l'adhésion des collaborateurs et d'évaluer l'impact des projets. Elle a également l'avantage de positionner la DRH et de renforcer sa légitimité vis-à-vis de l'interne.

Même si les salariés n'ont pas participé directement à la construction de la campagne, il est important de leur « vendre » le message et de les informer, si possible en avant-première, par exemple en diffusant en interne le média dans lequel paraît la première annonce de la nouvelle campagne ou en distribuant un document dans lequel la DRH présente les objectifs de la campagne et commente les axes stratégiques et créatifs.

1.2.6.2 En externe, mesurer la performance des projets auprès du cœur de cible

En externe, c'est la performance de la campagne que l'on va s'attacher à mesurer.

Les prétests sont réalisés auprès d'un échantillon de jeunes diplômés de tous profils, issus d'une base de données alimentée par des petites annonces anonymes.

Au travers de tables rondes et d'entretiens en face-à-face, on peut ainsi tester de façon individuelle et collective les axes, et disposer d'une mini-étude de l'image de l'entreprise et de son secteur. Au cours des entretiens et des groupes, on va chercher à tester la lisibilité des projets, leur visibilité , leur bonne compréhension et leur impact.

La campagne ou l'annonce peut aussi être publiée, sous forme de « folder test »², dans un support qui permettra de valider sur le terrain son impact.

1.3 QUELQUES EXEMPLES CONCRETS DE COMMUNICATION DE RECRUTEMENT

1.3.1 Faire évoluer une communication de recrutement : l'exemple de la BNP

1.3.1.1 Contexte

2 Fausse annonce dans un magazine ayant pour but de tester le marché.

Au milieu des années 90, la BNP est relativement absente des médias en tant qu'acteur du recrutement. A l'époque, elle privilégie en effet les ressources internes pour alimenter en candidats son réseau commercial. Lorsqu'elle communique, elle le fait sur le thème de la mobilité, autour de l'accroche « de métier en métier, je vis la BNP ».

A partir de 1995, la tendance est modifiée et le rythme des recrutements s'intensifie, avec 300 recrutements à fin 1995, 450 en 1996 et des chiffres comparables pour 1997. Parallèlement, l'entreprise est engagée dans une réflexion active sur ses métiers et dans la refonte de son système de notations professionnelles. Il devient indispensable de faire évoluer le message et l'image de recruteur du groupe bancaire pour attirer les profils dont il a besoin.

La BNP reçoit chaque année près de 40 000 candidatures spontanées, mais elle ne peut pas se reposer sur cette source pour trouver des candidats au moment où elle en a besoin. La présence dans les médias est indispensable.

1.3.1.2 Méthode

Pilotée par la responsable du recrutement, la mise au point de la nouvelle campagne s'appuie sur un processus rigoureux de validation interne et externe. La BNP était confrontée à une double nécessité : proposer une image attractive à sa cible de jeunes débutants et convaincre l'interne que cette image était la bonne. Quelle que soit l'option finalement retenue, il était clair qu'elle ne pouvait pas créer de rupture trop brusque. Enfin, elle souhaitait que la campagne « vieillisse bien » et puisse avoir une pérennité. Une table ronde de jeunes diplômés permet d'en savoir plus sur l'image que se fait de la banque la cible de recrutement. Perçue comme une structure traditionnelle et sécurisante, l'entreprise risque d'attirer des candidats à la recherche d'une entreprise « cocon », alors que la BNP est avant tout une entreprise commerciale ayant aujourd'hui besoin de candidats « agressifs » au bon sens du terme.

A partir de ces éléments et sur la base du cahier des charges fixé par la BNP, l'agence-conseil présente de premiers axes de création qui feront l'objet de nombreuses réunions de travail avant d'être présentés à la hiérarchie. Tout au long du processus, l'interne est en effet associé aux choix créatifs et à la mise en forme des textes. Toute l'équipe du recrutement (chargés de recrutement et responsables de stage) a été consultée sur les projets et a participé à la validation, la communication interne a également été tenue informée de l'avancement du chantier. Dans un domaine où l'irrationnel joue beaucoup, il semblait indispensable de laisser s'exprimer des sensibilités différentes. Par ailleurs, avant le lancement, les axes seront testés auprès d'un groupe de salariés de la BNP nouvellement intégrés.

1.3.1.3 Une démarche globale de communication

La campagne qui sera finalement retenue est construite sur la notion de mouvement, exprimée par l'accroche « de l'avant, de l'avenir » et par un visuel renouvelant deux des grands classiques de l'univers du recrutement (le cadre en costume-cravate, dont on ne voit ici que la jambe, et le sportif en pleine course, présent seulement sous la forme d'une ombre portée).

Ce principe graphique et rédactionnel est décliné dans les annonces presse ponctuelles mais aussi dans une brochure distribuée dans les stands BNP lors des forums écoles. La brochure, en trois volets, expose les grands choix stratégiques de la BNP, présente l'univers professionnel, l'environnement RH de l'entreprise, et esquisse les perspectives de carrières internationales offertes par le groupe. Le document peut aussi être complété par une fiche réactualisable, consacrée aux métiers proposés.

1.3.1.4 Bilan de l'opération

Ces outils de communication (annonce, plaquette) sont indispensables mais ils ne sont que l'un des éléments d'infléchissement de la politique de recrutement de la BNP. Si l'on compte uniquement sur ces outils, cela ne fonctionnera pas.

L'évolution doit aussi se traduire dans la façon de trier les CV, de repérer les candidats, dans la capacité à faire entrer d'autres tempéraments dans l'entreprise, sans s'arrêter systématiquement au profil idéal. Ce que l'on demande aujourd'hui à un jeune débutant, c'est d'avoir une capacité de recul et de questionnement, d'utiliser son unique bagage (sa curiosité) pour pousser son environnement à se remettre en cause de façon positive et constructive..

1.3.2 Exemple d'une campagne de communication de recrutement : le groupe SCREG, n°1 du BTP français

Au milieu des années 80, la France manque d'ingénieurs et ceux qui sont sur le marché sont peu attirés par le secteur du BTP.

N°1 du BTP français, le groupe SCREG imagine une stratégie originale pour accroître sa notoriété et attirer les 240 jeunes ingénieurs qu'il souhaite recruter annuellement : créer une collection de posters destinés aux chambres et aux foyers d'étudiants.

Première campagne en noir et blanc signée du dessinateur de BD vedette de la revue L'Etudiant, Mathieu : chaque affiche est tirée à 10 000 exemplaires. Au fur et à mesure que la notoriété de SCREG augmente, les textes sont de moins en moins présents. Les demandes de collectionneurs affluent, les salariés SCREG s'approprient la campagne et les posters fleurissent dans les bureaux, les baraques de chantier et les ateliers.

Seconde campagne en couleur pastichant les grands classiques du cinéma et faisant appel au talent d'un illustrateur spécialisé dans le 7^{ème} art. La SCREG n'a plus aucune difficulté de recrutement et la cohérence entre campagne de recrutement et communication interne est totale.

1.3.3 Image RH et image corporate : l'exemple de Valeo

1.3.3.1 Contexte

Avec 35 000 salariés répartis dans 19 pays, 10 branches d'activité et une centaine de divisions, le groupe équipementier Valeo est extrêmement décentralisé.

Jusqu'au début des années 90, chaque division conduit de manière autonome sa communication de recrutement : certaines traitent directement avec les supports de presse locaux, d'autres travaillent avec des prestataires pour la conception des annonces et l'achat d'espace.

L'impact potentiel de ces annonces sur la communication corporate de Valeo est alors pris en compte : autant qu'un souci économique, la préoccupation était d'utiliser les annonces de recrutement comme vecteur d'image.

Cette prise en compte coïncide avec un recentrage du groupe sur les métiers de l'automobile : amorcée en 1987, cette évolution se poursuit avec des acquisitions, des cessions et des réorganisations. Valeo est un recruteur important avec, depuis 4 ans, une moyenne de 1000 ingénieurs et cadres recrutés chaque année. Il était donc nécessaire que le groupe dégage une image plus attractive, high-tech et mondiale visible pour les jeunes ingénieurs et les jeunes diplômés susceptibles de le rejoindre.

1.3.3.2 Méthode

Valeo utilise donc désormais les annonces de recrutement comme vecteur de sa communication institutionnelle. Une charte de la communication de recrutement a été élaborée et sert de référence aux recruteurs locaux : elle fixe les principes graphiques et rédactionnels auxquels doivent répondre les annonces ; introduction également d'un court texte de présentation du groupe dans toutes les annonces. Les annonces sont ainsi devenues une vitrine, celle d'un groupe international recrutant de nombreux ingénieurs et en pointe par ses innovations technologiques.

Par ailleurs, l'achat d'espace est géré pour tout le groupe par le même prestataire, ce qui permet de regrouper les annonces, renforçant ainsi la visibilité du groupe (avec le couplage des annonces de plusieurs divisions, Valeo peut ainsi occuper une pleine page dans Le Monde ou dans un support professionnel).

Toutefois, cette politique d'harmonisation préserve une image de manœuvre pour les entités locales : chaque division reste responsable de ses recrutements, tout en bénéficiant de la force de frappe du groupe.

1.3.3.3 Nouveaux médias

Ce rapprochement entre RH et communication institutionnelle ne se limite pas à la présence de Valeo dans la presse .

Le groupe a en effet ouvert un site Internet dans lequel les RH jouent un rôle important. Le site comprend des rubriques de présentation du groupe, de sa stratégie, de son organisation, de ses produits, de ses implantations géographiques et de ses résultats financiers. Il propose également un sous-ensemble « carrières et emplois » relié par un lien hypertexte au site CareerMosaïc. Toutes les divisions transmettent leurs annonces centralisées par un opérateur unique les mettant sur le Web. En revanche, les réponses sont décentralisées, chaque candidat répondant directement au recruteur local, dans la langue du pays.

Ce site RH est encore une occasion de renforcer la visibilité du groupe : la rubrique « carrières et emplois » joue un rôle de « locomotive » en drainant davantage de visiteurs sur le site Valeo, ce qui favorise une meilleure connaissance de l'entreprise et lui confère, à travers le niveau de ses recrutements, une image de grand dynamisme et de rayonnement international.

2^{ème} PARTIE : LES OUTILS AU SERVICE DE LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT

A ce stade, il existe deux grandes sources de recueil de candidatures : interne à l'entreprise et externe à l'entreprise.

La source interne possède évidemment de nombreux avantages, dont le principal est l'impact positif d'une promotion sur le climat général. Encore faut-il avoir une petite maîtrise de la gestion prévisionnelle. C'est ici la gestion des carrières et des parcours

individuels qui intervient par le biais d'outils tels que les entretiens d'appréciation, les plans de formation et de développement, les bilans de compétences.

A ce processus de mobilité interne, il est nécessaire d'appliquer la même méthodologie dans la démarche et surtout la même rigueur qu'à une procédure de recrutement externe. En effet, la difficulté de réponses négatives et les problèmes qui peuvent être créés par un échec de recrutement prennent plus d'ampleur en mobilité interne et nécessitent d'être prévenus par une méthodologie laissant aussi peu de place que possible à l'arbitraire.

En externe, si les petites annonces restent l'expression la plus visible de la communication de recrutement, elles sont désormais entourées, renforcées, complétées par une palette d'outils hors média extrêmement riche. Des relations presse au marketing direct, en passant par la publicité sur le lieu de vente (PLV), il existe des moyens spécifiques de s'adresser à chacune des cibles et de maintenir leur intérêt pour l'offre RH de l'entreprise. L'arrivée d'Internet représente également un bouleversement considérable dans le paysage de la communication de recrutement. En créant, avec un bon mix média, un environnement favorable, l'entreprise s'assure à la fois de l'efficacité de ses annonces et d'un flux constant de candidatures spontanées de bonne qualité.

2.1 LA PRESSE , SUPPORT N°1 DE LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT

La presse reste le support n°1 de la publicité de recrutement.

Pour des raisons juridiques d'abord : selon le code du travail français, il est interdit d'acheter de l'espace publicitaire pour diffuser une annonce de recrutement ailleurs que dans la presse.

Mais aussi, tout simplement, parce que, même avec des tarifs supérieurs à ceux que pratiquent ses homologues européens, la presse écrite française offre le support le plus ergonomique³ et le plus attractif pour toucher des candidats en recherche active d'emploi.

Et si l'on en croit ce qui se passe sur le marché américain, le développement d'Internet en France et l'arrivée de sites dédiés au recrutement ne devraient rien changer à cette situation. Aux EU, l'essor des sites Web a en effet coïncidé avec une forte croissance des rubriques Annonces de la presse écrite.

La recherche de candidats par annonce dans la presse représente environ 6% des recrutements.

Passer une annonce entraîne plusieurs questions :

- A qui s'adresser ? Directement au journal ? A un intermédiaire ?
- Quel support choisir ?
- Comment rédiger le texte de son annonce ?

3 Ergonomie : étude de l'organisation rationnelle du travail.

Nous allons successivement étudier ces trois points, puis terminer par une analyse des avantages et des inconvénients de cet outil de communication de recrutement que représente la presse.

2.1.1 A qui s'adresser ?

2.1.1.1 1^{ère} solution : s'adresser directement au support de presse retenu.

Cette première solution présente peu d'avantages et beaucoup d'inconvénients.

S'adresser directement à un support de presse suppose que l'entreprise l'ait déjà choisi, ce qui n'est pas la chose la plus évidente à faire, sauf si elle est une habituée du recrutement. Dans le cas contraire, elle est peu armée et en quête de conseils face à un interlocuteur qui ne pourra pas les lui prodiguer.

Les supports de presse, représentés par les chefs de publicité en communication de recrutement, sont là pour réserver un espace dans une rubrique précise. Ils attendent de la part de l'entreprise des instructions précises et un document technique déjà finalisé.

Sans intermédiaire, la collaboration risque d'être difficile, pour le moins soumise à beaucoup d'aléas. Au final, l'annonce lui coûtera le prix « public » de l'espace plus une somme forfaitaire correspondant aux frais techniques de composition (bon à tirer).

2.1.1.2 2^{ème} solution : s'adresser à une agence de conseil en communication de recrutement

Souvent l'émanation d'une agence de communication grand public (agences de publicité), son métier consiste à acheter de l'espace pour plusieurs annonceurs, ce qui lui permet de peser plus lourd que l'entreprise dans la négociation avec les supports de presse. La négociation se fera au niveau des conditions tarifaires, mais aussi au niveau de l'emplacement des annonces. En effet, quoi que puissent en dire les responsables concernés, tous les emplacements dans une page ne sont pas à égalité dans leur chance d'être vus, lus et remarqués.

L'agence, grâce au volume d'espaces achetés, a accès à des tarifs préférentiels auxquels l'entreprise ne peut pas prétendre.

Le rôle de l'agence consiste ainsi à conseiller l'entreprise à la fois sur le choix du support et de la rubrique à retenir, ainsi que sur les éléments pouvant l'interroger. Enfin, toutes les agences sérieuses sont attentives au rendement quantitatif et qualitatif des annonces qu'elles achètent pour les entreprises. Elles disposent également de toutes les données objectives sur l'évolution du lectorat des différents supports. Elles sont donc en position privilégiée pour les conseiller et les guider dans leur choix. L'agence se rémunère sur la négociation qu'elle mène avec le support. Elle facturera donc au final le tarif « public » de l'espace acheté plus la somme forfaitaire correspondant aux frais techniques de composition de son annonce à l'entreprise.

Pour l'entreprise, la question se résume donc ainsi :

- cas n°1 : l'annonce risque d'être mal ciblée, mal placée et peu valorisée ;
- cas n°2 : annonce plus conseil et assistance ; économie de temps passé avec le support et assurance d'une meilleure optimisation de son investissement.

Elle a donc plutôt intérêt à s'adresser à une agence. Elle doit alors être attentive dans son choix d'une agence à son expérience, sa taille, son appartenance à un groupe de communication (qui peut la faire peser davantage sur des supports et mieux servir ses intérêts). Elle doit aussi vérifier son professionnalisme et l'expérience qu'elle peut avoir de clients lui ressemblant : secteurs d'activité connexes, taille similaire, même secteur géographique, recrutements sur le même type de postes, etc. Ainsi toutes les agences n'ont pas la même expérience en presse quotidienne régionale (PQR). Enfin, elle doit être attentive à la non-appartenance de l'agence à un groupe de presse : c'est en effet son indépendance par rapport aux supports de presse qui sera le meilleur garant de la qualité des conseils qu'elle pourra lui donner en matière de choix de supports. Choisir une agence affiliée à un groupe de presse, c'est courir le risque de se voir proposer de façon préférentielle des supports du même groupe.

Communication de recrutement : les agences sortent le grand jeu.

Ainsi, outre la diffusion des annonces, les agences de communication en recrutement peuvent faire bénéficier les entreprises qui font appel à elles d'une offre de conseil globale afin d'améliorer leur image de marque.

Le métier des agences de communication en recrutement a bien changé. Finis les seuls négociations et achats d'espaces dans la presse. Pour accompagner les entreprises dans leurs embauches, les agences, désormais, conseillent. Elles développent ainsi de nouvelles prestations : conception d'une image de marque, définition d'une politique de relations avec les écoles, mise en place d'un système de cooptation, diffusion d'annonces sur le web, création d'un site, ou même présélection de CV.

La diffusion d'une annonce sur le web revient environ à 2000F, contre 30 000F dans la presse. Parce qu'ils achètent en gros volumes, les agences de communication en recrutement font bénéficier leurs clients de tarifs préférentiels (-10 à 20%), tout en se rémunérant par un système de commission sur les annonces diffusées. Si la plupart des prestataires jouent sur la différence entre le prix de la diffusion facturée et celle payée au support, certains préfèrent, par souci de transparence, rétrocéder la remise à l'entreprise et lui demander des honoraires.

Une centaine d'agences occupent ce marché. La plupart d'entre elles travaillent à l'échelon hexagonal, sur tous les types de secteur, pour les PME comme pour les grands groupes.

Reste que les petites entreprises auront tout intérêt à s'adresser à une petite agence. Dans une structure importante, a fortiori disposant d'une activité internationale, elles risquent de ne pas figurer parmi les clients prioritaires. En outre, la petite structure semble bénéficier d'un atout : la proximité et la qualité des relations qu'elle peut nouer avec ses partenaires. « Nos clients ont toujours deux interlocuteurs : un chargé de développement et un commercial sédentaire. Ils sont ainsi assurés de trouver une personne capable de traiter leur demande », témoigne Bertrand Lajouanie, directeur général de Parannonces, une agence d'une trentaine de personnes. Une organisation, semble-t-il, qui fait des émules : d'autres agences, parmi les plus grandes, comme Média System, mettent en place des binômes dédiés à certains comptes.

Mais qu'il soit en binôme ou non, le professionnel de la communication en recrutement sera surtout jugé sur sa capacité à comprendre la problématique de l'annonceur, à cerner son métier et ses contraintes.

« Les annonces étant quasiment toutes signées, il est facile pour l'entreprise de repérer les styles qui pourraient coller avec son image », remarque Bertrand Berullier, PDG de Curriculum, une petite agence récemment rachetée par le géant TMP Worldwide. Ce qui implique, pour l'entreprise, d'avoir défini au préalable ses besoins. « Neuf fois sur dix, un projet démarre mal parce qu'il a été mal cerné, déplore Erick Charrier, directeur associé de l'agence Evidence. Certaines entreprises nous sollicitent pour diffuser une annonce dans un support précis, sans pouvoir justifier leur requête. » Pour éviter cet écueil, il convient d'organiser une réunion impliquant toutes les fonctions concernées dans l'entreprise, qui réunira le directeur des ressources humaines, le chargé de recrutement, le responsable de la communication, voire le directeur général dans les PME. Ensemble, ils définiront la problématique de l'entreprise et élaboreront un cahier des charges, qui débouchera sur l'appel d'offres. « Ayez une idée très précise des objectifs. Il en découlera le message à véhiculer et le plan des opérations, conseille Michèle Ruffieux, responsable du centre de recrutement international chez Adecco.

Parce qu'elle peinait à dénicher les bons profils, l'entreprise de vente à distance Viking Direct (située à Mitry-Mory en Seine-et-Marne) a misé sur la communication de proximité. Avec son prestataire, l'agence Evidence, elle adopte un slogan, « Un emploi à deux pas », et un mode de communication original, le courrier. Evidence a conçu des documents de communication (institutionnelle et description des postes), accompagnés d'un mini-CV à remplir. Le tout a été envoyé à 25 000 particuliers vivant dans les villes proches de l'entreprise. « Nous avons reçu plus de 500 candidatures, se réjouit Gilles Rozan, le directeur des ressources humaines. Nous avons recruté 80 personnes sur les 140 postes à pourvoir. Cette approche a très bien fonctionné dans un paysage local. »

Inutile de consulter un trop grand nombre d'agences. Un appel d'offres lancé auprès de quatre d'entre elles suffit. « Il nous arrive de refuser de répondre quand nous sommes en compétition avec quinze autres prestataires », explique Daniel Prin, directeur général de TMP Worldwide.

Certains prestataires jugent plus judicieux de répondre, dans un premier temps, sur les moyens qu'ils préconisent en termes de communication, pour proposer, une fois l'appel d'offres remporté, une stratégie de communication.

Par la suite, le démarrage du projet impliquant un partenariat entre l'entreprise et son agence, des contacts très fréquents et une réelle transparence de la part des deux interlocuteurs sont nécessaires. « Nous avons besoin de connaître la réalité du terrain. Les accroches mensongères ne sont jamais rentables. Le client doit nous faire confiance », souligne Bertrand Lajouanie. « Un bon prestataire est un conseiller. Il ne doit pas hésiter à me contredire s'il le faut, estime pour sa part Frédéric Anseley, chargé du développement des ressources humaines de Guilbert (groupe PPR). Si l'agence n'est pas d'accord avec moi, j'apprécie qu'elle me le dise et me fasse des propositions. Nous travaillons en interaction. »

Opération en aval à ne pas négliger : le débriefing. Réalisé grâce aux questionnaires qualité adressés par l'agence ou aux statistiques tenues par l'entreprise, il permet de corriger les possibles dysfonctionnements. C'est également un moyen de préparer l'avenir. Un partenariat efficace avec une agence de communication en recrutement s'inscrit sur le long terme : « la bonne connaissance de l'entreprise de la part du prestataire est le fruit d'un long travail, un atout précieux à conserver », indique Michèle Ruffieux.

2.1.2 Quel support choisir ?

La presse française présente aujourd'hui un paysage dominé par quelques grands ténors nationaux généralistes, mais dans lequel la presse régionale a retrouvé une véritable audience. Quant aux supports spécialisés et professionnels, ils demeurent indispensables pour atteindre efficacement certains profils pointus.

Trois types de supports de presse sont donc concernés par les annonces d'offres d'emploi :

- la presse nationale quotidienne ou hebdomadaire,
- la presse quotidienne régionale (PQR),
- la presse spécialisée.

Nous aborderons à l'intérieur de ces trois catégories les principaux supports et leurs caractéristiques.

2.1.2.1 La presse généraliste nationale

A une exception près, celle de l'Express, les grands généralistes de la presse sont des quotidiens, mais leur rubrique Emplois suit en réalité un rythme hebdomadaire puisqu'elle est généralement proposée aux lecteurs en début de semaine.

L'avantage majeur de ces supports est que chacun d'entre eux, même s'il s'adresse à un large lectorat, a sa personnalité et ses cibles. En effet, même s'ils sont nationaux, ils bénéficient d'une forte pénétration en région.

Elle propose, certains jours de la semaine, des cahiers spéciaux réunissant articles et annonces sur le recrutement et faisant l'objet d'une promotion spécifique en kiosque ou à la radio.

Les plus célèbres étant « Le Figaro Economie », « Libération » du lundi, « Le Monde Initiatives » du mercredi, « Les Echos » du mardi, « Le Parisien », le cahier « Réussir » de « L'Express » et l'hebdomadaire « Télérama ».

Leur tirage important promet à l'annonceur une diffusion d'envergure et de très nombreux lecteurs pour ses annonces.

Mais le défaut de ces qualités est le coût très élevé d'une insertion : plus de 103 000F pour une annonce quadrichromie⁴ couvrant 1/3 de page dans « Le Figaro Economie », près de 96 000F dans « Le Monde Initiatives » et 55 000F dans le cahier « Réussir » de « L'Express ».

Pour l'édition d'annonces à moindres frais, l'entreprise choisira la presse régionale et/ou la presse spécialisée : à titre de comparaison, 1/3 de page en quadrichromie revient à un peu plus de 21 000F dans le quotidien « La Voix du Nord ».

2.1.2.1.1 Le Figaro

C'est le support principal pour les postes de niveau Bac / Bac+2 à pourvoir en région parisienne où réside une bonne partie du lectorat des annonces du Figaro.

Les métiers administratifs et de gestion comptable ou logistique constituent historiquement le noyau dur des annonces du Figaro. Autour de ces annonces se sont développées d'autres rubriques tels que des postes de commerciaux, de techniciens ou des postes dans l'industrie ou la santé. C'est néanmoins la rubrique de départ qui est toujours la plus développée et Le Figaro reste un passage quasi obligé pour les postes de secrétariat et de bureautique situés à Paris intra-muros ou en banlieue.

Avec le rubriquage très ouvert de son cahier Emplois, le n°1 français s'adresse à une cible extrêmement large. Son positionnement est à la fois horizontal (présent sur tous les types de secteur) et vertical (annonces allant du jardinier au dirigeant). Il propose ainsi le plus fort volume d'offres d'emploi de la presse française. Les annonces du Figaro paraissent le lundi dans les pages saumon du Figaro Economie. Elles sont reprises gratuitement et automatiquement dans le support « Carrières et Emplois » du mercredi suivant.

Le tarif en est élevé, la qualité d'impression et la lisibilité générale sur papier orange médiocres, mais la rentabilité tant quantitative (nombre de réponses) que qualitative (réponses ciblées) est globalement satisfaisante.

Autre caractéristique du support : sa bonne tenue dans les kiosques de province. « Carrières et entreprises », reprenant les annonces du Figaro, de France Soir et de plusieurs titres régionaux et paraissant le mercredi en kiosque, vend plus de la moitié de ses 65 000 exemplaires en province.

Enfin, avec Le Figaro Grandes Ecoles-Universités, le titre est bien implanté dans le lectorat étudiant. Ces deux éditions sont distribuées à 55 000 exemplaires le lundi et

⁴ Impression en 4 couleurs (les 3 de la trichromie : jaune, rouge, bleu) et un noir ou une couleur foncée accentuant le modèle.

à 25 000 durant la semaine dans 410 universités, écoles de commerce et d'ingénieurs.

2.1.2.1.2 Le Monde

Il a la faveur des populations fortement diplômées (dirigeants et ingénieurs).

Les annonces du Monde sont en effet relativement élitistes. Elles s'adressent à des diplômés de niveau Bac+4 minimum et évoluant :

- dans le métier high-tech,
- dans le milieu bancaire et tertiaire,
- dans les collectivités locales,
- à l'international.

Les éditions du lundi et du mardi proposent des espaces spécialisés, Métiers et Economie, tandis que l'édition du vendredi présente les opportunités proposées par les collectivités locales.

Soigneusement structuré, son cahier « Initiatives » est construit sur un rubriquage sectoriel efficace (Conseil-Audit, Informatique-Réseaux-Télécommunications).

Les annonceurs choisissent Le Monde pour avoir une bonne visibilité, une qualité de rendement et aussi pour toucher un certain type de candidats. A la différence de ce qui se passe pour d'autres titres, Le Monde draine peu de lectorat additionnel : ceux consultant ses pages Emplois étant aussi des lecteurs ; ils possèdent donc en général une bonne culture générale et une certaine ouverture d'esprit.

Mais on peut déplorer la relative absence des fonctions de direction dans les annonces publiées par Le Monde. Culturellement, les entreprises françaises ont tendance à confier ce genre de postes aux chasseurs de tête. Mais la présence de plus en plus forte dans les pages du Monde de cabinets anglo-saxons qui, eux, n'hésitent pas à rechercher un directeur général (DG) par voie de presse, pourrait infléchir cette tendance.

Les annonces sont d'un rendement plus qualitatif que quantitatif, ce qui est intéressant dans les périodes d'afflux de candidatures. Les postes proposés concernent Paris et la province , le lectorat étant assez bien réparti.

2.1.2.1.3 Les Echos

C'est le support des postes de bon niveau (Bac+4/5) en gestion financière ou économique, d'envergure nationale. Il touche, comme Le Monde, un lectorat de dirigeants et le concurrence sur les postes de juristes, avec toutefois une coloration plus financière et plus parisienne. Comme Le Monde, Les Echos visent un cœur de cible très précis et les responsables de rubrique des deux supports sont parfaitement conscients de la spécificité de leur titre. Interrogés sur un poste ambigu ou difficile, ils ont souvent une très bonne perception de ce que rendra l'annonce. Le recrutement est donc qualitatif plus que quantitatif et le support peut donner de bons résultats en région.

2.1.2.1.4 La Tribune

Sa rubrique Emploi est récente et en forte croissance. Journal de décideurs, concurrent direct des Echos, La Tribune fait jeu égal avec lui en région parisienne.

2.1.2.1.5 L'Express

C'est le rendez-vous de l'univers commercial-marketing-vente et des métiers de la santé. C'est donc le premier support national, passage obligé pour les postes de la fonction commerciale donnant lieu à un recrutement d'envergure nationale. Le lectorat des annonces de L'Express réside à 80% en province.

La rubrique de départ qui concerne la fonction commerciale reste la plus développée et celle qui fonctionne le mieux. Elle accueille les postes de commerciaux terrain, d'animation de vente, de direction de vente et les directions commerciales. On trouve également dans L'Express une bonne place réservée aux postes de la fonction marketing stratégique et opérationnel. Les annonces pour les postes de chef de produit donnent de bons résultats.

La seconde rubrique de L'Express est importante en taille : elle concerne tous les postes « Santé » et plus particulièrement les visiteurs médicaux. Pour ces postes, c'est le support à privilégier. Le Figaro a tenté une percée sur ce créneau depuis quelques années mais L'Express reste mieux placé.

Les annonces de L'Express paraissent le jeudi. Leur coût est élevé mais leur rendement satisfaisant. Leur durée de vie est sensiblement plus longue que celle d'une annonce passée dans un quotidien, l'hebdomadaire « circulant » davantage entre plusieurs mains.

2.1.2.1.6 Le Parisien et France Soir

Bien lus par les Bac+2 et les techniciens, ce sont de vrais supports franciliens.

Le Parisien accueille une forte proportion d'annonces de sociétés d'intérim et il est également bien placé pour les métiers de la santé et les secteurs techniques. Ses semaines à thème et ses numéros spéciaux marchent bien, ainsi que les éditions départementales du mardi.

France Soir est le support complémentaire du Figaro qui concerne les postes de moindre niveau (niveau de formation plutôt inférieur au Bac). France Soir peut être un support intéressant pour les entreprises de la région parisienne recherchant des techniciens. Les annonces paraissent le mardi et sont assez chères. La rentabilité est plus aléatoire que dans Le Figaro, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

2.1.2.1.7 Carrières et Emplois

Il appartient au groupe de presse Hersant et paraît le mercredi. C'est un support de secondes parutions reprenant, à titre gracieux, les annonces parues dans la semaine dans les différents titres du groupe (essentiellement Le Figaro et France Soir ainsi que d'autres titres de la PQR).

Les annonces y sont regroupées par rubriques et leur parution donne lieu à un nouveau flot de candidatures.

Le lectorat de « Carrières et Emplois » est très national, bien réparti en province et constitué, beaucoup plus que pour les autres supports, de demandeurs d'emploi concentrant volontiers leur recherche sur des supports de compilation.

2.1.2.1.8 Libération

Cet outsider peut se révéler très performant pour certains postes, dans la presse, l'édition, la publicité, la communication ou les nouveaux métiers du multimédia.

Là où une annonce pour un chef de publicité dans L'Express et Le Figaro fait remonter des profils comparables, Libération génère des candidatures à forte personnalité.

2.1.2.2 La presse quotidienne régionale (PQR)

Souvent sous-évaluée, la PQR suscite un regain d'intérêt. Elle permet de cibler avec une grande efficacité un recrutement local ou de compléter une démarche de recrutement national.

La PQR reste le support privilégié des postes à pourvoir en région, jusqu'à un certain niveau. Au-delà, la presse nationale ou spécialisée est à envisager.

Selon les régions, on trouve des titres qui sont de bons supports de communication de recrutement, d'autres qui donnent des résultats médiocres.

Ouest France, le 1^{er} support de PQR, appartient à la première catégorie, tout comme la voix du Nord. Sud-Ouest a des résultats plus aléatoires selon les régions. Certaines régions, comme la région lyonnaise, posent problème, la PQR, en l'occurrence Le Progrès de Lyon, donnant de très mauvais résultats tant quantitatifs que qualitatifs.

Une quarantaine de titres de la PQR appartient au groupe de presse Hersant, organisé en deux sociétés éditrices, la Socpresse et France Editions.

Parmi eux :

- Presse Océan,
- Le Courrier de l'Ouest,
- Le Maine Libre,
- Centre-Presse,
- Paris Normandie,
- Nord Eclair/ Nord Matin,
- L'Union de Reims,
- L'Est Eclair,

- Les Dernières Nouvelles d'Alsace,
- Le Progrès,
- Le Dauphiné Libéré.

2.1.2.2.1 Un univers complexe

La maîtrise des médias locaux exige un réel savoir-faire. De La Montagne au Provençal, de Paris-Normandie au Midi Libre, pas un titre local n'applique le même format ni les mêmes bases de calcul tarifaire : module, comptage par mot, millimètre colonne, tous les cas de figure existent . Seul point commun, contrairement à ce qui se pratique en presse nationale, dans la presse locale et régionale, les offres d'emploi paraissent le samedi ou le dimanche. Pour construire un plan média intégrant la PQR, deux solutions sont donc possibles : soit traiter directement avec chaque support ou avec un intermédiaire unique possédant un réseau d'agences locales.

2.1.2.2.2 Précision et moindre coût

L'un des principaux atouts de la PQR, c'est de permettre des recrutements de proximité d'une grande précision. Grâce aux éditions locales, l'annonceur peut intervenir uniquement dans la ville l'intéressant (ex. : dans l'édition bordelaise du Sud-Ouest pour un poste basé dans la capitale girondine). Un découpage géographique qui a le double mérite de la performance et du moindre coût.

Un des avantages de la PQR est donc son formidable taux de pénétration, profitant bien entendu au bassin d'emploi local mais aussi aux « expatriés » souhaitant « revenir au pays ».

2.1.2.2.3 Un rayonnement extra-local

Efficace en région, la presse locale l'est aussi, pour certains profils socio-professionnels, hors des limites naturelles de son lectorat. Ex. : un ingénieur brestois « exilé » à Paris ou à Lille reste un lecteur occasionnel du Télégramme de Brest et son réseau familial ou amical sert de relais à la presse de sa région d'origine.

Pour un recrutement parisien, il est donc tout à fait pertinent de passer une annonce à la fois dans un quotidien national et dans Ouest-France (ayant le plus gros tirage de la presse française).

2.1.2.3 La presse spécialisée

Elle est incontournable (utilisée seule ou en complément) pour détecter le spécialiste de telle fonction ou de tel secteur d'activité.

2.1.2.3.1 01 Informatique

En concurrence avec Le Monde Informatique sur quelques postes très pointus, 01 Informatique est surtout performant pour des postes de « moyenne gamme » (ex. : analystes programmateurs, ingénieurs).

Son site Internet, abrité par CadresOnLine, doit son succès (entre 10 et 35 CV/annonce) au renouvellement quotidien de son contenu.

Il concerne donc tous les postes de la filière Informatique. Son efficacité est meilleure à certaines époques qu'à d'autres, mais elle est liée davantage à la structure du marché de l'emploi informatique qu'à la qualité du support qui n'est pas à remettre en cause. Pour toute personne évoluant dans la fonction informatique, c'est le titre privilégié de lecture d'annonces.

2.1.2.3.2 Le Monde Informatique

Sa bonne qualité rédactionnelle fait de ce support le rendez-vous des professionnels de l'informatique.

Plutôt orienté vers des postes de haut niveau, le titre s'ouvre aujourd'hui à des profils un peu moins élitistes.

2.1.2.3.3 L'Usine Nouvelle

C'est le support de la fonction Production et Paraproduction.

Il concerne des postes industriels essentiellement, situés sur une échelle partant de postes de techniciens/techniciens supérieurs (Bac, Bac+2, type BTS ou DUT) pour aller vers des postes de direction industrielle en passant par des postes d'ingénieurs. Sur des postes pointus, ce titre peut entrer en concurrence avec Le Monde , Le Figaro ou avec la PQR.

De même que 01 Informatique, L'Usine Nouvelle a subi dans le temps les aléas du marché du recrutement industriel. Ce titre reste néanmoins un bon outil, circulant dans l'entreprise et ayant une durée de vie assez longue. C'est un vrai support national, efficace pour les postes en région.

2.1.2.3.4 Le Moniteur

Les Moniteurs concernent des secteurs d'activité très particuliers.

Les plus connus sont :

- Le Moniteur du bâtiment et des travaux publics concernant une frange assez large des postes du BTP ;
- Le Moniteur des pharmacies et des laboratoires concernant la frange « technique » des postes à pourvoir dans l'industrie pharmaceutique.

Ils ont une vraie couverture nationale et sont extrêmement lus dans les milieux concernés, dans lesquels ils circulent. La durée de vie de l'annonce y est plutôt longue (10 à 15 jours). Alors que certains secteurs, comme l'informatique, n'ont pas de marché local (toutes les SSII importantes sont en région parisienne), les activités couvertes par Le Moniteur concernent toutes les régions. Le titre est donc en concurrence, pour certains postes, avec la PQR, puisque les candidats sont partagés entre un fort sentiment d'appartenance à un secteur professionnel (ex. : le bâtiment, le génie civil, le second œuvre) et l'attachement à une région.

2.1.2.3.5 L'Argus des Assurances

Il est sans concurrence et d'un bon rendement sur des postes clairement rattachés au monde de l'assurance : actuaires, inspecteurs IARD ou Vie, etc.

En revanche, il constitue plutôt un support de renfort par rapport au Figaro ou à L'Express lorsqu'il s'agit de recruter des commerciaux.

2.1.2.3.6 Entreprise et Carrières

De création relativement récente, ce support a su s'imposer auprès des DRH et des directeurs de formation par la qualité de son contenu rédactionnel.

C'est l'hebdomadaire de la fonction RH : juristes, postes de la fonction Recrutement, de la fonction Formation professionnelle et mobilité, Gestion de carrières, mais aussi Administration du personnel et paie.

Le rendement est qualitativement bon.

2.1.2.3.7 LSA et Points de Vente

Ces deux titres phares des métiers du marketing, de la vente et de la grande distribution sont, sur un certain nombre de postes, en concurrence avec Le Figaro ou L'Express.

2.1.2.3.8 Stratégies

C'est le titre spécialisé du secteur de la communication et de la publicité. Il contient les annonces relatives aux postes en agence ou chez l'annonceur concernant un milieu assez petit et fermé, dans lequel l'approche direct trouve aussi pleinement sa place.

Stratégies reste cependant un support incertain, davantage adapté aux postes juniors qu'aux postes à profil plus « pointu ».

2.1.2.4 La presse professionnelle

Logistique Magazine, Acheteurs dans l'Union Européenne, Le Bois National, etc., la presse professionnelle est un univers extrêmement riche et présente quelques constantes.

La plupart des titres sont des mensuels, voire des trimestriels. Ce sont donc des supports à rendement long.

Par définition spécialisés, ils s'adressent à un lectorat bien ciblé et se prêtent avant tout à une démarche de recrutement qualitative.

Pour être efficace dans ces supports, deux approches sont possibles : une présence à l'année ou des actions plus ponctuelles.

Le rendement des annonces concernant la presse spécialisée et la presse professionnelle est donc plus qualitatif que quantitatif, mais les résultats sont assez satisfaisants à condition toutefois de ne pas utiliser les titres pour des postes trop « pointus ». Les annonces de ces supports sont plutôt larges.

Il existe de nombreux autres titres de presse spécialisée et de presse professionnelle, fonctionnant sur des micromarchés de l'emploi. Ils ont l'inconvénient, par leur caractère épisodique (parfois ils sont mensuels), d'allonger considérablement la procédure de recrutement.

Lorsque ce n'est pas le cas, ils peuvent être utilisés soit en support unique, soit en second support, couplé avec une parution en presse nationale ou en PQR.

2.1.3 Les avantages et les inconvénients de la presse comme support n°1 de la communication de recrutement

L'annonce presse a pour principal avantage de déclencher en quelques jours un nombre important de candidatures. En cela, elle facilite la procédure et permet de l'optimiser : examiner plusieurs candidatures dans un laps de temps très court, c'est indéniablement leur donner plus de chances d'être soumises à la même grille de tri et aux mêmes critères de sélection. Le temps est en effet un facteur important de réussite ou d'échec dans une opération de recrutement. Autant s'en faire un allié et l'annonce peut l'y aider dans la mesure où elle permettra en moins d'une dizaine de jours d'avoir en main plus de 90% des candidatures à traiter. La contrepartie négative de l'annonce est son coût d'une part, le caractère aléatoire de sa rentabilité d'autre part. L'achat d'espace dans la presse coûte cher et la concentration des annonces d'offres d'emploi dans un trop petit nombre de supports contribue à augmenter le tarif des annonces.

Une autre possibilité s'offre à l'entreprise désirant informer le plus grand nombre de sa politique et de ses projets en matière de recrutement : appréhender les médias comme d'éventuels supports de communication informelle. Chacun des supports énoncés ci-dessus couplent à leurs cahiers d'annonces des articles spécialisés dans les ressources humaines. C'est l'occasion pour les recruteurs de faire parler de leur entreprise.

A ces supports d'annonces, il convient d'ajouter une autre presse sans annonces mais dont certaines pages sont consacrées au management et aux politiques de recrutement comme « Capital », « L'Essentiel du management », « Le Nouvel Economiste », « Le Point », etc.

Outre les coûts, l'inconvénient majeur réside dans la quantité de réponses reçues (surtout s'il y a utilisation de la presse généraliste). Il n'est pas rare, selon les postes proposés, de se retrouver avec quelques centaines, voire plus d'un millier de candidatures sur son bureau. Si on choisit cette filière, il faudra rédiger une annonce suffisamment attractive pour attirer des candidatures. Mais elle devra également être très précise sur le poste lui-même et sur les éléments parfaitement objectifs du profil (études, expérience et compétences) pour qu'une sélection s'opère en amont. Cela n'évitera cependant pas le fait qu'un certain nombre de personnes n'ayant pas les caractéristiques recherchées répondent à l'annonce en se disant « on ne sait jamais ! ».

2.1.4 L'actualité des supports

En terme de leadership, fin 1997, Le Figaro reste le n°1 avec une part de marché de 28% ; il est suivi du Monde (18%), de 01 Informatique (16%) et de L'Express (14%).

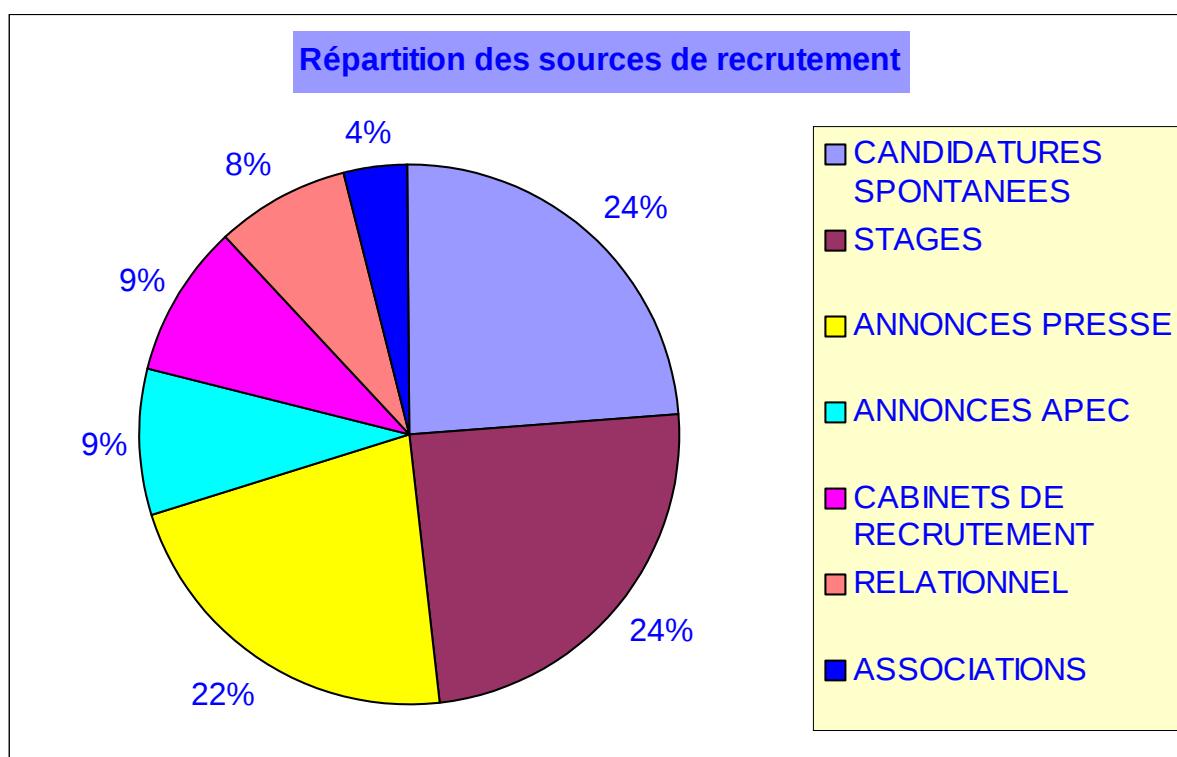
En 1997, les deux titres ayant le plus progressé sont les supports informatiques : 01 Informatique (avec + 44%) et Le Monde Informatique (avec + 73%).

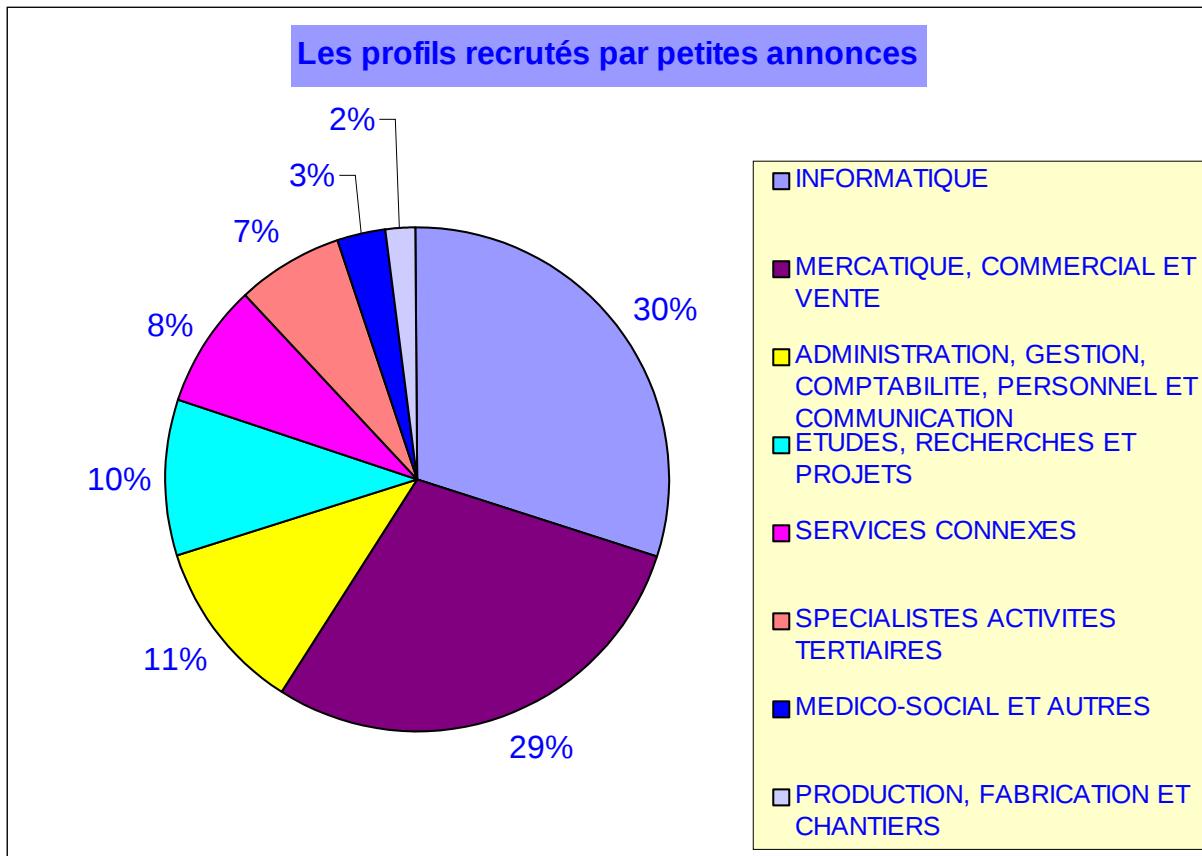
2.2 LES PETITES ANNONCES (PA) : DE LA DEFINITION DE POSTE A LA PARUTION

2.2.1 Les postes concernés

Elément de base de la communication de recrutement, la PA arrive largement en tête des moyens utilisés pour pourvoir certains postes : selon une étude de l'APEC (1995), les profils les plus recherchés par ce canal sont ceux relevant de l'informatique (à 30%), de la mercatique, du commercial et de la vente (à 29%).

Mais pour d'autres besoins (ex. : en jeunes diplômés), elle n'est pas nécessairement la source principale. Selon l'APEC, les entreprises comptent d'abord sur les stages et les candidatures spontanées pour recruter des débutants, les annonces presse n'arrivant qu'en 3^{ème} position.





2.2.2 Les codes de construction d'une petite annonce (PA)

On l'a vu, l'annonce est chère. A l'entreprise de rentabiliser au maximum l'investissement en la rendant la plus efficace possible.

2.2.2.1 Quatre règles fondamentales à respecter pour la PA

Elle doit être transparente, informative, attractive et sélective.

2.2.2.1.1 Transparente

Toutes les enquêtes effectuées auprès des candidats potentiels aboutissent au même résultat : les candidats apprécient de

savoir à qui ils ont affaire. L'entreprise qui recrute doit donc être présentée clairement, chaque fois que cela est possible.

Dans certains cas, il peut être difficile d'appliquer cette règle : l'entreprise a mauvaise réputation, elle sort de plans sociaux à répétition, elle est sur un secteur d'activité perçu comme sinistré, le recrutement est confidentiel parce qu'il concerne un poste occupé, etc.

Outre ces différents cas, il ne faut pas craindre de présenter l'entreprise en annonçant clairement sa raison sociale et, si besoin est, son activité, son effectif, sa structure, tout ce qui peut permettre à un candidat potentiel de la situer.

2.2.2.1.2 Informative

Beaucoup de soin doit être apporté à la description du poste à pourvoir : sa position dans la structure, le contenu des tâches et des missions, les objectifs.

Il n'existe pas deux postes similaires dans une même fonction : donner des informations, c'est déjà être sélectif dans la mesure où les candidats se reconnaîtront ou non dans les missions telles qu'elles sont décrites par l'annonce.

2.2.2.1.3 Attractive

L'annonce va être en concurrence avec les annonces du même support présentant des postes similaires. Il convient de la rendre attractive, en n'oubliant pas que passer une annonce est un acte de communication pour l'entreprise.

Selon les cas, il conviendra de mettre en avant :

- soit les caractéristiques liées à l'entreprise , sa santé et sa solidité, sa notoriété, sa réussite et son dynamisme ;
- soit les caractéristiques liées au poste et son caractère diversifié ou formateur, l'étendue des responsabilités, son indépendance par rapport à la structure ;
- soit les caractéristiques liées au parcours éventuel dans l'entreprise : la possibilité d'évolution, la qualité de vie de la région ou celle due au style de management, etc.

2.2.2.1.4 Sélective

Il faut être de plus en plus attentif au rendement qualitatif de son annonce, au détriment de son rendement quantitatif. Pour cela, il est nécessaire de rendre son annonce sélective en y précisant très clairement de vrais critères de sélection.

L'annonce doit comporter les exigences du poste ainsi que les critères ayant été retenus comme indispensables (ex. : âge minimum, niveau de formation requis, type et durée d'expérience souhaités, connaissances particulières).

Les critères liés à des exigences de personnalité ne sont pas sélectifs : inutile de demander un candidat dynamique ou rigoureux, une majorité de candidats se reconnaîtront dans ces qualificatifs.

Selon le profil recherché, l'annonce sera plus ou moins sélective. La candidature d'un autodidacte⁵, par exemple, peut être intéressante à prendre en compte dans un recrutement où on recherche plutôt des diplômés. D'où l'intérêt des formules : formation de type... ou équivalent.

Par expérience cependant, il est utile d'annoncer ses exigences de manière à limiter le nombre exponentiel de candidatures.

Par rapport aux autres formes de communication publicitaire, les PA présentent donc une spécificité marquante. Elles poursuivent en effet un double objectif : séduire et sélectionner.

Une annonce bien conçue doit permettre à certains candidats de se reconnaître, tandis que d'autres se diront, spontanément, cette annonce n'est pas pour moi. Autrement dit, le message tient aussi lieu de filtre : il ne séduit que ceux qu'il cherche à séduire.

Il faut donc donner envie aux candidats potentiels de répondre à l'annonce. Sa rédaction doit être cohérente avec le type de personnes que l'on souhaite attirer. Pour un poste très administratif ou gestionnaire, il sera préférable de rédiger une annonce stricte, précise, rigoureuse car elle va attirer l'œil d'une personne correspondant à ce type de profil. Un artiste, un commercial, un créatif seront rebutés par une annonce austère. Pour un poste commercial, on aura intérêt à rédiger une annonce ouvrant le champ des possibilités. Pour un technicien, un homme de métier, les aspects techniques, très professionnels seront à privilégier.

Un autre objectif de l'annonce de recrutement est de sélectionner : cela consiste à donner des informations précises permettant au lecteur de déterminer si sa candidature correspond au besoin exprimé et si elle a une chance d'être sélectionnée. Les critères mentionnés dans l'annonce doivent dissuader les candidats n'étant pas en adéquation avec le profil exigé. Dans cette période complexe et difficile pour l'emploi, cela ne suffit pas toujours pour empêcher bon nombre de candidats de répondre. Mais au moins ne seront-ils pas surpris quand ils recevront une réponse négative.

La conception de l'annonce est également soumise à de fortes contraintes. L'espace est limité et le nombre d'informations à fournir important. Très lus par les candidats, les textes des annonces sont souvent denses. Entre sélection et séduction, le dosage réclame beaucoup de doigté de la part de la direction artistique.

Il s'agit d'innover avec des éléments de base qui sont toujours les mêmes : en tête de l'annonce, l'intitulé du poste ou la cible visée (ex. : jeunes diplômés) ; le concept, constitué d'une accroche et d'un visuel ; le logotype de la marque ou de l'entreprise ; la signature commerciale de l'entreprise ou sa signature RH. Cette dernière joue un rôle important dans une communication emploi : elle définit les valeurs de l'entreprise sous l'angle des RH et, utilisée comme base-line⁶ dans tous les documents de recrutement, permet de positionner l'entreprise dans l'univers RH.

5 Se dit d'une personne s'étant instruite elle-même

6 une signature graphique

2.2.2.2 La législation en la matière

Avant d'aborder la rédaction d'une annonce de recrutement , il est important de bien connaître la législation à ce sujet.

L'affichage est interdit : une publicité des offres d'emploi apposée en quelque lieu que ce soit est interdite (article L.311-4). Toute infraction à cette interdiction est punie d'une peine d'amende (article R.361-1). Toutefois, il existe deux exceptions : les offres d'emploi concernant les employés de maison et les offres d'emploi fournies par les entreprises de travail temporaire (article D.311-5).

La diffusion par voie de presse est très réglementée. Si un employeur fait insérer une annonce tout en souhaitant rester anonyme, il est tenu de faire connaître son nom ou sa raison sociale au directeur de publication. Et au moment même où le journal publie l'offre, le directeur de publication doit la transmettre à l'ANPE et si elle le demande à la Direction Départementale du Travail (article L.311-4 et D.311-4).

Les informations contenues dans l'annonce doivent être parfaitement exactes. Il est interdit d'insérer dans l'annonce des « allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur sur les principales caractéristiques de l'emploi proposé » (article L.311-4).

Il est interdit également de mentionner une limite d'âge maximale. Les seules limites pouvant figurer sont celles prévues par un texte législatif ou réglementaire (cf. emplois publics). Une limite d'âge minimale peut en revanche être mentionnée pour les emplois ne pouvant légalement être tenus par des salariés au-dessous d'un certain âge et pour les postes que l'entreprise estime ne pas pouvoir confier à des collaborateurs trop jeunes.

Les textes d'annonces doivent donc être ouverts tant sur le texte que sur l'âge du candidat recherché. Pour l'âge, par exemple, les fourchettes seront évitées : à « 30-40 ans », on préférera « la trentaine ». De même, les textes ne devraient être ni « masculinisés » ni « féminisés » : dans les faits, il est très rare que ce soit le cas.

Un certain nombre de dispositions considérées comme discriminatoires sont interdites. Ainsi, toute personne soumettant une offre d'emploi à une condition fondée sur l'origine, le sexe, la situation de famille, l'appartenance (ou la non-appartenance) à une ethnie, une nation, une race, des opinions politiques ou une religion déterminée est passible d'un emprisonnement de deux mois à un an et/ou d'une amende de 2 000 à 20 000F (article 225-1 à 225-3 du Code pénal). Les dispositions sexistes sont également proscrites. Il est interdit de faire figurer dans une offre d'emploi une condition relative au sexe (article L.123-1). Lorsque l'offre concerne un emploi dont il existe une dénomination au masculin et au féminin, on doit mentionner les deux genres : par exemple, employé(e), chargé(e) de mission. Lorsque la dénomination de l'emploi n'existe qu'au masculin ou au féminin , il faut ajouter une mention indiquant que l'emploi est proposé aux personnes des deux sexes : sage-femme H/F, secrétaire H/F, ingénieur H/F. Il existe des exceptions pour quelques rares emplois « pour l'exercice desquels l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue une condition déterminante » : artistes, mannequins et modèles.

Enfin, la rédaction de l'annonce doit être faite en français. Il est interdit de faire publier une offre d'emploi comportant un texte rédigé en langue étrangère. De plus, l'annonce ne doit pas contenir d'expressions ou de termes étrangers lorsqu'il existe des mots ou expressions correspondants en français (décret du 07/01/72). Toutefois,

quelques exceptions sont autorisées : les offres d'emploi pour un travail à effectuer à l'étranger et dont l'employeur est étranger, les publications destinées à des étrangers vivant en France, les offres destinées à des personnes de nationalité étrangère et liées à l'activité internationale d'une entreprise.

2.2.2.3 Comment rédiger une annonce

La rédaction de l'annonce consiste à faire un condensé précis et clair de son besoin (***cf. annexe 3 : les règles de l'art de l'offre d'emploi***). Elle se prépare donc à partir du profil du poste.

La rédaction d'une annonce comprend quatre phases :

- Quels sont les éléments devant figurer dans l'annonce pour informer valablement les candidats susceptibles d'être intéressés ? Ces éléments sont-ils parfaitement évidents et sélectifs par rapport aux critères de recrutement ?
- Rédiger l'annonce considérée comme optimale. Est-elle incitative ?
- Répond-elle à la législation en vigueur ?
- Dans quels supports faut-il la faire passer ? Si on passe cette annonce dans la presse, la question du coût va se poser (nécessité de se renseigner auprès du ou des médias choisi(s) et de demander un devis).

Quelques questions se posent :

- Faut-il ou non faire figurer l'identité de l'entreprise ?
- Faut-il demander ou non la photo ?
- Faut-il demander les prétentions ?

De façon générale, les annonces dans lesquelles l'identité de l'entreprise figure ont un meilleur rendement que les annonces dites « aveugles ». Cela n'empêche pas de faire adresser les réponses au journal.

La photo apporte certes des informations sur les candidats. Toutefois, les photos ne sont qu'un reflet de la réalité, elles ne sont pas toujours représentatives des candidats. On a toujours des réactions parfaitement subjectives en regardant des photos. Alors il convient de ne pas baser sa présélection sur celles-ci.

Cela est très intéressant de savoir dès le départ si la rémunération souhaitée concorde avec celle allant être proposée. Cependant, nombreux sont les candidats ne le mentionnant pas et l'on ne peut pas éliminer une candidature simplement pour cela.

La trame de rédaction d'une PA :

- l'entreprise : éventuellement le logo et la communication institutionnelle ; présentation, taille effectif, activité, produits, éventuellement marques, CA, etc. ;
- l'intitulé du poste : traduit en langage annonce, c'est-à-dire correspondant à une réalité sur le marché ;
- les missions principales du poste : ce poste consiste en ... ou encore il sera chargé de... ;
- le profil recherché : niveau de formation, type et durée d'expérience professionnelle ;
- la promesse : elle consiste à annoncer les éléments attractifs (ex. : c'est un poste évolutif, formateur) ;

- la justification : elle consiste à donner des garanties (ex. : parce que la structure est en pleine évolution, parce que le poste est diversifié et bien encadré).

Ces deux derniers points font partie intégrante de toute communication.

2.3 L'APPROCHE DIRECTE

C'est la technique complémentaire aux annonces presse, encore appelée « chasse de têtes ».

Cette méthode consiste à approcher directement, et si possible personnellement et bien sûr confidentiellement, les candidats susceptibles d'être intéressés par le poste.
Cette pratique est utilisable dans deux cas précis :

- lorsque le poste excède un certain niveau : c'est le cas des postes de « top management » ;
- lorsque le poste est très « pointu », c'est-à-dire lorsqu'il s'adresse à une cible de candidats potentiels très étroite.

Il est hors de question , par exemple, de rechercher par annonce, pour une entreprise japonaise, un candidat possédant une expérience dans le secteur d'activité, ayant déjà séjourné au Japon et parlant couramment le japonais. La probabilité que les candidats potentiels lisent l'annonce serait trop faible.

L'approche directe consiste donc, pour les structures dont c'est le métier, d'une part à travailler à l'aide de différents fichiers (annuaire d'anciens élèves, fichiers d'associations professionnelles, etc.), d'autre part à élaborer des scénarios pour repérer les candidats potentiels et prendre contact avec eux.

L'approche directe n'est pas praticable par l'entreprise : il s'agit d'un métier nécessitant des structures ad hoc⁷.

C'est la méthode de recrutement à privilégier pour tous les « oiseaux rares ». En dehors de ces cas, et de celui des hauts dirigeants, il y a une tendance qui a consisté à remplacer les annonces par l'approche directe sur les postes de middle-management, ceci pour remédier au coût élevé de l'achat d'espace. L'expérience n'a pas été heureuse. Elle a souvent abouti à des surenchères de salaires de la part des candidats.

En effet, par définition, un candidat approché directement n'est au départ pas demandeur et a tendance à faire monter les enchères.

L'annonce presse et l'approche directe restent encore aujourd'hui les moyens les plus utilisés car ils sont en général rapides (surtout pour l'annonce) ou externalisés (notamment pour l'approche directe qui n'est praticable en France que par un cabinet de recrutement extérieur).

7 structures connaissant bien la matière dont il s'agit, parfaitement qualifiées pour la tâche qu'on leur confie

2.4 LES CABINETS DE CONSEIL EN RECRUTEMENT

2.4.1 Historique

Le conseil en recrutement est né en France dans l'immédiat après-guerre. La France, qui doit se reconstruire, a un besoin évident d'ingénieurs et de cadres. Les technologies nouvelles qui apparaissent réclament des spécialistes les maîtrisant et les développant.

Pour répondre à ce besoin de trouver et d'évaluer les hommes indispensables au développement des affaires, des psychologues du travail, des cabinets d'organisation imaginent des méthodes et créent des structures spécialisées aptes à proposer un nouveau service qui n'est pas encore du conseil en recrutement mais simplement une aide à la sélection (ce qui indique bien sa limite). La mission qui leur est confiée est moins de rechercher des perles rares que d'opérer un tri dans une offre abondante. Le moyen de recrutement quasi-unique est l'annonce.

L'apparition discrète des premiers cabinets de « chasseurs de tête » va apporter à ce métier un premier renouvellement ; la profession s'internationalise, le terme de

consultant se généralise. C'est à la recherche de candidats au moins autant qu'à leur évaluation que le conseil en recrutement est maintenant confronté.

Deux techniques s'affinent et se juxtaposent :

- l'annonce qui décrit de façon précise et détaillée un contexte de travail, un poste et ses fonctions, un profil et ses contraintes, et qui indique même souvent le niveau prévu de rémunération ;
- la recherche directe, la « chasse », qui fait ainsi son apparition dans le paysage français du recrutement : la préoccupation fondamentale en « chasse » est de conduire la mission dans la discrétion.

C'est directement à son domicile, voire sur son lieu de travail, que le cadre ou le dirigeant, soigneusement identifié au terme d'une véritable étude de marché, va être contacté. L'évaluation des candidats relève moins de l'examen psychologique que de l'analyse des expériences vécues et des réussites antérieures (on ne parle sur des potentiels qu'à partir de faits vérifiés). La recherche, longue si elle veut être exhaustive, la confidentialité de la démarche, le soin apporté aux rencontres et au contrôle des références rendent la méthode coûteuse. Partant, elle est réservée à la recherche de dirigeants dont le niveau de responsabilités justifie l'investissement.

A la fin des années 80, la France compte près d'un millier de cabinets de conseil en recrutement. La crise des années 90 va secouer très sévèrement la profession. Les rubriques d'offres d'emploi des grands supports se réduisent de mois en mois et de nombreux cabinets, asphyxiés par leurs charges incompressibles, se mutilent ou disparaissent (50% des effectifs des cabinets en moins).

Quoi qu'il en soit, cette période sombre marque la fin d'un âge d'or du recrutement. Tous les partenaires, entreprises, cadres, cabinets, supports de presse en ont tiré des leçons et c'est une relation nouvelle, plus mûre, plus réfléchie et par là même plus libre qui s'établit entre eux pour aborder maintenant les défis de l'an 2000.

2.4.2 Présentation

Les cabinets de conseil en recrutement sont multiformes tant dans :

- leur taille : on y rencontre aussi bien des microstructures (travailleurs indépendants, structures à deux ou trois associés) que des structures plus importantes (souvent filiales de cabinet audit ou de groupe de conseil) ;
- que dans leur approche du marché : certains sont généralistes, d'autres spécialisés soit sur un créneau de postes (fonction commerciale, postes de gestion, finance) soit dans un secteur d'activité (la banque, l'industrie pharmaceutique) ;
- et leurs méthodes : certains ne travaillent que par annonces, d'autres ne font que de l'approche directe (les fameux « chasseurs de tête »), d'autres enfin pratiquent l'un ou l'autre en fonction du besoin.

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est une profession récente, qui s'est structurée au cours des années 80, développée à la fin de ces mêmes années et qui a beaucoup souffert pendant la première moitié de la décennie 90. Aujourd'hui, la profession renaît peu à peu de ses cendres. Restent de vrais professionnels, à la fois

au fait des difficultés du marché de l'emploi et soucieux de jouer un rôle d'interface entre les entreprises et les candidats.

Les honoraires des cabinets, s'ils ont connu des excès au cours des années 80, sont revenus à des niveaux plus raisonnables. Ils oscillent aujourd'hui à un niveau compris entre 15% et 18% du salaire annuel brut du candidat pour un recrutement par annonce et entre 20% et 30% du salaire annuel brut du candidat pour une approche directe. Ces honoraires sont certes élevés, mais ils s'expliquent par le temps et l'énergie dépensés dans une procédure de recrutement difficile. Les honoraires incluent en outre toujours une clause de garantie d'une durée variable de 3 mois à un an (en fonction du niveau du poste), selon laquelle le cabinet s'engage à reprendre gracieusement le recrutement s'il aboutit à un échec.

Les cabinets ont été parmi les premiers à comprendre l'importance de la qualité des annonces pour transmettre un message. Ils ont défendu leurs idées sur la rédaction des textes et leur présentation graphique. Ils ont démontré l'intérêt de la transparence et, chaque fois que cela est possible, de la signature à la fois de l'entreprise et de son cabinet. Ils ont développé un partenariat très actif avec les grands supports et ont souvent participé à la création d'agences en communication de recrutement.

Leur rôle de conseil à cette étape de la recherche est essentiel. L'annonce est la synthèse d'une «étude approfondie de tous les éléments caractérisant l'entreprise, définissant son besoin et dessinant le profil du collaborateur souhaité.

Les cabinets ont mis au point deux concepts originaux complémentaires pour moins dépendre des effets de la conjoncture sur le flux des candidatures :

- le premier, la « Candidathèque est une sorte de banque de données à laquelle les cadres en recherche d'emploi plus ou moins active sont invités à s'inscrire : il s'agit bien sûr d'un service gratuit et les conditions d'admission à ce fichier respectent en tout point les instructions de confidentialité de la CNIL (Commission Nationale Informatique et Liberté) ;
- Cadremplio, créé à la fin des années 80 par 50 cabinets : il s'agissait en fait d'utiliser les possibilités du Minitel pour prolonger la vie des offres d'emploi et en développer le contenu ; les cadres assurés de trouver sur Cadremplio des offres en grand nombre, bien présentées et toujours d'actualité, lui accordèrent leur confiance et prirent l'habitude de la consultation (au palmarès des serveurs spécialisés, Cadremplio garde toujours la première place).

2.4.3 Comment choisir un cabinet ?

Au 1^{er} rang, sans nul doute, il faut noter la réputation d'un nom ou consultant et la certitude que, confié à de tels professionnels, le problème sera bien traité. S'il est un métier dont les effets se prolongent, c'est bien celui-là, qui touche de si près à l'intimité des entreprises. La notoriété pour un cabinet s'acquiert dans la discréption de missions bien menées et peut se perdre sur des erreurs de comportement. Elle procède de la maîtrise d'un art autant que du respect d'une éthique. Chacun choisira son partenaire au regard de ses propres valeurs.

Le choix d'un cabinet doit prendre en compte :

- son ancienneté, son expérience du métier, la présence en son sein de consultants seniors : il convient d'être attentif au mode d'organisation du cabinet, en particulier à s'assurer que les missions ne sont pas confiées à des juniors pendant que les seniors exercent des responsabilités commerciales ; se faire préciser également l'identité de son interlocuteur et son expérience personnel du recrutement ;
- son expérience éventuelle de son secteur d'activité conditionnant une bonne connaissance des profils requis, des filières de formation et des moyens d'atteindre au mieux les candidats recherchés ;
- ses méthodes utilisées : il n'est pas inutile de faire préciser les méthodes que le cabinet envisage de mettre en œuvre pour rechercher les candidats (annonce, approche directe, méthode mixte).

Se faire préciser éventuellement l'appartenance du cabinet à un syndicat professionnel pouvant être garant du respect des règles déontologiques du métier. La collaboration s'appuiera sur un contrat établi en deux exemplaires et signé par les deux parties.

Enfin, il faut dire que la crédibilité du consultant, la confiance qu'il saura inspirer feront la différence. Dans ce domaine, encore plus que dans d'autres, se fier à son « feeling » et ne pas s'engager avec un consultant mettant en avant une logistique plus que son expérience personnelle ou dont on n'est pas sûr qu'il ait bien écouté et/ou saisi la demande.

Les éléments à prendre en compte avant d'arrêter le choix du cabinet de conseil en recrutement pourraient ainsi se multiplier. Ils doivent en fait établir entre l'entreprise et son partenaire l'indispensable rapport de confiance sans lequel aucune collaboration ne peut s'engager. D'une entreprise à l'autre et d'un cabinet à l'autre, ils peuvent varier. L'essentiel, là encore, c'est pour chacun de trouver le ton juste, la convenance parfaite permettant de réaliser ensemble un travail de qualité.

2.5 LES ORGANISMES INTERMEDIAIRES

L'entreprise s'engageant dans une procédure de recrutement peut, si elle le souhaite, sous-traiter tout ou partie des opérations s'y rattachant.

Parallèlement aux cabinets spécialisés dans la recherche de candidats, il existe un ensemble de structures, actives dans le rapprochement de l'offre et de la demande

d'emploi. Dynamisant de véritables réseaux, elles donnent à l'entreprise l'opportunité d'approcher des populations parfaitement ciblées.

2.5.1 Les réseaux institutionnels

Les réseaux institutionnels ont ceci de pratique qu'ils sont en général parfaitement identifiables, leurs services théoriquement reconnus et leurs points d'accueil répartis sur le territoire national.

-

2.5.1.1 L'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)

Elle est née en 1967 et compte aujourd'hui 800 points d'implantation en France. Conçues pour une action multisectorielle et multidisciplinaire, ses antennes mettent parfois en avant une unique spécialité comme l'hôtellerie, les spectacles, l'international et la population cadres.

La communication de tout poste à pourvoir doit être faite à l'antenne de l'ANPE dont dépend l'entreprise recrutant.

Dès lors, une entreprise a la possibilité d'obtenir de la part des conseillers une assistance pour la définition des besoins en recrutement, du poste à pourvoir et pour la rédaction de l'offre d'emploi. Cette dernière est affichée dans les locaux de l'agence, exposée dans des classeurs et diffusée sur le site Internet de l'ANPE (<http://www.anpe.fr>). Si l'offre est destinée à un cadre, elle est publiée gratuitement dans l'hebdomadaire « Atout Cadres » consultable dans toutes les agences et recensant près de 1 500 offres par numéro.

Les candidats, après lecture de l'offre, se présentent aux conseillers effectuant une première sélection selon les critères énoncés et le profil de la personne. C'est après cette étape que sont communiqués à l'entreprise les dossiers de candidature. En plus de l'accueil physique des candidats intéressés, l'agence réalise une recherche dans ses fichiers et informe les sélectionnés. Pour les cadres, les agences disposent, depuis la création du service ARIA CV, du CV des inscrits, consultable au plan national et susceptible d'être immédiatement transmis aux recruteurs.

Selon le degré de difficulté de la recherche, l'ensemble du réseau est mobilisé, comme peuvent être également l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), le réseau Eures (constitué de conseillers européens travaillant dans des structures équivalentes de 18 pays européens) et certains médias avec lesquels les agences ont des partenariats.

Enfin, à la demande de l'entreprise, certaines agences mettent à disposition des salles pour la réalisation des entretiens, lors de recrutements collectifs.

2.5.1.2 L'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC)

C'est une association paritaire créée en 1966 et financée par les cotisations des cadres. Répartie dans toute la France en 59 centres, l'APEC se charge du recrutement de 15 000 entreprises, dont 80% sont des PME-PMI. Pas moins de 57 000 postes cadres ont été traités en 1997.

En amont, bien avant l'expression d'un besoin en collaborateurs, l'APEC propose aux entreprises de se former aux techniques de recrutement au cours de sessions baptisées « Réussir le recrutement de vos cadres ». En aval, l'association met à disposition des recruteurs différents outils d'orienter et de formaliser leurs offres. Il s'agit de CD-Roms : « Simulateur Marché » expose 70 000 offres et informe qualitativement et quantitativement sur le marché de l'emploi de certains secteurs et « Trajectoires » présente 9 000 parcours professionnels dans lesquels l'intéressé puise des informations sur des définitions de poste, des profils, des missions, des expériences et des formations.

A la demande de l'entreprise, l'APEC se livre à une analyse de l'environnement dans lequel s'insère le recrutement. Un conseiller peut également accompagner le recruteur dans la définition des missions, dans les perspectives d'évolution du poste et sa place dans l'organisation, et enfin dans la rédaction de l'offre.

Selon la nature du partenariat engagé avec l'APEC, la diffusion de l'offre prend ensuite plusieurs voies. Elle est diffusée dans l'hebdomadaire « Courrier Cadres », lu par 200000 personnes, sur microfiches, sur les serveurs télématiques 3615 et 3616 APEC et sur son site Internet (<http://www.apec.asso.fr>). L'APEC annonce 20 000 connections par mois. Ces serveurs sont aussi l'occasion pour l'entreprise, via la rubrique « Futurum Vitae », d'être en contact direct avec 3 500 cadres ayant un projet professionnel précis. Enfin, le conseiller peut effectuer une présélection et accompagner l'entreprise dans la décision de recrutement.

Dans l'idéal, l'APEC joue un double rôle : un rôle de diffuseur de l'offre en proposant un espace de communication spécialisée et un rôle partiel de consultant dans la prise en charge de la phase de présélection sur candidatures.

Dans les faits, l'efficacité est inégale, le nombre de candidatures brassées par l'APEC étant devenu, ces dernières années, largement supérieur à ses capacités de traitement. Dans le cas où cette collaboration avec l'APEC est doublée d'une recherche active dans la presse, les candidatures transmises par l'APEC, parfois bien ciblées, parviennent souvent de manière trop tardive à l'entreprise, alors que les candidatures recueillies par voie de presse ont déjà été traitées.

Ici et là, cependant, des collaborations fructueuses peuvent se mettre en place avec une antenne de l'APEC. C'est surtout une affaire de relation et de partenariat entre un responsable de l'APEC et une entreprise.

2.5.1.3 L'Association pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés (AFIJ)

Elle a été créée en 1994 et compte aujourd'hui 20 antennes locales. Soutenue et financée par différents ministères, elle s'adresse aux étudiants et aux jeunes diplômés de tout type d'établissement d'enseignement, du niveau Bac+2 au doctorat.

Sa mission première est la valorisation des diplômes universitaires auprès des employeurs. Dans cette logique, les chargés des relations avec les entreprises de l'AFIJ interviennent auprès des acteurs du tissu économique de leur région pour apporter des renseignements sur les formations et les diplômes universitaires ainsi que sur les types de contrats et les aides à l'emploi des jeunes.

Ils créent le contact entre les professionnels, les étudiants et les jeunes diplômés, par le biais de rencontres à thème. Ce peut être pour les entreprises l'occasion d'y rencontrer des candidats dans une perspective de recrutement à court ou à moyen terme.

Ces conseillers ont également pour mission de recueillir des offres d'emploi. Elles sont diffusées gratuitement au niveau national dans leurs locaux et par le 3615 AFIJ. Et, grâce à certains partenariats qu'entretient l'AFIJ avec les médias, une offre peut avoir une diffusion plus large.

Après quelques années d'existence, l'AFIJ peut prétendre avoir mis en marche un réseau conséquent :

- son réseau entreprises compte 10000 unités de toute taille appartenant à l'ensemble des secteurs économiques ;
- 29000 étudiants et jeunes diplômés inscrits à l'AFIJ.

2.5.1.4 L'Office des migrations internationales (OMI)

Il articule ses compétences autour de la gestion des offres d'emploi pour l'étranger et de l'aide au recrutement de personnel pour l'étranger, sur l'ensemble des zones géographiques et à tous niveaux de qualification.

Cet organisme aide l'entreprise à étudier en commun avec lui le profil du candidat recherché.

Il met à sa disposition des informations contenues dans ses fichiers, réunissant un grand nombre de candidatures, puis, à sa demande, diffuse gratuitement l'offre sur les supports spécialisés, en plus de son magazine mensuel « Mouvements » et de son serveur Minitel 3616 OMIX.

2.5.2 Les réseaux académiques

Les établissements d'enseignement supérieur regorgent d'imagination pour servir l'intérêt de leurs étudiants et leur intégration à la vie active, une fois leur diplôme en poche. Impulsés notamment par la professionnalisation des

filières, et donc par la présence de stages dans la grande majorité des cursus, de nombreux rapprochements entre les entreprises et les établissements ont vu le jour. Ils réservent aux entreprises désireuses d'opérer des recrutements de véritables opportunités quant à la richesse et à la variété des contacts potentiels.

Les relations écoles et universités ainsi que la participation à des forums permettent donc également aux entreprises de drainer des candidatures. Toutefois, ce type de manifestation n'est le plus souvent qu'un moyen de promotion pour l'entreprise et ne donne que rarement des résultats opérationnels immédiats. Il complète, renforce et dynamise en revanche l'envoi de candidatures spontanées.

La recherche par candidature spontanée se développe en effet de plus en plus. La crise a favorisé l'abondance de ces candidatures, notamment dans les grandes entreprises et celles ayant une bonne image . Aussi, de plus en plus d'entreprises adoptent-elles des systèmes de gestion de ces candidatures, étant donné leur qualité, et devant l'économie réalisée par rapport au passage d'une annonce presse. Elles ont été, jusqu'à ces dernières années, une source non négligeable à exploiter lors d'un recrutement (25% des recrutements effectués par ce biais). Elles le demeurent mais leur nombre de plus en plus élevé a malheureusement engorgé les circuits et rendu leur exploitation très difficile. Il n'est pas rare qu'une entreprise reçoive plusieurs centaines, parfois plusieurs milliers de candidatures spontanées par mois, ce qui rend leur gestion problématique. Leur saisie sur un fichier « maison » ne sert souvent qu'à éditer une réponse de « complaisance ». Pour constituer un véritable fichier, il faudrait « codifier » les CV, c'est-à-dire codifier à la fois une formation, des expériences et un profil professionnel ; ce qui se révèle, à l'usage, extrêmement difficile. Le tri sur fichier reste donc un vœu pieux ; les multiples tentatives, décourageantes, se soldant souvent par des échecs.

La durée de vie d'une candidature spontanée est limitée : elle va de quelques jours à quelques semaines, dans le meilleur des cas. Aujourd'hui, elles ne sont exploitables que lorsqu'elles concernent un profil professionnel très pointu, généralement en relation avec le noyau de métiers de l'entreprise. Il ne faut cependant pas perdre de vue qu'une candidature spontanée devient rapidement obsolète : passé quelques mois, une mise à jour s'impose, les candidats peuvent avoir changé d'adresse ou ne plus être disponibles professionnellement.

2.5.2.1 Les universités

L'ensemble des universités a su créer des liens, récents pour certaines, plus anciens pour d'autres, avec le monde de l'entreprise. Ils s'illustrent lors de la participation de certains professionnels à des animations de cours mais plus largement dans le cadre du service emploi et stages de chacune d'entre elles. Ces services se positionnent comme l'interlocuteur privilégié des entreprises pour la communication d'offres d'emploi et de stages.

A l'Université Dauphine, ces offres d'emploi sont présentées masquées aux étudiants ; 3 conseillers composant le service-emploi reçoivent les étudiants intéressés et vérifient avec eux la bonne adéquation de l'offre avec leur profil ; c'est seulement après cet entretien que les coordonnées de l'entreprise leur sont communiquées (1997 : 1275 offres de CDI et 200 offres de CDD).

A l'Université Aix-Marseille 2, spécialisée dans les filières santé, sciences et sciences économiques, le bureau de l'emploi transmet des offres aux étudiants, essentiellement diplômés de DESS, et aux thésards, après examen de leur CV saisi sur la base de données et/ou après consultation de l'annuaire des anciens de 3^{èmes} cycles. Pour plus d'audience, cette même demande peut être diffusée sur le site Internet de l'université (<http://mediterranee.univ-aix.fr/>) et être communiquée à l'Association Bernard-Gregory.

2.5.2.2 Les écoles de commerce et d'ingénieurs

Quelques écoles de commerce et d'ingénieurs font participer les entreprises à la vie de leur établissement en échange de subventions de leur part. Ces partenariats donnent lieu à la création de structures dont les noms peuvent varier.

La Fondation HEC, créée en 1972, fédère une trentaine d'entreprises de tout secteur ; ces partenaires professionnels sont consultés sur l'enseignement dispensé à HEC, participent à des recherches avec les professeurs, à la stratégie du groupe et ont un accès privilégié aux candidatures des étudiants et des diplômés (à leur demande, organisation de rencontres avec quelques étudiants très ciblés).

A l'ESC Nantes-Atlantique, l'impulsion d'un rapprochement avec les entreprises est donnée par l'Unité de l'entreprise et du développement professionnel qui organise, tout au long de l'année, des « Journées Contacts » au cours desquelles une entreprise se présente et réalise des entretiens individuels avec les candidats ayant remis au préalable leur CV. Par ailleurs, les étudiants ont la possibilité, en plus des autres supports, via le réseau Intranet, de lire les offres d'emploi locales, nationales ou internationales communiquées par les entreprises.

2.5.2.3 Les associations d'anciens et leurs bureaux carrières

La quasi-totalité des écoles de commerce et d'ingénieurs et, dans une moindre mesure, les universités, disposent d'une association d'anciens dans laquelle s'anime un bureau carrières.

Chacune de ces associations édite un annuaire des élèves des précédentes promotions, en remontant parfois jusqu'à un demi-siècle, organise des rencontres avec les entreprises, des conférences ou des déjeuners et met à la disposition des entreprises, gratuitement, de multiples supports pour diffuser leurs informations.

2.5.2.4 Les forums

Organisés par le bureau des élèves des écoles et des universités, les forums sont des rendez-vous importants pour de premières prises de contact informelles entre les candidats et les entreprises.

On en compte plus d'une centaine par an, entre septembre et mai, dont certains sont visités par plusieurs milliers de personnes.

Selon l'école, le groupement d'écoles ou l'université organisatrice, les forums prévoient des animations : présentations d'entreprises, journée spécialisée « métiers » ou « secteur d'activité ».

Les recruteurs s'accordent à reconnaître l'intérêt des forums, en terme de prérecrutement et en terme d'image.

Les principaux salons RH

INTITULE	LIEU	PUBLIC	PARTICULARITE
SALON DE L'ETUDIANT	Tourne toute l'année dans les villes de France, avec un grand rendez-vous parisien en mars, à la Porte de Versailles, intitulé Salon des Lycéens et de l'Etudiant, et un Salon de l'Etudiant Spécial Bac fin juin	Grand public	Permettre aux visiteurs de choisir leurs études et leur métier, présenter des formations et des métiers
SALON DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE	Paris, Grande Halle de la Villette	Grand public	Présenter la formation en alternance, une solution aux problèmes actuels de formation et d'emploi des jeunes
MOTIVA	Dijon, Palais des Congrès et des Expositions	Lycéens, étudiants et apprentis	Découverte des activités professionnelles et des possibilités d'insertion offertes

				par la région Bourgogne
L'AVENTURE DES METIERS	Paris, Grande Halle de la Villette	Adolescents		Favoriser l'information professionnelle des jeunes, mettre en contact jeunes et entreprises
CARREFOUR DES CARRIERES COMMERCIALES	3 éditions dans l'année, à l'espace Champerret, Paris 17ème	Candidats formation commerciale (Bac Bac+5)	de Salon de recrutement pour les commerciaux débutants et expérimentés	
SALON ADREP	Lycée Stanislas, Paris 6ème	Etudiants Bac-2 Bac+2	à 250 stands de professionnels tenant un stand sur leur métier, des débats, des ateliers, un guide programme de plus de 150 pages	
EXPOLANGUES	Paris, Grande Halle de la Villette	Grand public	Méthodes de langue, démonstration, réflexion sur l'enseignement	
DE LA VIE ETUDIANTE L'INSERTION PROFESSIONNELLE	Espace Champerret, Paris 17ème	Etudiants des 1ers cycles d'études supérieures (DEUG, BTS, DUT)	La poursuite d'études, la réorientation et l'entrée dans la vie active	
PRO/SEARCH	CNIT Paris La Défense	Grand public	Des entreprises qui recrutent dans le secteur de l'informatique, des télécoms et de l'électronique	
SUP'ALTERNANCE	Paris, Cité des	Moins de 26 ans	Présenter des	

	Sciences	(Bac, Bac+1/2)	formations post-bac en contrat de qualification et d'apprentissage
--	----------	----------------	---

2.5.3 Les réseaux professionnels (services gratuits)

La très grande majorité des secteurs d'activité possède des fédérations et/ou des syndicats professionnels dont le rôle d'observatoire se double parfois d'une mission visant au rapprochement de ses différents acteurs, à savoir les entreprises et les personnes compétentes dans ces filières. Il en est de même pour les associations réunissant les professionnels d'un même métier.

La Chambre syndicale des forces de vente édite les annonces avec les coordonnées des entreprises dans leur revue professionnelle (10 numéros par an) lue par les commerciaux adhérents. Environ 900 offres annuelles sont consultées de cette manière.

Le Syndicat national de l'industrie pharmaceutique propose sur son serveur Minitel (3615 code INFOSNIP) l'affichage de CV ordonnés selon des critères de niveau de qualification, de métiers exercés, de région d'exercice, etc . De même, les recruteurs de laboratoires et les cabinets de recrutement y rédigent des annonces. Le serveur garde en permanence une cinquantaine d'offres qui y resteront 4 mois.

L'Association parisienne pour l'emploi des sociétés d'assurances dispose d'un fichier de candidatures dont la formation et/ou l'expérience appartiennent au monde de l'assurance. Selon la demande de l'entreprise, l'association agit plus ou moins à la carte : interrogation de la base de données, prise de contact directement avec les inscrits après sélection, envois par fax des CV, prise en charge de l'annonce pour sa publication dans les médias si l'entreprise souhaite garder l'anonymat (1997 : 1240 annonces).

2.5.4 Les réseaux associatifs

Certaines d'entre elles ont en commun de vouloir relier entre eux des membres disposant, de par leur formation ou leur parcours professionnel, d'un signe distinctif et fédérateur. D'autres sont l'œuvre d'initiatives locales réunissant l'énergie d'acteurs les plus diverses, ayant choisi de se mobiliser sur une zone géographique délimitée. Quelle que soit leur origine, ces associations fonctionnent par et pour des réseaux et des publics ciblés.

L'Association Bernard-Gregory, interlocuteur privilégié des jeunes scientifiques de formation doctorale ou post-doctorale en recherche d'emploi, propose aux entreprises de bénéficier de son réseau national et international par exemple. Si l'entreprise ou le laboratoire de recherche n'obtient pas satisfaction à la lecture des CV complets lui étant envoyés ou par la consultation gratuite du fichier, l'association assure alors la diffusion de l'offre par des supports ayant une large audience dans le milieu scientifique et par son site Internet (<http://abg.grenet.fr/abg/>).

L'Association Université et Entreprises aide les entreprises intéressées par des profils universitaires également. Selon les spécificités des postes à pourvoir, cette association met en contact l'entreprise avec ses membres, autrement dit certaines universités françaises.

De son côté, l'Association 18-30 Insert-Export a créé, en plus de ses services dédiés aux jeunes s'orientant à l'international, un « Centre-Ressources » doté d'une aide au recrutement pour les PME exportatrices. Selon la demande de la PME, un ensemble de mini-CV lui sont envoyés, extraits de sa base de données : on y trouve référencés des profils d'adhérents diplômés d'études supérieures, spécialisés à l'export et maîtrisant des langues étrangères classiques et/ou exotiques. A l'entreprise, ensuite, de contacter ceux ou celles ayant retenu son attention.

Le Réseau européen pour l'emploi donne la possibilité grâce à son site web (<http://www.reseau.org/emploi>) de faire paraître des offres d'emploi pour des postes salariés, travailleur indépendant ou free-lance, et de consulter des CV publiés sur ce serveur, réactualisés régulièrement (services payants).

Cadres pour l'emploi compte environ 150 adhérents, cadres confirmés en recherche d'emploi. Le but de l'association est de dénicher les emplois cachés :

- les cadres visitent en binôme les PME-PMI en leur présentant les compétences pluridisciplinaires des membres ;
- les cadres reçoivent les entreprises à l'occasion de salons professionnels qu'ils fréquentent comme simples visiteurs ou comme exposants.

A Brest, Job'jectif s'est fixé comme mission de « traquer » les emplois cachés. Ses membres vont à la rencontre des chefs d'entreprise de la région bretonne, organisent des petits déjeuners-débats et publie un journal bimestriel.

A Lyon, l'Association Objectif Premier Emploi est destinée à venir en aide aux ingénieurs de formation Bac+5. Misant sur la dynamique de groupe et le recours aux réseaux personnels et professionnels, les ingénieurs démarchent en binôme les entreprises, les aident à identifier des besoins cachés et des projets mis en sommeil.

2.6 LE HORS-MEDIA EN COMMUNICATION DE RECRUTEMENT

En dehors du média classique que constitue la presse écrite, les agences proposent aux responsables des RH une palette très complète d'outils appelés souvent injustement « hors-média » permettant de déployer une communication de proximité.

2.6.1 Les mailings

2.6.1.1 Présentation

Trop de candidatures ? Il faut cibler. Pas assez de candidatures ? Il faut séduire des candidats déjà très sollicités, en creusant l'écart avec les autres concurrents.

Dans ces deux cas de figure, le marketing direct propose des performances intéressantes. Idéal pour toucher des cibles bien définies de diplômés ou de cadres déjà en activité, le mailing de recrutement se compose en général d'une lettre type à en-tête de l'entreprise, d'un document de présentation de l'entreprise (simple recto-verso à la plaquette de prestige) et comporte un mini-CV détachable. Il peut être envoyé sous forme de bus mailing, regroupant plusieurs entreprises d'un même secteur. C'est un bon support pour toucher les Bac+4/5, les fichiers des écoles étant en général de bonne qualité, avec un taux de NPAI⁸ dépassant rarement 1%. C'est également une approche efficace vis-à-vis des cadres déjà en poste puisque le mailing leur parvient à leur adresse personnelle. En revanche, les Bac+2 déjà dans la vie active sont difficiles à toucher par ce biais, en l'absence d'annuaire les recensant.

Environ moitié moins cher qu'une PA, un mailing suscitera en général moins de CV, mais ceux-ci seront plus qualifiés.

Par précaution, la plupart des entreprises préfèrent jouer la complémentarité et cumulent marketing direct et PA.

2.6.1.2 Avantages et inconvénients

8 N'habite plus à l'adresse indiquée

2.6.1.2.1 Avantages

Le mailing est environ moitié moins cher qu'une annonce presse. Adressé directement au domicile de la cible, il permet d'envoyer une lettre ou une plaquette à une population préalablement sélectionnée sur des critères objectifs : nom de l'école, promotion, secteur d'activité actuel par exemple.

Le mailing est adapté aux grands groupes très connus comme aux PME. En effet, il offre une bonne surface d'expression à l'entreprise, pouvant alors développer son message et ses activités davantage que dans le format d'une annonce.

2.6.6.2.2 Inconvénients

Le mailing est peu efficace pour les cibles Bac/Bac+2 en raison du manque de performance de ces fichiers : très nombreuses écoles, pas de fichiers d'anciens, etc.

Le mailing génère moins de CV qu'une annonce : mais des CV plus qualifiés.

2.6.2 Les salons et les forums

2.6.2.1 Présentation

Pour les entreprises souhaitant entrer en contact direct avec des candidats potentiels, les forums (destinés aux jeunes diplômés de grandes écoles ou d'universités) et les salons (s'adressant à un public à la recherche d'un emploi) offrent une solution efficace. Le public est parfaitement ciblé. En présence du candidat, l'entreprise peut adapter son discours en fonction du profil et des aspirations de ce dernier. Le dialogue avec les candidats permet aussi de les orienter vers des postes auxquels ils n'auraient pas songé spontanément. Enfin, cette approche présente l'avantage de la rapidité puisque les candidats remettent directement leur CV au recruteur.

Cette approche ciblée a un prix, qu'il convient de rapporter à la qualité des candidats ainsi repérés : location du stand (un stand de 9m² à Expolangues coûte 1480F HT,

50 000F HT au Carrefour des carrières commerciales), édition de plaquettes et de mini-CV, présence de plusieurs collaborateurs de l'entreprise.

Trois types de manifestations proposés aux entreprises et aux candidats : forums spécialisés (ingénieurs ou commerciaux), forums mixtes, salons.

2.6.2.2 Avantages et inconvénients

2.6.2.2.1 Avantages

Ils permettent un contact direct entre candidats et entreprises et une première sélection des meilleurs profils.

Dans les salons et surtout dans les forums étudiants, le public est parfaitement ciblé. L'entreprise peut donc adapté son message et ses outils de communication en fonction de ce ciblage.

2.6.2.2.2 Inconvénients

La présence à un salon ou dans un forum suppose une mobilisation humaine et financière importante (cf. retombées escomptées en volume et en qualité).

2.6.3 La presse étudiante

2.6.3.1 Présentation

Pour les entreprises ayant du mal à recruter des jeunes diplômés, ou souhaitant réorienter leurs recherches vers ce public, la publicité dans les supports spécialisés peut donner une assise non négligeable en termes d'image (**cf. annexe 4 : une cible étudiante très courtisée**).

Distribuée dans les écoles ou adressée directement aux étudiants, cette presse permet en effet de générer des candidatures spontanées, avec une grande précision quant à la cible touchée, puisque l'on sait dans quel type d'école quels titres sont lus.

Les formes d'intervention peuvent être modulées en fonction de la cible et des objectifs recherchés : publicité institutionnelle pour une présence de prestige, publirédactionnelle pour faire connaître l'entreprise ou faire évoluer son image, sur couverture pour séduire une cible très sollicitée, etc.

Le choix de la période de parution est également variable en fonction des profils souhaités : fin d'année scolaire pour les emplois, début d'année civile pour les stages, début d'année scolaire pour les jobs étudiants.

2.6.3.2 Avantages et inconvénients

2.6.3.2.1 Avantages

Elle offre un excellent ciblage, puisque sa diffusion est bien connue.

Elle colle parfaitement aux rythmes saisonniers des jeunes diplômés en quête d'un stage ou d'un premier emploi.

2.6.3.2.2 Inconvénients

Beaucoup de supports font coexister dans leurs pages campagnes de recrutement et publicité produits, ce qui peut entraîner des confusions.

2.6.4 L'affichage

2.6.4.1 Présentation

Pour s'assurer une présence soutenue dans les établissements scolaires ou auprès des appelés, l'affichage est sans contexte le support le plus souple et le moins onéreux.

Deux grands réseaux d'affichage, L'Etudiant et SBSystème, sont présents en milieu étudiant et s'assurent pour l'annonceur que les affiches restent en place et ne sont pas dégradées.

L'affichage est rarement un support isolé, sauf s'il a uniquement vocation à maintenir une présence institutionnelle, et il est souvent relayé par des documents d'édition remis dans les casiers des étudiants.

Deux précautions sont à observer :

- s'assurer de l'accord de l'établissement dans lequel on souhaite afficher ;
- définir les meilleures périodes d'affichage, en évitant bien sûr celles des vacances scolaires.

2.6.4.2 Avantages et inconvénients

2.6.4.2.1 Avantages

Un support peu coûteux, diffusé sur mesure selon le ciblage souhaité, et permettant de maintenir à l'année une présence institutionnelle dans les écoles.

La possibilité de l'utiliser sur une opération ponctuelle avec le couplage, par exemple, d'un numéro vert grâce auquel le candidat peut adresser directement son dossier de candidature.

2.6.4.2.2 Inconvénients

Même s'il existe des réseaux d'affichage étudiants bien structurés, il n'est pas toujours facile de contrôler la bonne qualité et la pérennité de la diffusion.

2.6.5 La création de formations diplômantes

Toute entreprise peut faire une demande de création de diplôme auprès du Secrétariat Général des Commissions Professionnelles Consultatives. Elle peut ainsi créer un CAP, un BEP, un BAC professionnel ou même un BTS préparant à ses métiers et dispenser la formation permettant d'accéder à ce diplôme.

Pour une entreprise leader dans son secteur, ce type d'opération, installée dans la durée, permet de positionner comme la référence professionnelle, le passage obligé que tout jeune aura à cœur de voir figurer dans son CV.

De façon plus ponctuelle, elle offre de nombreuses occasions de communication, notamment dans la presse, autour d'évènements comme l'inauguration d'un centre de formation ou la remise des diplômes.

2.6.6 Les relations presse

2.6.6.1 Présentation

Alors que les rédactions se montrent de plus en plus friandes d'informations sur la politique RH des entreprises, rares sont celles ayant développé une politique spécifique de relations presse sur ce thème. Bien souvent, ce sont les situations de crise qui mettent en contact DRH ou Dircom et journalistes. Pour accompagner et relayer l'impact d'une campagne de recrutement, l'établissement de contacts réguliers avec la presse est pourtant indispensable. L'outil de base de cette relation est bien sûr le dossier de presse qui doit présenter l'entreprise, son activité et ses axes de développement, mais aussi sa politique RH.

Cet outil de base peut être complété par des dossiers thématiques comme des communiqués de presse, des réunions d'information, des visites de site ou des voyages de presse.

Vers qui communiquer ? En fonction des objectifs de l'entreprise, les relations peuvent être développées avec des journalistes issus de différentes rubriques : social, management, métiers, formation ou, en coordination avec la Dircom, économie, entreprises.

2.6.6.2 Avantages et inconvénients

2.6.6.2.1 Avantages

Elles permettent de développer de façon crédible et durable (et à moindres frais) l'image d'employeur de l'entreprise, soit dans des titres généralistes (à destination du grand public ou de l'environnement économique et institutionnel), soit dans les supports lus par les cibles de recrutement (supports étudiants notamment).

Elles constituent un excellent relais naturel de la campagne publicitaire de recrutement.

2.6.6.2.2 Inconvénients

Elles doivent être maintenues même en période de crise et supposent un réel engagement dans le temps des DRH, qui doivent savoir, avec l'assistance d'une attachée de presse, fidéliser les responsables de rubrique ou les journalistes spécialisés.

2.6.7 La publicité de recrutement sur le lieu de vente (PLV)

2.6.7.1 Présentation

Pour des postes ne nécessitant pas une formation très spécifique (vendeur, magasinier, serveur), la publicité de recrutement sur le lieu de vente permet à une marque ou une entreprise de profiter de son réseau de diffusion

pour faire connaître ses métiers auprès de ses clients et de susciter des candidatures.

Les avantages d'une telle démarche sont multiples. Ce type de communication est peu ciblé mais génère un phénomène de bouche à oreille important. Les candidats qu'elle attire sont déjà acquis à l'enseigne puisqu'ils en sont clients. Il arrive même, dans certains secteurs, que les clients ressemblent à la force de vente : c'est par exemple le cas dans l'univers du bricolage ou du sport, dans lequel les clients sont aussi experts et passionnés que les vendeurs les conseillant. Autre avantage, les éventuels candidats ont la possibilité de se rendre compte, sur place, de ce qui leur sera demandé. Ceux qui ne sont pas intéressés s'éliminent donc d'eux-mêmes. Cette méthode est rapide : le responsable peut, s'il le souhaite, rencontrer immédiatement le candidat. Enfin, elle est très souple, puisque l'enseigne peut communiquer sur les points de vente de son choix, pendant les périodes où elle a un besoin de recrutement.

Les supports de la PLV de recrutement (affiches, présentoirs, oriflammes) sont divers et varient en fonction de l'équipement du point de vente. Le message peut aussi être relayé par l'ambiance sonore du magasin.

2.6.7.2 Avantages et inconvénients

2.6.7.2.1 Avantages

Elle donne de bons résultats pour des postes de vendeur, de serveur, de magasinier, se recrutant localement, par le bouche à oreille.

Elle est également pertinente pour les magasins spécialisés (articles de sports, bricolage, disques, deux-roues, etc.) à la recherche de vendeurs ayant la passion du produit et commençant souvent par être des clients-experts.

Si un premier filtre de recrutement (contact avec le responsable) est mis en place dans le point de vente, la PLV permet de sélectionner, rapidement et sans mobiliser une organisation lourde, les candidats.

2.6.7.2.2 Inconvénients

Le contact direct entre le candidat et son futur environnement de travail ne permet aucun hiatus.

Il faut que la promesse de l'offre de poste soit immédiatement relayée et confirmée par la vitrine (restaurant, point de vente, atelier) qui abrite cette offre.

2.6.8 Impliquer l'interne dans le recrutement : la cooptation

2.6.8.1 Présentation

La cooptation consiste à ce qu'un membre de l'entreprise présente un candidat (47% des recrutements réalisés grâce à la cooptation) provenant de son réseau personnel.

Cette méthode de recrutement est perçue comme valorisante par les collaborateurs de l'entreprise et sécurisante par le candidat ayant des informations de « première main » sur l'entreprise.

Pour les entreprises à la recherche de nouvelles sources de recrutement, la cooptation peut s'avérer un relais efficace, par exemple lorsqu'une campagne presse s'essouffle un peu.

Il faut bien sûr rappeler que ce type de recrutement n'est pas pertinent pour tous les postes : il n'a d'intérêt que pour des volumes importants et s'avère particulièrement efficace lorsqu'il s'agit de postes de commerciaux.

Elle nécessite également de prendre des précautions :

- responsabiliser les « présentateurs » afin de ne pas tomber dans le « copinage » ou le népotisme⁹ ;
- informer de façon précise les collaborateurs de l'entreprise sur le contenu du poste et les caractéristiques principales recherchées chez le candidat (niveau d'études, expérience et compétences) ;
- faire suivre à ces candidatures le même cheminement que celui appliqué aux autres candidatures parvenues par toute autre filière, afin de la traiter avec le même professionnalisme et la même rigueur : l'embauche d'un collaborateur est un acte lourd de conséquences et non une bonne action ;
- prendre le temps, si la candidature n'est pas retenue, d'en exposer les raisons au « présentateur » ;
- ne jamais adresser de reproches au « présentateur », si le recruté (lors de la période d'essai ou ultérieurement) ne remplit pas valablement le poste : c'est la décision de recrutement qui a été mauvaise.

2.6.8.2 Avantages et contraintes

9 Tout abus de pouvoir en faveur de parents ou d'amis

2.6.8.2.1 Avantages

Les avantages de la cooptation sont réels :

- utiliser son propre personnel comme levier de recrutement, c'est s'assurer une source homogène et de bonne qualité de nouveaux collaborateurs : recrutés dans l'entourage des salariés, les nouveaux venus auront le même type de cursus, d'expérience, de sensibilité ; bref, la cooptation est d'abord une méthode de filtrage très efficace ;
- introduits dans l'entreprise par quelqu'un y travaillant déjà et leur ayant présenté le poste sans langue de bois, les cooptés ont une bonne connaissance de la réalité de l'entreprise, des contraintes et des avantages qu'elle va leur offrir : ils ont donc tendance à rester plus longtemps dans l'entreprise, puisque l'écart entre ce qu'ils imaginaient et ce qui leur est proposé est minime ; par ailleurs, les cooptés deviennent souvent à leur tour des coopteurs ;
- la cooptation permet aussi de faire prendre la greffe d'un recrutement là où les méthodes classiques échouent ;
- alors qu'en communication de recrutement classique, les investissements sont de nature publicitaire, dans le cas d'une cooptation, l'entreprise fait coup double : sa campagne de cooptation est à la fois une opération de recrutement et une opération de motivation et de communication interne ;
- la cooptation permet une évaluation à la fois simple et exacte du retour sur investissement : une fois le seuil de rentabilité atteint, le recrutement ne coûte plus que le montant de la récompense allouée au coopteur.

Cette filière de recrutement est en effet peu onéreuse pour l'entreprise au niveau des coûts directs et du temps consacré au recrutement. C'est pourquoi nombreuses sont les entreprises encourageant ce procédé et remerciant par une prime le « présentateur » en cas d'embauche du coopté.

Le juste prix de la cooptation : comment récompenser les coopteurs ?

La réponse est différente selon que l'on s'adresse ou non à des équipes commerciales :

- pour un commercial, la stimulation est un univers familier : si on lui propose d'augmenter sa performance et de le récompenser sur cette base, il est toujours dans son métier ; on peut par exemple baser la rémunération sur le CA dégagé par le nouveau recruté ;
- pour des publics non commerciaux, place à l'imagination : la récompense n'est pas nécessairement financière, elle joue plutôt sur le registre de la stimulation (chèques cadeau, voyages, services).

Ainsi, dans le cadre d'une opération de recrutement autour du thème du cinéma, les collaborateurs de Mc Donald's se sont vu proposer des cadeaux « week-ends de star », avec places de cinéma à la clé. Un système de récompense clés en main bien adapté à des collaborateurs aux horaires souples, ayant du mal à planifier leurs loisirs.

2.6.8.2.2 Des contraintes

La cooptation a aussi ses risques :

- elle peut transformer les collaborateurs de l'entreprise en chasseurs de primes : le reconnaissance financière risquant de susciter des réflexes de chasseur de primes, le coopté se partageant la prime avec le coopteur ;
- elle peut créer de puissantes filiations entre cooptés et coopteurs et former des équipes soudées mais hostiles à tout nouveau venu issu d'un autre canal de recrutement si on ne prend pas garde à « diluer » les recrutements par cooptation ;
- le principe de la cooptation peut se heurter à des réticences psychologiques chez les collaborateurs :
 - 1^{ère} objection (chez les commerciaux notamment) : ne comptez pas sur moi pour générer ma propre concurrence ! ; le seul remède à cela est que l'entreprise doit absolument justifier clairement sa politique de recrutement, par une augmentation du CA, par une diversification, par un déploiement géographique, etc.) ;
 - autre réaction courante : ce n'est pas mon métier ! ; beaucoup de gens n'osent pas recruter, ont peur de décevoir leur DRH ou craignent que l'échec du recrutement ne les mette personnellement en cause.

La cooptation en question : généralement apprécié, le système n'est pas toujours synonyme de prime pour les cooptants

Avec la pénurie de main-d'œuvre grandissante, la cooptation devient une méthode de recrutement à part entière. Elle permet notamment à l'entreprise de faire des économies substantielles. Si tous les domaines sont concernés, le secteur des nouvelles technologies se révèle particulièrement exemplaire.

Chez Cadextan, société informatique pour laquelle travaillent 80 personnes, la cooptation est à la fois perçue comme un élément clé du recrutement et un outil de communication. L'année dernière, 7 personnes ont été embauchées (Bac+5, ingénieurs informaticiens ou spécialistes de la finance) par ce biais et une personne sur deux l'année précédente. « Pour nous, la cooptation n'est pas seulement liée à la conjoncture, cela nous permet aussi de fidéliser notre personnel qui, en participant au recrutement, se sent impliqué dans la structure, précise Christine Capao, directrice des Ressources Humaines de Cadextan. Mais c'est une source qui se tarit car vient un moment où les gens n'ont plus de CV à nous proposer ».

Coopter une personne consiste à recommander celle-ci en remettant son CV au chargé de recrutement. Ce dernier prendra soin d'y rattacher le nom du collaborateur cooptant, ne serait-ce que pour ne pas oublier de lui verser une prime si le candidat, généralement un ancien camarade de promo ou une connaissance professionnelle, « fait l'affaire ».

« Cette année, j'ai insisté pour que les cooptants connaissent bien la personne qu'ils recommandent, précise Christine Capao. Car parfois, il m'arrivait de rencontrer l'ami d'un ami d'un tel et ça n'allait pas du tout ! ».

Au sein de cette entreprise, consacrer de son temps à la recherche de bons profils est primé. Le cooptant, généralement tenté par ce service à son entreprise après quelques mois d'ancienneté, reçoit 5 000F pour chaque coopté.

En 1999, un cadre a ainsi gagné 15 000F en cooptant 3 personnes. En outre, le premier et le dernier cooptant de l'année civile gagnent deux invitations au restaurant La Tour d'argent ou au Jules Verne.

L'entreprise ressort gagnante elle aussi. Recourir aux services d'un cabinet pour recruter trois personnes coûte, selon Christine Capao, entre 20 000F et 30 000F. Et la culture d'entreprise s'en trouve renforcée car des liens plus ou moins affectifs se tissent par la suite entre cooptants et cooptés.

Les agences de conseil en communication d'entreprise préconisent aussi la cooptation à leurs clients. « La cooptation est dans l'esprit start-up, estime Loïc Serot Almeras, président de l'agence TMP Worldwide. Elle participe à la cessation de hiérarchie ».

Et de poursuivre : « Il y a une vingtaine d'années, la cooptation était quelque chose d'extrêmement novateur, se souvient-il. Les cadeaux étaient davantage répandus. Certaines entreprises allaient même jusqu'à offrir des manteaux de fourrure aux épouses des cooptants, ce qui donnait bien entendu lieu à des débordements. »

Si lui-même avoue avoir une préférence pour la cooptation primée, il n'est cependant pas sans ignorer les écueils émis par certains DRH. « Redoutant les chasseurs de prime, certaines entreprises choisissent de décerner une coupe aux cooptants les plus méritants ou bien optent pour des cadeaux ayant un lien direct avec leurs actions de sponsoring, tels que des week-ends de voile, de rafting, etc., explique-t-il. Il existe par ailleurs un risque de « mafia » par la surreprésentation d'une école au travers d'une cooptation massive entre plusieurs anciens diplômés issus d'un même établissement. »

Toujours selon Loïc Serot Almeras, la plupart des entreprises couvrent aujourd'hui près d'un tiers de leurs besoins en recrutement grâce à la cooptation, toujours précédée des supports presse et Internet. « Les cabinets de recrutement ne sont pas menacés, considère-t-il. Internet n'a pas tué la presse comme certains le pensaient... Tout est affaire de dosage et de mise en place de règles strictes par l'entreprise. »

Enfin, grâce à l'Intranet, la cooptation se serait généralisée à l'ensemble des métiers en permettant à chaque salarié de s'enquérir des postes à pourvoir. « Avec le turnover qui sévit aujourd'hui dans les entreprises, il faut régulièrement promouvoir la cooptation en interne afin de l'expliquer aux nouveaux arrivants », conseille Loïc Serot Almeras.

De son côté, Régine Adamec, DRH de Toys'R'Us et directrice commerciale, déplore toute idée de cooptation rémunérée. Voilà d'ailleurs 5 ans que ce type de prime a été banni de son entreprise : « Lorsque l'on appartient à une entreprise, il est naturel de la promouvoir sans que cela donne lieu à quelque compensation financière que ce soit, déclare-t-elle. Déontologiquement parlant, la prime en argent s'apparente à du forcing. Je suis pour une reconnaissance morale et symbolique ou bien une formation... »

Chez Andersen Consulting, la cooptation représente 10% des embauches. Les cooptants sont remerciés par un week-end en Relais & Châteaux pour 2 personnes.

Kiryakos Schebel, 28 ans, consultant senior dans le secteur « gouvernement » (institutions publiques), a été embauché dans cette société après y avoir été coopté. Diplômé des Arts et Métiers (ingénieur bases de données), il travaille tout d'abord 3 ans chez un éditeur de logiciels. Il intègre ensuite une société de services, sous-

traitante d'un client d'Andersen Consulting. Associé à un projet de refonte totale d'un système d'information d'une société pour la partie technologie, il se voit rapidement proposer de rejoindre Andersen Consulting par le manager de son équipe. Mais, jugeant que cela ne serait pas « correct vis-à-vis du client », il préfère attendre que le projet soit mené à son terme. Qu'à cela ne tienne, son cooptant n'en sera « que plus à même de se porter garant de ses compétences ».

Ainsi, sa collaboration terminée et satisfaisante, accepte-t-il de donner son CV. Cela lui permet de rentrer d'un bon pied dans le circuit classique de recrutement : un entretien avec la directrice des Ressources Humaines, un entretien avec un manager expérimenté en technologies chargé d'évaluer ses compétences et un associé pour la décision finale. A la rentrée, Kiryakos Schebel espère à son tour pouvoir recommander des professionnels méritants. Probablement des stagiaires. En effet, il est essentiel pour lui d'avoir la certitude de coopter « un bon élément », doté d'un bon « background » ou ayant fait ses preuves. Les avantages du cooptant l'indiffèrent. « La cooptation doit être un réflexe désintéressé qui consiste, d'une part, à aider au développement de l'entreprise en lui permettant d'embaucher les meilleurs et, d'autre part à aider quelqu'un du point de vue de son avenir professionnel », estime-t-il. Enfin, si des liens se créent inévitablement entre cooptant et coopté, c'est surtout, selon lui, « la connaissance de l'entreprise et de sa méthodologie » qui garantit l'intégration.

2.7 LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT A L'HEURE D'INTERNET

Les serveurs Minitel à visée de recrutement sont nés il y a une dizaine d'années. Leur bilan est mitigé : beaucoup de consultations, du moins pour les plus sérieux, mais peu d'actes de candidatures. La réserve des candidats vis-à-vis de ce type de support l'empêche de devenir un véritable concurrent à l'annonce presse. L'arrivée du nouveau support potentiel Internet modifiera peut-être ces données.

L'Internet fait donc son entrée dans l'entreprise et notamment dans la fonction RH. Tout d'abord, pour le recrutement. C'est là l'application la plus répandue et la plus évidente. Rapide, interactif et économique, ce nouvel outil est plébiscité par les recruteurs. Et les sites fleurissent, qu'ils soient généralistes, spécialisés, émanant d'entreprises ou de cabinets de recrutement.

Après les premières bornes interactives (apparues au début des années 90 dans les salons de recrutement) et les tentatives d'édition sur CD-Rom de catalogues d'offres, l'irruption du multimédia dans l'univers du recrutement s'est véritablement affirmée en France avec Internet, à partir de 1996. Les premiers sites en ligne dédiés aux RH sont alors apparus. Ce média est, il est vrai, particulièrement adapté au recrutement. Il y a en effet une parfaite adéquation entre la population Internet et les profils de candidats recherchés aujourd'hui par la plupart des entreprises : des populations fortement diplômées (encore en cursus scolaire ou ayant entre 3 et 5 ans d'expérience) et toute la population high-tech (informatique, réseaux, télécoms, recherche, médical), pour laquelle Internet est un outil de travail.

2.7.1 Les différents types de sites

Reprise économique et pénuries obligent, les entreprises jouent sur tous les tableaux pour approcher leurs futurs collaborateurs. Avec des sites généralistes, des sites spécialisés, des sites d'entreprises ou de cabinets de recrutement, l'Internet occupe une place de choix dans ce grand bal du recrutement. On distingue aujourd'hui plusieurs grandes familles de sites, offrant une grande diversité d'espaces publicitaires et de communication. Mais encore faut-il s'y retrouver.

De 500 à 1 000 sites dédiés à l'emploi cohabitent sur la Toile française. Et pour compliquer le phénomène, tous ces sites ne fonctionnent pas avec la même logique. « Actuellement, tous les 6 mois, des nouveautés apparaissent sur le Net. Il s'agit d'un média en perpétuelle évolution qui oblige à remettre en question très régulièrement les supports que l'on utilise », insiste Gilles Reboul, chargé de mission pour la refonte du site recrutement de Sopra. La complexité de ce nouveau secteur d'activité est telle qu'il existe désormais des moteurs de recherche spécialisés capables de croiser les offres. Le premier du genre est Keljob : selon les quelques critères indiqués par l'internaute, ce moteur part en chasse et passe en revue le contenu de 40 sites.

2.7.1.1 Les sites spécialisés PA

Les sites spécialisés PA, comme Cadremploi ou Cadresonline, sont souvent des émanations directes des journaux, prolongeant ainsi tout naturellement leur rubrique d'offres d'emploi en proposant une version Internet assortie de services complémentaires (guide du CV, librairie, tests d'autoévaluation , etc.), ou des cabinets de recrutement.

2.7.1.2 Les sites généralistes RH

Les sites généralistes RH, comme Careermosaïc, proposent l'accès à une base de données internationales alimentée par les entreprises clientes du serveur, mais aussi des mini-sites RH propres à chaque annonceur ou encore une base d'informations destinée aux jeunes diplômés. Ils acceptent tout type d'offres sans distinction de secteur d'activité et de fonction. Aujourd'hui, 3 sites principaux mènent la danse : Cadremploi et les annonces de ses 400 cabinets de recrutement partenaires, l'APEC avec ses 8 500 offres disponibles chaque mois et plus de 26 000 entreprises clientes, productrices d'au moins une annonce mensuelle, et Cadresonline qui présente les petites annonces publiées dans 23 titres de la presse française. Absente de ce palmarès, l'ANPE se singularise. En effet, 150 000 offres sont en moyenne présentées sur son site mais aucune interactivité n'est prévue. L'internaute intéressé devra téléphoner ou écrire. L'ensemble des agences du territoire devraient toutefois se mettre aux e-candidatures d'ici à 2001¹⁰. Dans cette catégorie se trouvent encore les sites de presse, eux aussi riches de propositions, qui proposent la version électronique de leur cahier emploi.

Outre la différence du nombre d'offres publiées et de CV récoltés, les sites se distinguent par le rôle même qu'ils souhaitent jouer sur le marché et auprès des entreprises. En effet, certains se proposent d'être une simple passerelle pour accroître la visibilité d'une offre, en la publiant tout simplement, avec logo et lien vers l'entreprise. D'autres vont plus loin, et jouent un rôle intermédiaire d'accompagnement de l'entreprise. Disposant de chargés de recrutement en interne, ils présélectionnent les candidats, lancent des opérations de marketing direct auprès de profils identifiés, font passer aux candidats potentiels des tests de personnalité, etc.

2.7.1.3 Les sites des cabinets de conseil en RH

Les cabinets de recrutement ont, eux-aussi, investi ce nouveau vecteur de communication qu'est le Web. Sur leurs sites, les annonces de leurs clients sont désormais consultables.

C'est le choix de Michael Page (www.michaelpage.fr), RH Partners (www.rh-partners.com) ou encore Mercuri Urval (www.mercuri-urval.com).

10 Il n'est possible d'envoyer son CV en ligne qu'aux seules agences du Nord-Pas-de-Calais et de Provence-Alpes-Côte d'Azur

Egalement vitrine de la demande de leurs clients, les agences d'intérim mettent en ligne leurs propositions de missions. Manpower (www.manpower.fr) et Adecco (www.adecco.fr) élargissent même leur offre traditionnelle, en mêlant postes temporaires et permanents.

2.7.1.4 Les sites RH d'entreprises

Enfin, de nombreux sites d'entreprises comportent une rubrique RH offrant un contenu institutionnel (politique RH, gestion des carrières, formation, mobilité) et proposant des offres d'emploi.

En effet, nombreux sont les recruteurs qui ne se contentent pas des services offerts par ces différents prestataires. Ils créent, eux aussi, leur contenu RH dans les pages de leur site institutionnel. Les acteurs du secteur des hautes technologies ont donné le ton, suivis d'autres grands groupes actifs dans les différents secteurs de l'économie. Aujourd'hui, par exemple, plus des 2/3 des SSII ont leur propre site avec une rubrique emploi.

Quelques entreprises proposent un descriptif des postes à pourvoir en ligne, avec la possibilité d'y postuler. C'est le cas de Danone, LVMH, Sagem, Péchiney, Unilever et de milliers d'autres. Certaines, à l'instar de l'Oréal (*cf. annexe 5 : le e-recrutement chez L'Oréal*), proposent aux visiteurs de faire simplement acte de candidature. Quelle que soit l'entreprise, un CV électronique est à remplir, aux côtés d'une présentation de la politique RH de l'entreprise. On y lit les métiers qu'elle propose, les parcours de carrière, des interviews de salariés (*cf. annexe 6 : les recruteurs se mettent à la page web*). Certains sites vont plus loin. Osis propose sur son site, outre une présentation des postes, des exemples de missions très détaillées que cette SSII a réalisées. Le postulant peut donc apprécier concrètement ce qui lui sera demandé une fois en poste.

2.7.2 Les avantages et inconvénients d'Internet

L'Internet est aujourd'hui plébiscité pour le recrutement. Rapide, interactif, économique, etc. Pourtant, la perfection n'est pas encore au rendez-vous, et la voix des premiers déçus se fait entendre.

2.7.2.1 Les avantages

La puissance du média permet de toucher, simultanément et à faible coût, des marchés très éloignés géographiquement les uns des autres.

L'échange d'informations entre le candidat et l'entreprise est rapide et efficace. Le recrutement sur Internet permet de reporter (comme c'était déjà le cas sur Minitel) sur le candidat la saisie du dossier. Le candidat intéressé par un poste renseigne lui-même un CV directement récupéré et stocké ou exploité par la DRH. Les liens hypertextes permettent de proposer au candidat intéressé par l'entreprise une grande richesse d'informations, grâce à une connexion directe avec le site de l'entreprise.

Une communication plus détaillée et internationale

« Si certains se posent encore la question d'utiliser Internet pour leur recrutement, pour nous, le choix est fait depuis longtemps. Nous votons pour. » En quelques mots, Christophe de Metz-Noblat, responsable du recrutement à la Société Générale, exprime l'option choisie par la plupart de ses homologues. En effet, les candidats sont indéniablement conquis par l'outil : c'est donc sur la Toile qu'il faut venir les chercher. Les recruteurs aussi sont séduits par le Web qu'ils perçoivent aujourd'hui comme un média à part entière. L'amplitude qu'il produit en termes de communication d'entreprise est incomparable. « Nous exposons sur notre site l'intérieur de l'entreprise, nos spécificités, ce qui est impossible dans une présentation presse classique, commente Jérôme Guillon, directeur recrutement du groupe Unilog. C'est une communication plus détaillée, plus fournie. Nous donnons rendez-vous à nos internautes, ils peuvent interroger nos collaborateurs, tout ceci sur un ton plus direct et plus naturel qu'ailleurs. » Un avis partagé par Chantal Barbier, DRH de la division Finance du groupe Cap Gemini-Ernst & Young pour qui « le support permet de donner aux annonces un nouvel aspect sans contraintes d'espace. Elles sont alors plus affinées et plus illustratives de nos métiers ». Et quand les sites et les offres s'adaptent à ce média, cela marche. La preuve : chez Cap Gemini-Ernst & Young, c'est 90% des recrutements qui sont effectués par cette voie. A la Société Générale, explique Christophe de Metz-Noblat, « lorsque le site a été lancé, en 1996, il ne faisait que reproduire nos plaquettes papier. Depuis son relookage cette année, notre trafic a été multiplié par 10 ». L'autre avantage de l'outil tient au fait que cette communication n'a pas de frontières, World Wide Web oblige. Les entreprises peuvent ainsi envisager l'internationalisation de leurs recrutements.

L'accélération du processus de recrutement

L'Internet est encore un formidable accélérateur de contact entre le candidat et l'entreprise. 72% des 216 DRH interrogés en avril dernier déclarent ainsi que le Net permet de diminuer les délais de recrutement. La réactivité qu'offre cet outil rend possible un recrutement quasi en flux tendu. « Les candidatures arrivent sur ma boîte e-mail, j'évalue le profil et je réponds dans la foulée. Il n'y a pas plus souple », explique Nathalie Boehm, chargée du recrutement de Landis ICT Group, spécialiste en matériel informatique. C'est aussi vrai pour le cheminement d'une candidature électronique. « Lors de la réception d'un dossier intéressant, nous le diffusons dans les différentes directions opérationnelles en un clic. C'est mieux que d'emprunter les navettes courriers de l'entreprise », renchérit Jérôme Guillon. Mais si les potentialités sont là, encore faut-il que l'entreprise dispose en interne de ressources dédiées afin d'offrir une capacité de réponse optimale et un suivi instantané des candidatures. La

plupart des entreprises se sont adaptées, même si le temps où elles étaient dépassées par le flot de CV électroniques n'est pas si loin.

Des coûts réduits

Tous ces services sont enfin possibles à moindre coût. La diffusion d'annonces sur un site corporate ou sur ceux dédiés à l'emploi revient 3 à 4 fois moins cher qu'une campagne presse. L'e-annonce revient en moyenne à 2 000 F. La gratuité est même possible. « Nous publions sans frais nos annonces à l'APEC et nous consultons gratuitement certaines banques de CV. Il nous arrive même de bénéficier d'offres spéciales lors de la création d'un nouveau serveur », détaille Nathalie Boehm. Une petite réserve toutefois, émise par Annick Verdier, responsable gestion de carrières au Cetelem : « Les gains fait en amont en termes de diffusion sont en partie perdus puisqu'en interne, l'emploi d'une personne à plein-temps attachée à leur gestion est nécessaire. Je préfère parler d'un transfert de coût plutôt que d'une réelle économie. »

2.7.2.2 Les inconvénients

Géré par l'entreprise ou sous-traité par un cabinet spécialisé, le recrutement par Internet doit s'appuyer sur une organisation rigoureuse, conçue dans la durée.

En France, ce média n'est pas encore « grand public » : il ne se prête donc pas à la diffusion de tous les types de postes.

Le rendement d'un site dépend de sa fréquentation et donc de son attractivité pour ses visiteurs. Un site d'entreprise, renouvelant peu son offre d'informations, a parfois moins d'intérêt qu'un site généraliste, allant drainer des visiteurs beaucoup plus nombreux « circulant » d'annonceur en annonceur.

Un site Internet doit en effet être considéré comme un véritable support d'informations : vivant, clair et constamment nouveau, il doit donner envie d'y revenir.

Des profils encore peu diversifiés

Après la mise en ligne de ces offres d'emploi, la récolte est-elle bonne ? Là, les avis divergent. Pour certains, le ciblage est parfait, pour d'autres, il laisse à désirer. Certes, lorsqu'une entreprise souhaite recruter des informaticiens ou des commerciaux âgés d'une trentaine d'années, elle les trouve en ligne sans problème. Ils font partie des populations les plus connectées. Si les profils recherchés sortent quelque peu des sentiers électroniques, la tâche est plus ardue, surtout si l'entreprise cherche des candidats non-cadres. « Internet ne se substitue pas encore aux autres médias, estime Christophe de Metz-Noblat. Grands nombre de nos candidats potentiels ne sont pas encore touchés par l'Internet. » Si l'on va plus loin dans ce registre, on peut dire que les entreprises, elles aussi, ne sont pas toutes égales devant le Net. L'audience d'une annonce ou d'un site dépendra de la notoriété de l'entreprise même si la société communique à grand renfort de plaquettes virtuelles et de bandeaux publicitaires. L'usage d'un site RH qui diffuse, outre les offres d'emploi, des informations sur les métiers de l'entreprise permet en revanche un meilleur retour : « Quand quelqu'un dépose sa candidature sur notre site RH, elle est en général plus ciblée, de meilleure qualité », assure Nathalie Estienne, responsable du recrutement chez Sopra.

Des réponses parfois bâclées

Quelques recruteurs se plaignent du contenu des CV. « Postuler via le Net est d'une telle simplicité que les candidats en oublient parfois les règles élémentaires d'un dépôt de candidature. Le contenu est parfois bâclé et certains dossiers ont toute l'apparence d'un mailing », déplore Chantal Barbier. Les recruteurs doivent éviter de soumettre les postulants à des formulaires trop longs à remplir. La Société Générale a choisi de présenter 9 formulaires différents selon que le connecté est stagiaire, jeune diplômé, expérimenté... Et tous simples à remplir. « Et même avec cela, certains remplissent des formulaires qui ne les concernent pas », souligne Christophe de Metz-Noblat. Quand il ne s'agit pas de courriers impossibles à lire car au mauvais format. « Certains sites emploi, pour garder les visiteurs sur leurs pages, abusent de formulaires avec peu de zones obligatoires, ajoute Jérôme Guillot. Inévitablement, le tri est moins pertinent ». Il faut un bon dosage car l'internaute est devenu exigeant, impatient et passif. La technique du push y est pour quelque chose. Le cadre n'a qu'à saisir ses désiderata et les éléments de son parcours professionnel pour que viennent à lui régulièrement les offres qui lui correspondent sans qu'il ait à lever le petit doigt.

La disparition de la lettre manuscrite

Cette approche plus directe, voire automatisée, fait nécessairement l'impasse sur la sacro-sainte lettre manuscrite, et donc sur la graphologie. Certes, comme l'explique Chantal Barbier, « le tri de CV ne se fait plus par rapport à l'étude graphologique ». En revanche, certaines entreprises restent attachées à cette méthode de sélection. Rien ne leur empêche de l'envisager lors des entretiens. Car aussi novateur que soit l'Internet, il n'a pas changé les règles de base du recrutement, ni ses techniques.

A chaque cible, son plan média

Cibles	Attentes	Message	Outils
CAP/BEP/BAC/BAC+1	Apprendre un métier Acquérir une expérience	Un label qualification Un passeport pour l'emploi	Campagne d'affichage dans les établissements Distribution de documents aux élèves Forums métiers
BAC+2 et plus	Engranger une référence professionnelle	Une première expérience dans une entreprise de référence	Mailings personnalisés Salons Plaquettes
Prescripteurs et leaders d'opinion (directeurs d'établissement, professeurs, parents, conseillers d'orientation, ANPE)	Recevoir une information institutionnelle et/ou pédagogique	Une entreprise consciente de sa responsabilité sociale pédagogique, menant des actions concrètes	Relations presse Mailings Salons/forum Presse d'orientation (ONISEP, L'Etudiant)
Clients candidats	Recevoir une information sociale	L'offre RH : temps partiel, apprentissage du management, évolution vers des responsabilités	PLV de recrutement Page RH dans le catalogue produits Coptation

Quels médias pour quels objectifs ?

Type d'opération	Objectifs	Avantages
Mailing	Cibler des opérations de recrutement	Un contrat direct avec des candidats ciblés Une bonne performance

		efficacité/prix
Mailing	Se démarquer des autres entreprises qui recrutent	Un message personnalisé Un support original
Salons et forums	Etablir un contact direct avec les candidats	Une présence ciblée Un dialogue direct Une prise de contact Une présélection rapide
Publicité dans la presse étudiante	Informier et attirer les jeunes diplômés	Une présence ciblée Une image institutionnelle
Affichage	Maintenir une visibilité	Un média souple peu onéreux
Relations presse	Construire et entretenir une image institutionnelle RH	Une image RH Une crédibilité renforcée
PLV de recrutement	Recruter localement une cible peu spécifique	Un effet bouche à oreille Un ciblage géographique Des candidats/clients acquis à la culture de l'entreprise
Cooptation	Augmenter l'efficacité du recrutement Relayer les moyens classiques	Associer l'interne Des candidats de qualité Une garantie de bonne intégration des nouveaux

Tableau récapitulatif des avantages et des inconvénients liés aux différents modes de recherche

Modes de recherche	Avantages	Inconvénients
Candidatures internes	Budget limité Bonne connaissance de l'entreprise et du salarié Gain de temps Répercussions sur la politique sociale Diminution des risques d'intégration	Pas de sang neuf Difficulté de gestion des refus Difficulté de gestion des échecs

Organismes officiels :ANPE, APEC	Service gratuit L'APEC peut jouer un rôle de conseil	Structures insuffisantes pour gérer le flot des candidatures Délais trop longs
Annonces presse	Rapidité et ciblage : déclenche, dans un temps court, un nombre important de candidatures ciblées	Coût élevé Rentabilité quantitative et qualitative aléatoire
Approche directe	Efficacité pour les cibles étroites : postes de haut niveau ou « oiseaux rares »	Risque de surenchère salariale Procédure assez longue
Cabinets de conseil en recrutement	Les cabinets détiennent une expérience précieuse parce que diversifiée	Coût des honoraires
Intérim	La rapidité et le ciblage L'accès à une véritable période d'essai	Coût des prestations
Candidatures spontanées	Economie de l'achat d'espace Démarche volontariste du candidat vis-à-vis de l'entreprise	Problème de gestion des candidatures spontanées Mise à jour difficile
Exploitation des réseaux Minitel, Internet	Candidatures très ciblées Rapidité Alternative à l'annonce	Longueur du processus Coûts relativement élevés Des consultations mais des résistances à l'acte de candidature

CONCLUSION

La communication de recrutement appartient à l'univers du marketing direct. Chacun des supports utilisés suscite en effet des remontées quantifiables, à mettre en regard des budgets investis.

Les lettres des candidats sont autant de coupons-réponses (« Suite à votre annonce... », « Suite à votre forum... ») adressés à l'entreprise permettant de mesurer directement l'efficacité de tel ou tel support. Les annonces, parues dans un ou plusieurs supports, se prêtent particulièrement bien à des mesures d'impact. Pour chaque offre, on pourra en effet mettre en place une fiche de rendement, permettant de mesurer précisément la qualité des CV reçus.

De la même façon, les opérations de PLV de recrutement ou de cooptation sont immédiatement suivies d'effets mesurables. On peut ainsi calculer le coût du CV utile par rapport au budget engagé.

Ces résultats sont toutefois à pondérer, en fonction de l'intensité des actions de communication engagées. Même si elle ne peut pas être reliée directement à une action de communication précise, une candidature sera rarement réellement spontanée. Même si le candidat n'a pas reçu de mailing, n'a pas découvert l'entreprise dans un salon, il a sans doute été exposé, à un moment ou à un autre, à une forme de communication plus ou moins directe : article de presse, affiche entrevue dans un point de vente, etc.

Pour y voir clair, il est donc de toute façon utile de réaliser des post-tests, allant permettre de mesurer les performances de la communication de recrutement et surtout d'optimiser l'efficacité des actions engagées. En fonction des performances enregistrées par chaque action média, on pourra ainsi réorienter les investissements et les messages.

De nouveaux moyens de prospection commencent donc à prendre de l'ampleur face aux difficultés à trouver des profils spécialisés, rares ou en pénurie, comme c'est le cas en informatique par exemple.

Ils apportent des volumes plus faibles en candidatures mais généralement de qualité :

- les opérations de marketing direct : le candidat est contacté par courrier à son domicile ;
- les annonces sur Internet (chercheurs, informaticiens, jeunes diplômés d'écoles supérieures ou universitaires, profils internationaux).

On manque encore de recul quant à l'efficacité de ces moyens. Une montée en puissance de l'utilisation du Web en terme de support de recherche est toutefois prévisible car le nombre d'internautes ne cesse de se multiplier en France.

En revanche, le recrutement par voie radiophonique ou par le biais de la télévision (tentative notamment de l'ANPE), pratiqué depuis quelques années maintenant, ne semble pas vouloir démarrer. L'écrit serait-il reconnu comme plus sérieux ou plus rassurant ?

Le choix du type de recherche est fonction de la politique de recrutement, du choix de communication de l'entreprise, du profil recherché par rapport à l'état du marché du travail, de l'existence ou non d'une GPEC¹¹ et, bien sûr, du budget consenti pour le poste.

A titre d'exemple, lorsqu'une démarche de GPEC est en place, l'entreprise anticipe l'identification de ses besoins en compétences et donc en postes. Elle peut alors privilégier les actions de plus long terme, comme les opérations de communication institutionnelle de recrutement, les forums, les contacts écoles ou universités, pour peu qu'elle ait décidé de gérer un vivier de candidatures spontanées.

L'analyse de la stratégie de communication de recrutement de BP-Mobil fournit une bonne illustration de l'association de plusieurs outils de recherche de candidats.

Pour la plupart des grands groupes français et des PME tournées vers l'international, la devise « Notre marché est international, notre management doit l'être aussi » ne relève plus seulement du discours d'intention mais entre bel et bien dans les faits. Dans le secteur bancaire, dans l'industrie, dans les services, les entreprises développent des viviers de jeunes cadres internationaux, futurs managers multiculturels, et font assaut de séduction pour conquérir l'élite des meilleures écoles européennes ou américaines. Elles n'hésitent plus à élargir leur champ de recherche et certaines vont même jusqu'à adopter une démarche de communication globale, déclinée localement, mais obéissant à une charte graphique et rédactionnelle unique pour le monde entier. Enfin, les groupes, qui traditionnellement ont toujours recruté pour l'expatriation, ont tendance à limiter leurs effectifs d'expatriés et à exiger encore davantage des jeunes recrues qu'ils destinent à ces carrières internationales.

Jamais le besoin de rendre les entreprises plus humaines n'a été aussi évident. Jamais la communication vers les collaborateurs, actuels ou futurs, n'a été aussi nécessaire. C'est aujourd'hui une priorité pour tous les dirigeants. C'est aussi celle de la presse, support fondateur de la communication pour l'emploi, quand elle innove dans ce domaine, notamment à travers ses services internet. C'est, enfin et surtout, le travail quotidien de toute une profession : les agences de conseil en communication pour l'emploi. Communication de recrutement média (annonce-presse, site Internet, affichage, etc.) et hors-média (édition, marketing direct, PLV, salons, forums, etc.), communication interne (guide du personnel, bilan social, guide de mobilité, journal interne, annuaire électronique, Intranet, etc.) : négliger ces outils, c'est négliger l'importance des collaborateurs dans l'image globale de l'entreprise. C'est oublier que chacun d'eux est, et sera de plus en plus avec le développement des moyens d'information, son premier vendeur.

Ainsi, depuis les premières campagnes de communication de recrutement, les premiers journaux d'entreprise, la fonction RH a connu un formidable

11 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : démarche apparue dans les années 80 par laquelle l'organisation recherche l'adéquation, qualitative et quantitative, à moyen terme, de ses besoins et ressources en personnel ; la GPEC met en œuvre les concepts de compétences et d'emploi type associés aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs.

développement. Elle a su s'emparer des techniques et des méthodes du marketing et commence à s'approprier pleinement ces nouveaux outils.

Et demain, à quoi ressemblera la fonction RH ?

Tout d'abord, elle aura à sa disposition un nouveau média, dont les Français commencent tout juste à explorer les possibilités comme nous avons pu le voir précédemment. Internet, avec sa force de frappe internationale et son offre interactive, s'impose d'emblée comme un élément essentiel du mix média de demain. Il va permettre non seulement de diffuser très vite et très loin, des offres de postes en direction de candidats ciblés, mais encore d'établir une relation à forte valeur ajoutée avec les candidats en recherche active ou passive. Il va, en libérant les gestionnaires RH des tâches de saisie et de traitement des dossiers, rendre possible une gestion qualitative et performante des recrutements. Il va offrir aux entreprises de nouveaux espaces publicitaires autours desquels pourra se déployer une approche marketing pointue : connaissance des cibles, de leur comportement, de leurs habitudes de recherche, dialogue interactif, etc.

Si ce nouveau média a toutes les chances de modifier l'approche de la communication RH dans les années qui viennent, c'est aussi parce qu'il répond parfaitement à l'un des enjeux majeurs auxquels sont confrontées les entreprises, c'est-à-dire à l'internationalisation croissante de la production et des échanges. Rares sont les responsables des RH qui n'auront pas à traiter, de près ou de loin, cet aspect international. La mobilité intellectuelle et géographique devient l'une des qualités majeures que l'on exige d'un candidat, elle occupe une place croissante dans la gestion des carrières. Le champ du recrutement des cadres s'élargit, il devient européen, voire mondial. Pour faire la différence, attirer les meilleurs en l'emportant sur des employeurs anglais, américains ou allemands, les DRH vont devoir trouver leurs marques, mettre au point des politiques de communication globales, en s'appuyant sur un réseau de partenaires locaux.

De gestionnaires qu'ils étaient, les responsables des RH sont également devenus aujourd'hui des hommes de communication et de marketing : ils doivent en effet vendre l'image de l'entreprise, séduire les candidats et mobiliser les salariés.