

Le marketing RH et le recrutement des cadres : comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement ?

Emmanuelle Boch

▶ **To cite this version:**

Emmanuelle Boch. Le marketing RH et le recrutement des cadres : comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement ?. Gestion et management. 2015. dumas-01270108

HAL Id: dumas-01270108

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270108

Submitted on 5 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

Le marketing RH et le recrutement des cadres :

Comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement ?

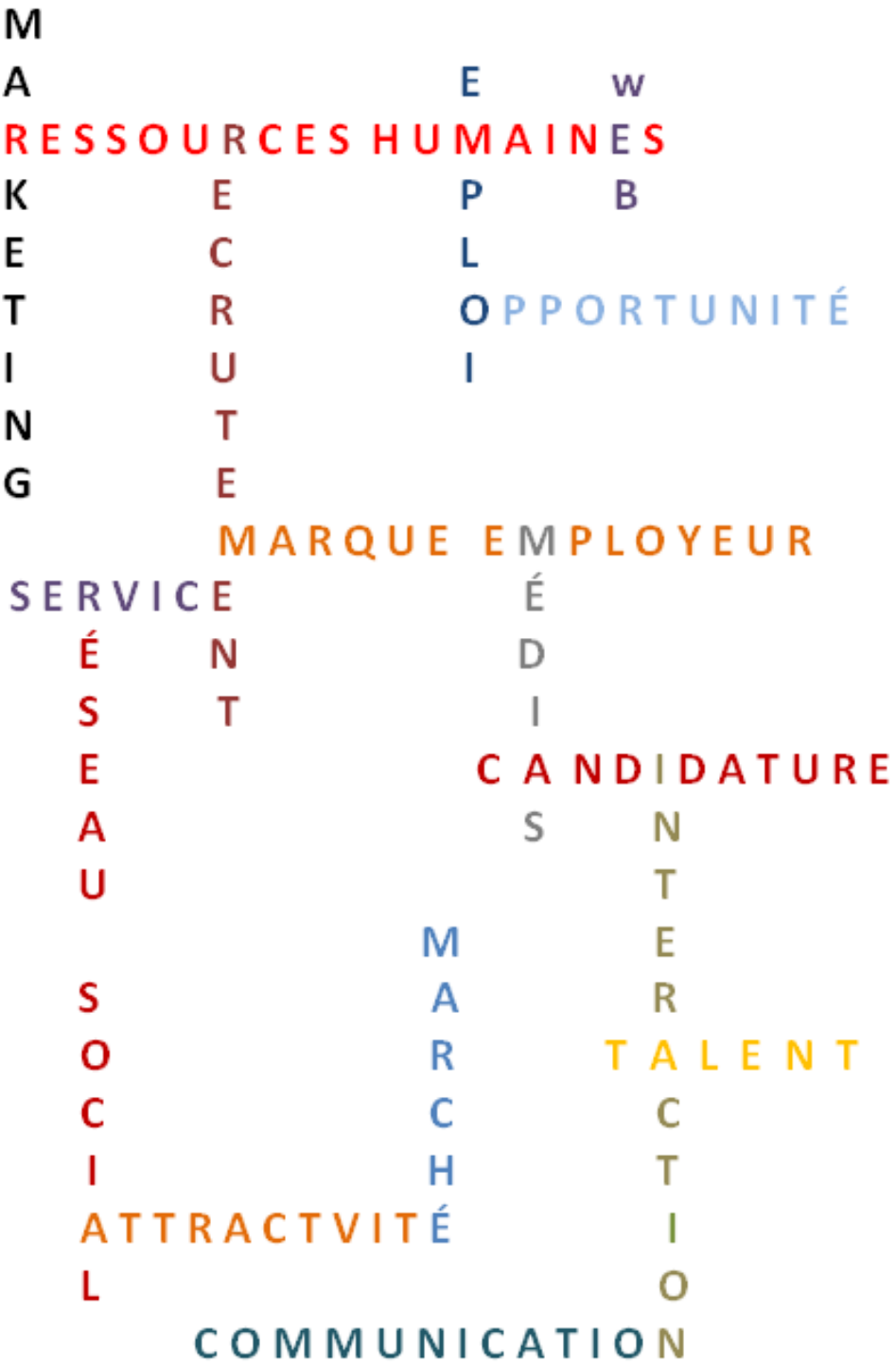
Présenté par : BOCH Emmanuelle

Nom de l'entreprise : Inopia Finance
Tuteur entreprise : LOUE Cédric
Tuteur universitaire : HELME-GUIZON Agnès

Master DEG 1ere année
Mention Marketing - FI

2014 - 2015

Le Marketing RH et le recrutement des cadres : comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement ?



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

BOCH EMMANUELLE

Le 13/08/2015



GRENOBLE l'I.A.E Une école à l'université

Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

L'AUTEUR

Je soussigné(e) BOCH Emmanuelle.....

Courriel pérenne : emmbo26@gmail.com.....
Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

[ ] **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

[x] **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

[x] Diffusion immédiate du mémoire

[ ] Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à St Alban-Leysse....., le 19/08/2015

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr

Remerciements

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de stage, je tiens à remercier toutes les personnes qui se sont montrées disponibles pour me soutenir et m'aider dans ma progression. Je souhaite tout d'abord remercier toute l'équipe de l'agence Inopia Finance de Lyon qui m'a réservé un accueil personnalisé et qui m'a permis une intégration rapide. Plus personnellement, je remercie mon tuteur de stage, Cédric Loué (chargé de communication et de développement commercial), pour son accompagnement et sa confiance. Ainsi que monsieur Olivier Gros, directeur du cabinet, qui m'a suivi dans mes propositions en me laissant une grande liberté d'action. Tous les membres du réseau Inopia Finance ont par ailleurs contribué à faire de mon stage une expérience riche et valorisante. Je tiens également à remercier tous les interlocuteurs de l'université avec qui j'ai ou être en contact durant ma période de stage. Je remercie plus particulièrement Mme Agnès Helme-Guizon pour son écoute, sa réactivité et ses conseils précieux.

SOMMAIRE

RESUME **8**
INTRODUCTION **9**
PARTIE 1 : - LE MARKETING RH UN NOUVEAU PARADIGME **10**
CHAPITRE A - UNE DEFINITION DU MARKETING RH 10
1. Le marketing une forme de gestion universalisable à tout échange social 10
2. Le marketing RH, un changment de position pour la fonction RH 11
3. Les caractéristiques et objectifs de ce nouveau paradigme 13
CHAPITRE B - UN MODELE IMPOSE PAR UN CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL CHANGEANT ET DES ATTITUDES INDIVIDUELLES NOUVELLES 14
1. La question générationnelle au cœur du marketing RH 15
2. L'évolution de la valeur du travail modifie la gestion de la carrière et de l'employabilité 16
3. Le marketing RH justifié par le zapping professionnel et la guerre des talents 17
CHAPITRE C – UNE MULTITUDE D'ACTEURS AUTOUR DES PRODUITS RH 18
1. L'offre RH : un concept, une variété de réalisation 19
2. Les acteurs du marketing RH : l'implication de toutes les parties prenantes 20
3. Le recrutement : une prestation RH particulière 20
PARTIE 2 – LES OUTILS MARKETING DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT **25**
CHAPITRE A– LES ENJEUX ET LES CARACTERISTIQUES DE LA MARQUE EMPLOYEUR COMME COMPOSANTE ESSENTIELLE POUR LE RECRUTEMENT 25
1. Définition et éléments constitutifs de la marque employeur 25
2. Enjeux et mise en oueuvre de la marque employeur par et pour l'entreprise 27
CHAPITRE B – LES OUTILS ISSUS DU WEB, UNE NOUVELLE FAÇON DE RECRUTER 29
1. Internet : la mise à disposition de nombreux outils 30
2. Des usages variés pour les recruteurs comme pour les candidats 31
3. Des limites importantes à l'utilisation de ces outils Internet 33
CHAPITRE C – LA DIVERSITE DES METHODES DE RECRUTEMENT : ENTRE INNOVATION ET TRADITION 34
1. Des nouvelles techniques de recrutement on-line 34
2. Une modernisation des techniques off-line 36
3. La persistance des techniques traditionnelles 37
PARTIE 3 – LA VALORISATION DES SERVICES OFFERTS PAR UN CABINET DE RECRUTEMENT **40**
CHAPITRE A – PRESTATION ET VALEUR AJOUTEE DES AGENCES PRIVEES D'EMPLOI (CABINETS ET ETT) 40
1. Le service de placement, de la nécessité des repères à l'unicité des situations 40
2. Les déterminants du recours à l'intermédiation 44
3. Des attentes précises de la part des entreprises 46
CHAPITRE B – REDEFINIR LA STRATEGIE D'EUN CABINET DE RECRUTEMENT : LE CAS D'INOPIA FINANCE 48
1. Entre spécialisation et diversification 48
2. Des référentiels pour structurer le service 50
CHAPITRE C – DES LEVIERS OPERATIONNELS POUR VALORISER L'INTERMEDIATION 52
1. Des moyens pour tangibiliser le service 53
2. Une standardisation complexe 55
3. Faire face à la saisonnalité 56
CONCLUSION **58**
Bibliographie 61
Annexes 64

Le Marketing RH et le recrutement des cadres : comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement ?

Résumé :

Les problématiques de gestion de personnel, en termes d'attraction, de formation et de rétention ont amené les responsables RH à repenser leur fonction. Le marketing RH apparaît comme un nouveau modèle hybride pour faciliter les négociations perpétuelles entre les employeurs et les salariés. De gros efforts structurels sont mis en œuvre en vue d'améliorer cette relation dualiste, sur un marché de l'emploi en mutation. Le recrutement de cadres est une composante importante de la fonction RH et constitue un investissement à long terme pour les entreprises. A ce titre, la marque employeur et le développement d'outils spécifiques au recrutement suscitent un intérêt croissant dans la gestion des ressources humaines. La difficulté d'attirer les meilleurs profils et l'ambition d'aboutir à des appariements de qualité imposent la mobilisation de nombreux acteurs et encouragent les innovations dans la médiatisation du recrutement. Le web 2.0. a bouleversé les modalités de recherche de candidats et de recherche d'emploi, en renforçant la dimension marketing du recrutement. La performance des outils en ligne est cependant limitée par des facteurs endogènes, ils sont donc complémentaires à des techniques de recrutement plus traditionnelles. Parmi celles-ci, le recours à des agences d'emploi privées répond à des attentes précises de la part des entreprises. Les services d'intermédiation proposés par les cabinets de recrutement doivent aujourd'hui être très spécialisés afin d'être revalorisés face aux job-boards et aux réseaux sociaux numériques. Soumis à des contraintes inhérentes à la prestation de service, les cabinets de recrutement se dotent actuellement de référentiels et de méthodes d'expertise afin de légitimer leur position. Alors que les canaux Internet automatisent la sélection des candidats, la relation humaine est remise au cœur du processus de recrutement par l'intervention des cabinets de recrutement. Leur valeur ajoutée se construit essentiellement autour de cette caractéristique.

Mots-clés : marketing RH, recrutement, marque employeur, intermédiation

Introduction : Le marché de l'emploi est en pleine mutation, notamment pour cause d'un contexte socio-économique mouvementé et des évolutions induites par Internet. Face à des difficultés de recrutement et de stabilisation des ressources humaines, le marketing RH est apparu comme une approche pertinente pour faciliter la rencontre de l'offre et de la demande et diminuer les coûts liés à un turn-over trop important. Plus qu'une méthode, il s'agit d'un nouveau paradigme pour les ressources humaines qui doivent vendre des produits adaptés et se vendre comme une fonction support de l'entreprise. Les objectifs du marketing RH sont multiples, parmi eux, l'attraction de candidats implique un marketing spécifique au recrutement. L'analyse proposée est valable en France, dans le secteur privé et se concentre sur les postes de cadres. Les applications du marketing au marché de l'emploi sont effectivement plus nettes pour des fonctions de top et de middle management. En tenant compte des stratégies et des outils utilisés par les entreprises pour séduire une main d'œuvre qualifiée et de la transparence du marché rendue possible avec le web, la rencontre entre l'offre et la demande est facilitée. Il est donc légitime de se demander quelle place occupent les agences privées d'emploi et quelle valeur ajoutée leurs est associée. De plus, le marché du recrutement a connu de grandes évolutions ces dernières décennies et possède de nombreuses particularités. En effet, il est important de souligner que le marché du recrutement représentait un monopole détenu par l'Etat jusqu'en 2005, année de la métamorphose de l'ANPE. La volonté de l'Etat, en enterrant l'ANPE a été d'ouvrir le marché du travail et de redéfinir le rôle des intervenants du marché du travail et du service de placement qui leur incombe. La libéralisation de ce marché est directement issue de la généralisation du droit à la concurrence et permet de disposer aujourd'hui d'une multitude d'intermédiaires au service du rapprochement des offres et des demandes d'emploi. Ce marché reste cependant soumis à de lourdes contraintes légales, notamment en termes de lutte contre les discriminations et d'indemnités relatives au service de placement. Cette ouverture tardive du marché n'est pas la seule spécificité du marché du recrutement. La seconde particularité notable de ce marché est sa double segmentation : sectorielle et spatiale (espaces de mobilité de la main d'œuvre). Ainsi, les pratiques de recrutement sont conditionnées par des facteurs diverses : l'activité de l'entreprise, la politique de gestion des RH (marché interne, professionnel ou externe), les enjeux liés aux postes (investissement à long terme) et à la nature du contrat (CDI, CDD ou mission d'intérim). La dernière partie de ce mémoire reprendra plus précisément les différents éléments qui impactent les processus de recrutement des entreprises et les conditions qui déterminent un recours à l'intermédiation. Il s'agira de proposer des recommandations stratégiques et opérationnelles pour les agences de recrutement, en tenant compte de l'environnement macro-économique et micro-économique qui influence le marché du placement.

PARTIE 1 Le marketing RH, un nouveau

1.A. Une définition du marketing RH

La littérature faisant état de la capacité du marketing à transcender les frontières structurelles des entreprises met en avant sa prééminence dans la diverses formes de gestion. La force d'adaptation du marketing et son double objectif originel[1], utilitariste et éthique, font du marketing une logique généralisable.

1.A.1. Le marketing, une forme de gestion universalisable à tout échange social

- Des causes d'universalisation du marketing **-**

La littérature retraçant l'histoire du marketing évoque l'idée selon laquelle le marketing est envisageable comme un paradigme unique et universalisable pour réguler les relations sociales. La théorie de cette possible généralisation à toutes formes d'échanges sociaux trouve son origine dans le transfert du rapport « client-fournisseur » à tout rapport entre un offreur et un demandeur, (chacun à la recherche d'un intérêt particulier). Ainsi, tous les couples constitués de ces deux parties sont susceptibles de gérer leur(s) échange(s) par une « forme marketing ». La rationalisation de la réciprocité et la maximisation de l'utilité dans l'interaction sociale indiquent que celle-ci peut être comparable à un échange économique. Par ailleurs, les avancées du marketing lui-même et ses axes de recherche évolutifs, prouvent la capacité de la discipline à servir l'intérêt général, en s'adaptant aux mutations de l'environnement. B. Pras utilise le terme de *résilience*[2] *du marketing.*

- Les extensions de la logique marketing **-**

D'autre part, le marketing a absorbé plusieurs disciplines (telle que la communication par exemple) dans la perspective de mieux comprendre les interférences entre objectivité et subjectivité qui amènent un individu à définir un produit. C'est ainsi que le marketing s'est doté d'une légitimité dans une catégorie de relation beaucoup plus large que les relations marchandes

[1] Pras.B. « La résilience du marketing », Revue Française de gestion 2012/9 (n°228-229) p59-85 Selon Bernard Pras, l'objectif utilitariste réside dans la volonté d'améliorer les outils de gestion pour stimuler et satisfaire la demande, en recherchant une efficacité opérationnelle. Tandis que l'objectif éthique concerne la recherche de solutions optimales pour toutes les parties prenantes, en évitant les abus du marketing, et en tenant compte des préoccupations sociales et environnementales.

[2] Source : idem. La résilience est « la capacité d'un système à absorber un changement perturbant et à se réorganiser », sans en modifier sa nature (fonction, structure, identité). B.Pras reprend ici la définition proposée par Walker et Salt en 2006.

(diffusions politiques, institutionnelles, idéelles…). Le *human engineering*[3] peut d'ailleurs être perçu comme une manifestation de l'expansion du marketing à de nouveaux champs d'intervention. Ce phénomène comprenait déjà l'essence du marketing RH par sa volonté de favoriser une attitude bienveillante des publics de l'organisation. Si aujourd'hui les notions de culture d'entreprise et de marque employeur sont complètement intégrées à la GRH, les premiers travaux considérant l'élargissement du marketing à des entités non marchandes n'ont pas connu d'intérêt immédiat.

- L'intégration des représentations sociales **-**

Aussi, c'est à travers une méthodologie visant à décrypter les représentations symboliques des communautés, que le marketing est devenu une forme universalisable des gestions de relations humaines. A la fois résultante et promotion de l'idéologie actuelle, la discipline reste dépendante d'un contexte spatio-temporel et culturel déterminé. La loi du marché a induit une nécessaire connaissance des références sociales et des conformismes organisationnels, dans une recherche de performance. Le marketing RH s'inscrit donc dans une tentative d'autorégulation des rapports sociaux, souhaitable dans une économie libérale, en influençant les représentations partagées de l'entreprise. Il s'agit de transformer un conflit issu de l'organisation du travail (désutilité et répartition de la valeur ajoutée) en un accord orienté vers l'accès à la consommation de biens et de services. Une méfiance du public s'est développée envers l'entreprise, aujourd'hui souvent connotée à de l'incertitude et une certaine amoralité. La nécessaire « rédemption » de l'entreprise[4]implique d'agir sur les représentations, les croyances et les comportements via une « forme marketing ».

1.A.2. Le marketing RH, un changement de position pour la fonction RH

- La GRH envisagée comme une fonction support **-**

L'extension du marketing et de ses méthodes dans la régulation des rapports sociaux a conduit à modifier la position de la fonction RH. Non seulement la fonction RH doit envisager ses collaborateurs comme des clients, mais elle doit aussi renforcer sa contribution stratégique à l'organisation. Elle doit donc se vendre au sein de l'organisation. D'abord définie comme un outil de gestion des flux du personnel, la fonction RH a évolué vers une fonction stratégique dont les enjeux sont cruciaux pour la performance de l'entreprise. Plutôt que d'envisager son rôle comme

[3] Bernard Floris « Communication et gestion symbolique dans le marketing » 2011. Apparu pour ré-humaniser le taylorisme, le *human engineering* visait à améliorer les relations entre les patrons et les salariés, pour une contribution et une implication commune à la productivité.

[4] Voir Christian Le Moenne, « L'organisation imaginaire » Communication et organisation, 2008. http://communicationorganisation.revues.org/637

étant purement administratif et technique, il s'agit actuellement de promouvoir la GRH comme étant un support de la profitabilité. La fonction RH doit donc générer de la valeur ajoutée et prouver sa capacité de création de valeur pour se définir comme fonction stratégique.

- La prise en compte des collaborateurs -

Ce changement de positionnement intra-organisationnel des directions RH témoigne d'une modification de l'attitude des entreprises par rapport à leur environnement. La connaissance des collaborateurs est devenue aussi déterminante que celle des clients pour développer un avantage concurrentiel. Les RH s'intègrent dans une dynamique de compétitivité et dans une démarche marketing. Le marketing RH est donc né de la transposition du modèle marketing à la fonction RH mais aussi d'un intérêt croissant pour les enjeux de la GRH.



Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines[5]

- Le marketing RH, un prolongement du marketing social et du marketing interne -

Le marketing social, envisagé sous l'angle de vue RH, vise à améliorer la relation entre l'employeur et le (futur) salarié en confrontant les points de vue du département RH avec ceux des autres parties prenantes de l'organisation. Accordant une place très importante à la communication et dans le but de favoriser le bien-être du personnel, cet état d'esprit n'est pas suffisant pour rendre compte de l'aspect stratégique des RH.

Le marketing interne est l'application des techniques dédiées à un public externe à l'intérieur de l'entreprise. Dans cette vision, les salariés sont les clés du succès ou de l'échec de l'entreprise, le contact entre les consommateurs et les employés jouant un rôle essentiel pour l'image de l'entreprise. Le marketing interne appréhende les salariés comme des clients à conquérir, porteurs de l'identité de l'organisation. Dans ce modèle, le manque de considération de l'individualité des collaborateurs ne parvient pas à rendre attractives les offres RH.

[5] Voir Serge Panczuk et Sébastien Point « Enjeux et Outils du Marketing RH. Promouvoir et vendre les ressources humaines » p33. EYROLLES, Editions d'organisation, Collection Ressources Humaines.

Le marketing RH met la personnalisation du service au cœur des problématiques RH (en se réappropriant la notion de client dans son intégralité).

1.A.3. Les caractéristiques et objectifs de ce nouveau paradigme

Le marketing RH se caractérise par une appropriation de la démarche marketing à l'univers RH. Dans cette logique, il s'agit de segmenter et de cibler un marché potentiellement utilisateur d'une prestation RH, de positionner et de différencier l'offre RH. Comme pour influencer un consommateur, les DRH doivent analyser leur(s) marché(s) et proposer des solutions satisfaisantes pour répondre aux besoins identifiés.

- Les particularités de la segmentation RH **-**

La segmentation est un découpage du marché en groupes de clients distincts, en fonction d'un ou plusieurs critères. Les groupes relativement homogènes issus de cette division du marché ont des façons de penser et/ou d'agir spécifiques. En RH la segmentation dépend principalement de la diversité des attentes des employés, ces attentes évoluant avec les différentes étapes de vie de l'individu. Une catégorisation extérieure à l'entreprise existe d'emblée : les PCS[6] décomposent la masse salariale sans qu'il n'y est de volonté de la part de l'entreprise. Cette classification, existant de fait n'est cependant pas pertinente pour construire une véritable segmentation RH. Étant donné l'importante quantité d'informations dont les entreprises disposent sur leurs salariés, le choix des (combinaisons de) critères peut beaucoup varier d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, les critères retenus ne doivent pas être issus d'une sélection arbitraire, mais doivent correspondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. De nombreuses méthodes de segmentations existent[7].

- Le ciblage RH, selon la situation de l'entreprise **-**

Le ciblage : cette étape consiste à privilégier tel ou tel segment pour mener des actions particulières et élaborer une offre RH spécifique. La cible retenue doit correspondre non seulement aux objectifs généraux de l'entreprise mais aussi à la situation de l'entreprise. Ainsi, en phase de croissance de l'activité, les futurs embauchés représentent la cible prioritaire. A l'inverse, en phase de maturité, et dans un objectif de rétention des salariés, la cible est

[6] PCS : PCS est l'acronyme pour "professions et catégories socioprofessionnelles". La nomenclature des PCS créée par l'INSEE classe la population selon une synthèse de la profession, de la position hiérarchique et du statut de salarié ou non. http://www.definitions-marketing.com

[7] Voir Annexe 1 présentation de certaines méthodes

composée des hauts potentiels et des *back-up*[8]. Il s'agit de comprendre les attentes des cibles sélectionnées et de mesurer leur propension à utiliser une prestation RH (évaluation de l'attitude) dans une logique ROIste. La granularité du ciblage ne doit cependant pas être trop importante afin de pouvoir mener une action harmonieuse et maintenir une cohésion dans l'organisation. Le ciblage RH est donc antérieur à toute élaboration d'une offre et s'inscrit dans la stratégie générale de l'entreprise.

- Le positionnement RH, un facteur d'optimisation -

Le positionnement : cet élément est déterminant dans l'acceptation et dans la promotion d'une prestation RH. Le positionnement doit être crédible, différenciant et attractif. Il confère une qualité distinctive à l'employeur et favorise l'utilisation d'une prestation. Il s'appuie sur la hiérarchisation des attentes des clients (niveau de valorisation exprimée). Le positionnement permet d'optimiser l'offre et de se différencier de la concurrence. Le positionnement RH contribue à la diffusion de l'offre RH, facilite l'adhésion des destinataires et valorise le service RH. Il est harmonisé avec la communication et la politique marketing de l'entreprise pour éviter une confusion, alors que les frontières de l'organisation sont de plus en plus perméables. Il servira également de base pour construire la marque employeur.

Le positionnement générique de McDonald's est en parfaite cohérence avec son positionnement RH.





1.B. Un modèle imposé par un contexte environnemental changeant et des attitudes individuelles nouvelles

De nombreux paramètres observables ont instauré le marketing RH comme un modèle inévitable pour renforcer les capacités d'adaptation des entreprises. Certains phénomènes, environnementaux et individuels, ont contribué plus fortement à la prégnance de cette vision.

[8] Les *back-up* représentent l'ensemble du personnel mobilisable en cas de besoin, c'est une réserve de main d'œuvre interne ou externe, éligible à des formations internes.

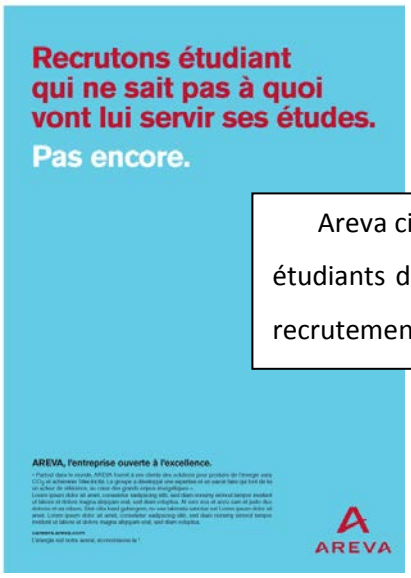
1.B.1. La question générationnelle au cœur du marketing RH

- La génération, un critère déterminant -

Le départ massif en retraite des baby-boomers (nés entre 1945 et 1965) met en évidence une segmentation générationnelle inhérente au marché de l'emploi. Les baby-boomers qui quittent actuellement leurs emplois créent une pénurie de main d'œuvre qui ne peut pas être compensée par les demandeurs d'emploi pour des motifs quantitatifs (la population active est globalement en baisse) et qualitatifs (inadéquation des qualifications avec les besoins des entreprises). Ce flux déséquilibré de personnel sortant et de personnel entrant renforce l'idée selon laquelle les entreprises sont en concurrence pour attirer les meilleurs profils. D'autre part, ce phénomène pose la variable de l'âge comme un critère déterminant de la segmentation du marketing RH. Les campagnes et moyens de communications utilisés par les entreprises témoignent de la segmentation générationnelle sur le marché de l'emploi.

Campagne gouvernementale pour la revalorisation des seniors.





Areva cible explicitement les étudiants dans sa campagne de recrutement.

- La notion d'expérience élément perturbateur des relations inter-générationnelles -

L'expérience est définie aujourd'hui comme une somme de réalisations variées, qui ne peut plus être mesurée qu'à travers l'âge. Les recruteurs recherchent aujourd'hui des profils dont l'expérience se traduit par la polyvalence et la mobilité. Cette vision de l'expérience (non corrélée à l'âge) est largement partagée par la jeune génération dont les carrières sont de plus en plus discontinues. Alors que la diversité, et les rapports intergénérationnels, sont source de création de valeur et de lien social pour les entreprises, une rivalité implicite subsiste entre les seniors et les catégories d'âge plus jeune. Ceci est d'autant plus vrai dans les organisations qui ont fait le choix d'un positionnement fondé sur l'innovation et la technologie. Fortement dépendantes des

politiques étatiques et des législations en vigueur concernant l'allongement de la vie professionnelle et le financement des retraites, les entreprises doivent à la fois prêter une attention particulière aux seniors, tout en harmonisant le contact entre les générations. Ce facteur démographique confère au marketing RH un objectif de transfert de compétences complexe qui apparaît nécessaire pour le maintien de la performance de l'entreprise.

- La génération Y préoccupante -

D'autre part, la génération Y[9] qui représentent les personnes nées entre la fin des années 70 et le milieu des années 90 est un bassin de main d'œuvre qui offre un potentiel à l'organisation. Cette génération arrive sur le marché de travail et / ou constitue un vivier de talents que les entreprises doivent attirer et fidéliser. La perception qu'ont les recruteurs de celle-ci va influencer les efforts déployés par les entreprises notamment pour attirer les candidats. La génération Y encourage de nombreuses innovations en marketing RH, surtout en termes de médiatisation de recrutement[10]. Pour les recruteurs et dans l'espace publique, la référence à la jeunesse est synonyme de modernité, d'avenir, de force de travail, et de capacité d'adaptation. A ce titre, l'embauche de jeunes diplômés confère à l'entreprise une image innovante et responsable pour l'insertion des jeunes dans le monde du travail. Le recrutement d'individus issus de la génération Y est donc en lui-même chargé de connotations positives et témoigne d'une « bonne santé » de l'activité.

Les processus de recrutement deviennent de plus en plus diversifiés, dans le but de séduire les *digital natives*. Ici, l'exemple du Business Game de la Société Générale (compétition en ligne se déroulant sur 4 semaines).





[9] Génération Y : Cette génération a pour principale caractéristique d'avoir grandi avec le développement d'Internet et du téléphone portable. Pour cette raison, on appelle également ses membres les "digital natives". Ses particularités sont notamment : la connectivité, l'interactivité, et la mobilité. http://www.definitions-marketing.com/Definition-Generation-Y

[10] Voir texte de Namoin Yao, « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », revue Communication et Organisation n°40, 2011. http://communicationorganisation.revues.org/3539

1.B.2. L'évolution de la valeur du travail modifie la gestion de la carrière et de l'employabilité

- Comprendre les critères d'attractivité de l'emploi face à une augmentation de la mobilité **-**

La méfiance envers les employeurs et l'approche court-termiste de l'emploi incitent les individus à gérer eux-mêmes leurs parcours professionnels. Le travail est d'abord envisagé aujourd'hui comme une solution pour répondre à des besoins immédiats. La disparition du « contrat de fidélité réciproque » et de l'engagement psychologique durable, autrefois tacite entre employeurs et employés, incite les individus à épouser des carrières nomades et discontinues. Le contrat psychologique tient au respect des promesses mutuelles instaurées entre les parties prenantes. Avec une augmentation des incohérences entre les engagements et les réalisations, la mobilité volontaire ou subie est indissociable de la notion de carrière. Les attributs de l'offre d'emploi qui guident le choix des candidats se sont également modifiés.

Les critères d'attractivité d'un emploi[11]

Critères liés à l'individu	Critères liés à l'organisation
La nature du travail et le niveau de responsabilité (complexité des missions, autonomie, management, gestion de projet)	**La rémunération** au sens large (salaire et avantages en natures, comité d'entreprise par exemple)
Les relations avec les collaborateurs et l'environnement de travail (conditions de travail, rendez-vous informels, cohésion d'équipe, lien social)	**Les opportunités professionnelles en interne et en externe** (il peut s'agir de promotion ou bien de développement de compétences valorisant l'employabilité : les entreprises-écoles illustrent ce processus). La marque employeur et la réputation de l'entreprise s'intègrent dans ce critère.

- Une autonomisation de la gestion de carrière **-**

Le niveau d'éducation, ayant augmenté, et la raréfaction des profils spécialisés ont conduit à une hausse des exigences des candidats et des salariés. Ceux-ci ont de plus en plus en plus conscience

[11] Synthèse personnelle issue de l'œuvre « Enjeux et outils du marketing RH» de S.Panczuk et S.Point

de leur employabilité, et savent de mieux en mieux se vendre. Le *personal-branding*[12], la veille formelle et informelle d'offres professionnelles, la prise en compte (quasiment systématique chez les cadres) des opportunités présentent sur les réseaux sociaux, la connaissance des besoins des entreprises, sont autant d'éléments qui témoignent de l'inversion du rapport de pouvoir entre les candidats et les recruteurs. En effet, les demandeurs d'emploi se positionnent aujourd'hui comme offreurs de travail, avec des compétences identifiées à faire valoir sur le marché du travail. Tandis que les entreprises, sont en demande de travail et non plus en offre d'emploi.



Les réseaux sociaux professionnels exploitent l'autonomisation de la gestion de carrière.

1.B.3. Le Marketing RH justifié par le zapping professionnel et la guerre des talents

- Une concurrence accrue pour attirer les talents[13] **-**

La guerre des talents est un terme apparu en 1997, et largement répandu à la suite d'un rapport réalisé par le cabinet McKinsey. Cette notion désigne une pénurie de main d'œuvre qualifiée qui engendre des difficultés de recrutement alors que la demande de profils très spécifiques augmente. Le facteur démographique, la concurrence internationale et le manque d'anticipation des besoins alimentent la raréfaction de ressources qualifiées. En plus de souligner

[12] Art de se différencier et de promouvoir sa singularité en utilisant tous les outils de communication pour projeter un message et une image cohérents dans le but d'atteindre un objectif dédié. http://www.blogpersonalbranding.com

[13] Le talent désigne une combinaison de compétences techniques et d'un apport personnel dans la réalisation d'une tache. Les individus capables d'apporter une valeur supplémentaire singulière sont devenus des atouts stratégiques dans la performance des organisations, un « personnel-clé » présentant un fort potentiel. La dimension marketing intervient ici dans la nécessité des entreprises à se démarquer pour attirer et fidéliser les talents.

l'inadéquation des ressources disponibles face aux besoins, la notion de guerre des talents met l'accent sur la compétition des entreprises dans le recrutement et la rétention des talents. Le développement d'une forte marque employeur est nécessaire.

- La supériorité des objectifs individuels : une nouvelle culture du travail -

Le zapping professionnel est un phénomène qui rend compte de la difficulté de satisfaire les employés et de l'aisance de ceux-ci à quitter leur poste, il exprime une nouvelle culture du travail. La poursuite d'ambitions individuelles est prioritaire sur la poursuite d'ambitions organisationnelles. La forte distanciation entre l'entreprise et l'individu s'est accentuée au cours de ces dernières années, comme l'indique l'importante réduction de la durée moyenne de l'occupation d'un poste (aujourd'hui de 3 ans environ[14]) Certaines entreprises changent leurs cadres de poste tous les 18 mois pour éviter une insatisfaction prématurée. Cette nouvelle tendance représente un coût pour les entreprises qui font face à un turn-over important. La valorisation des projets personnels apparaît alors essentielle pour retenir les talents.



Le phénomène de zapping professionnel constitue une opportunité pour les agences d'emploi privées. Elles participent à la fluidité et à la flexibilité du marché de l'emploi.

1.C. Une multitude d'acteurs autour des produits RH

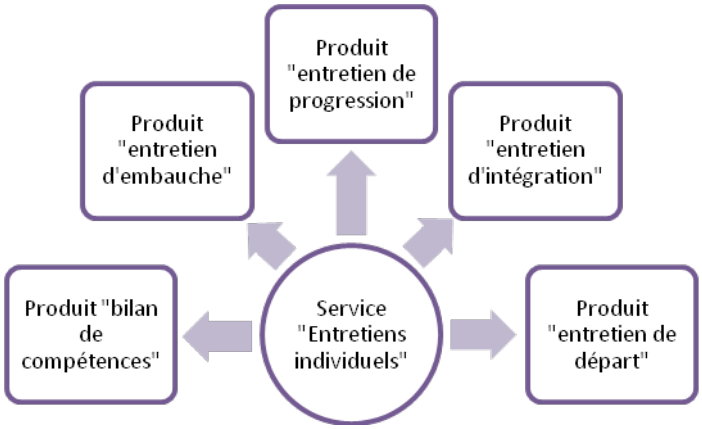
L'offre RH regroupe un ensemble de produits et de service dont la conception mobilise de nombreux acteurs. Les différentes prestations s'adressent d'abord à une cible interne mais leur diffusion nécessite l'intervention de relais variés. En tant que service RH particulier et décisif le recrutement correspond à un processus complexe et peut impliquer des entités spécialisées.

[14] D'après « Enjeux et outils du marketing RH » , S.Panczuk et S.Point

1.C.1. L'offre RH : un concept, une variété de réalisation

- Produits RH : la déclinaison d'un même service -

En marketing, la notion de produit, désigne toute offre présente sur un marché (biens et services), et le service se caractérise par son intangibilité, sa variabilité, sa périssabilité et la simultanéité de la production et de la consommation. En RH, le service est la mise à disposition d'une « méthode », alors que le produit est la réalisation de cette « méthode » pour une cible spécifique (voir schéma suivant : exemple de l'entretien). Les produits RH sont les déclinaisons d'un même service. La prestation RH est la mise à disposition d'une prérogative dans l'intérêt de l'employeur et de l'employé.



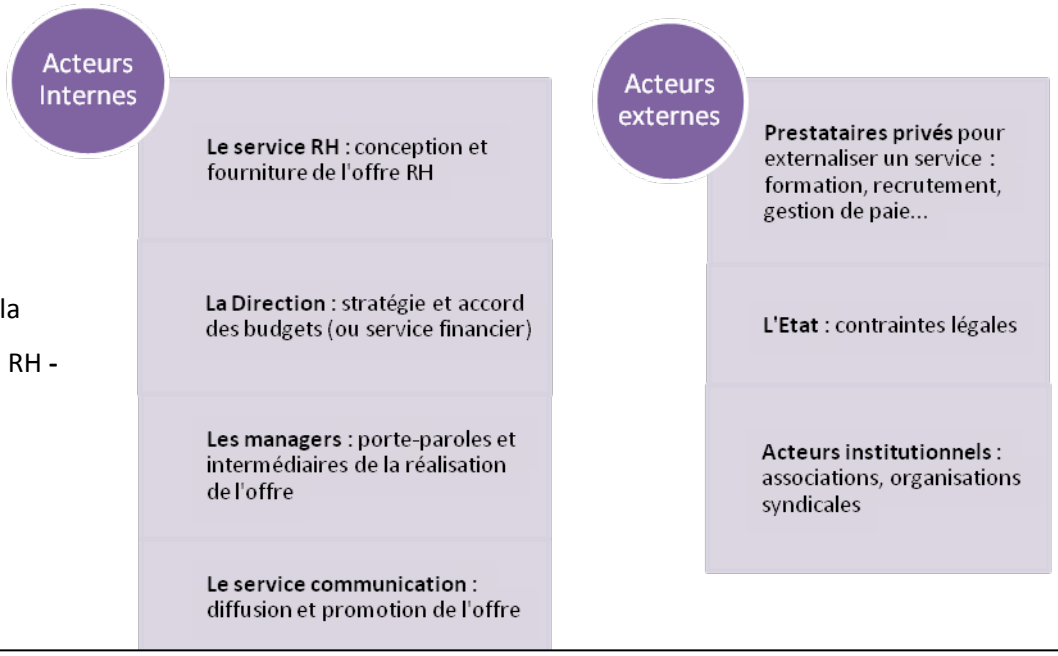
- La capacité de différenciation d'une offre RH -

La classification de l'offre RH repose principalement sur deux axes : la tangibilité et le caractère obligatoire de la prestation[15]. Les prestations obligatoires, soumises aux contraintes juridiques et conventionnelles, ne permettent pas de différenciation et de création de valeur, elles représentent un dû (la paie par exemple) et sont indispensables au fonctionnement de l'organisation. Elles sont par ailleurs facilement externalisables par les entreprises (gestionnaire de paie extérieur) car elles sont standardisées et concernent l'ensemble des employés. La dimension marketing est plus importante pour des prestations optionnelles (par exemple, la détention de part de capital peut être proposée uniquement aux dirigeants de l'entreprise). Les services ayant été développé en interne, sont exclusifs et contiennent donc une véritable dimension marketing (c'est le cas des universités d'entreprise[16] dont l'accès est sélectif).

[15] Voir Annexe 2 Cartographie des produits RH.
[16] Voir Annexe 3 Exemple de l'université Eiffage.

1.C.2. Les acteurs du marketing RH : l'implication de toutes les parties prenantes

- Des acteurs incontournables dans la construction de l'offre RH -



Le département RH doit agir en partenariat avec ces différents acteurs afin d'obtenir leur appui et celui de l'opinion publique pour développer une image positive. Si l'on prend le cas du recrutement, les agences d'intérim ont longtemps manqué de légitimité à cause notamment d'une stigmatisation de la part des syndicats.

- Des destinataires multiples -

Le cœur de cible du marketing RH regroupe les employés et les futurs employés de l'organisation, ce sont eux qui bénéficient de l'offre, ils représentent les clients finaux et les usagers de celle-ci. Ils peuvent également en être le porte-parole (le bouche-à-oreille influence d'ailleurs fortement la réputation d'une entreprise). Néanmoins, les cibles regroupent tous les collaborateurs de l'entreprise qui interviennent à différents degrés de participation à la vie de l'entreprise. Les prescripteurs jouent un rôle décisif dans la diffusion des messages RH, tout comme l'avis des clients de l'entreprise. Les journalistes, les écoles et les universités, les acteurs reconnus sur le marché de l'emploi et les collaborateurs internes sont identifiés comme des relais intéressants[17].Les 4P du marketing-mix RH mettent en évidence la multitude d'acteurs qui conditionne la mise en œuvre d'une offre RH[18].

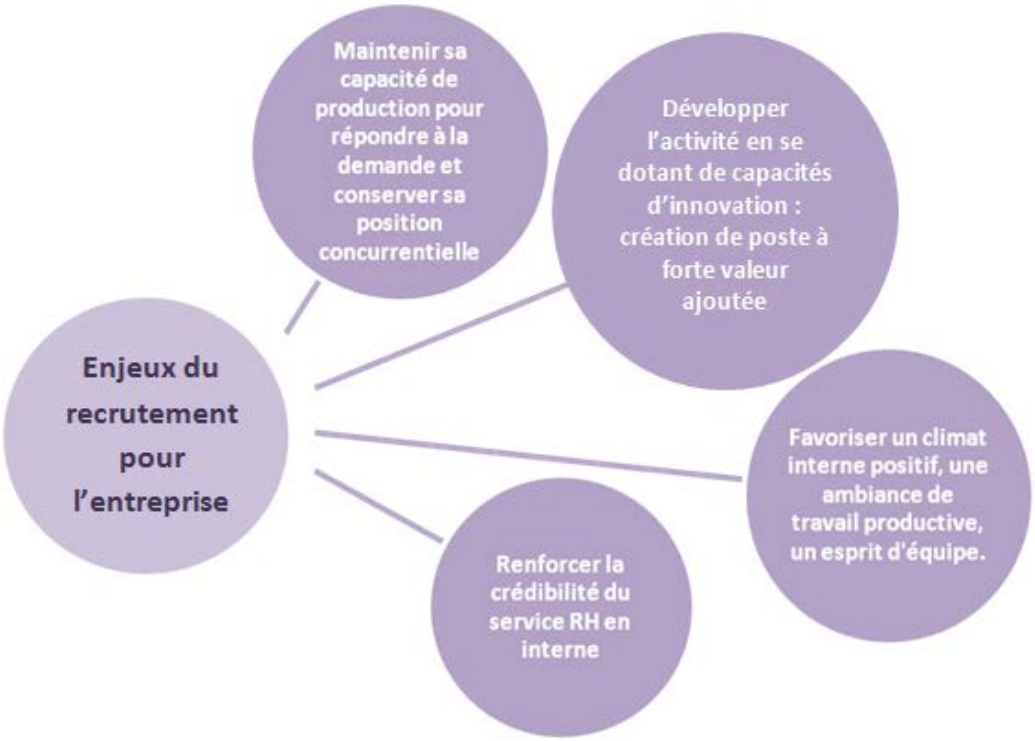
1.C.3. Le recrutement : une prestation RH particulière

- Des enjeux importants : le recrutement assimilé à une prise de risque -

Le recrutement correspond à l'identification d'un besoin dans l'entreprise qui justifie le recours

[17] Voir Annexe 4 Un réseau de prescripteurs
[18] Voir Annexe 5 Les acteurs de l'offre RH au travers des 4P du marketing-mix RH

aux différents marchés de l'emploi[19]. L'établissement d'une fiche de poste précise est préalable à toute communication de recrutement. Les enjeux liés au recrutement entrainent une stratégie et une mise en œuvre spécifique. Pour des postes de cadre, les enjeux sont d'autant plus importants que le recrutement s'envisage dans la durée (90% des recrutements de cadre se font en CDI selon l'Apec). La recherche du profil s'articule sur plusieurs axes : technicité des compétences, polyvalence des missions, dimension managériale, contribution individuelles pour valoriser la fonction.



- Appréhender ses destinataires -

Les entreprises doivent s'adapter à leur public. La compréhension des styles de vie des publics cibles, et de leurs attentes en termes d'emploi permet d'optimiser le recrutement. La dimension marketing est très importante dans la réalisation de cette prestation.

Décathlon s'adresse à des individus passionnés de sport, l'enseigne invite donc les candidats à se présenter en short.



[19] Voir Christian Bessy et Emmanuelle Marchal, « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements ». Enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio-Économie* 2009/1 (n°3), p. 121-146. DOI 10.3917/RFSE.003.0121



La campagne de recrutement de la société Linagora aurait permis de multiplier par 10 le nombre de visites de la page carrière du site. S'adressant spécifiquement aux *geeks* et aux informaticiens passionnés, c'est l'orientation métier qui a été privilégiée. Cette campagne de communication parodiant les célèbres clichés Aubade, a eu l'effet d'un buzz positif pour l'entreprise Linagora. Les employés, mannequin d'un jour, se sont également facilement pris au jeu.

- La présence d'intermédiaire : une relation triangulaire **-**

Si le marketing RH permet un processus de recrutement biparti, de nombreux acteurs interviennent dans le cadre d'une relation tripartie. Différents intermédiaires et canaux de recrutement peuvent être mobilisés par les entreprises pour répondre à leur besoin de ressources humaines.

Intermédiaires du marché du travail

Organisations et associations à but non lucratifs fondées sur l'adhésion de membre. Initiatives individuelles ou collectives, parfois professionnelles.

Intermédiaires privés à but lucratif

Intermédiaires publiques : Programmes d'éducation, de formation et de placement de la main d'œuvre (Universités, Pole Emploi, Missions Locales…)

Interfaces d'échange d'information en ligne : Information sur les candidats (CV, formations, candidatures…) et sur les entreprises (recrutement, organisation, offres d'emploi).

Cabinet de recrutement / de chasse : appariement des employeurs et de chercheurs d'emploi pour un recrutement permanent.

Entreprise de travail temporaire (ETT) : recrutement, évaluation, embauche, formation éventuelle d'intérimaires placés chez un client. L'ETT est l'employeur légal mais la supervision du travail est assurée par le client.

Cabinet de replacement externe *(Outplacement) :* repositionnement d'un ou plusieurs salariés après un départ négocié avec l'employeur. Bilan de compétences, tests de personnalité, orientation et réinsertion professionnelle souvent financée par l'ancien employeur (après licenciement économique par exemple).

Organisations professionnelles d'employeurs spécialisés : (SS2I, Consulting, Portage Salariale) Placement pour des missions longues pouvant prendre différentes formes juridiques de contrat. Le plus souvent, l'individu est salarié du prestataire.

***Job boards* et agrégateurs d'offres d'emploi** : diffusion des offres d'emploi et des candidatures. Service payé par les entreprises.

Médias sociaux numériques et réseaux sociaux professionnels ou personnels, facilitant la rencontre entre l'offre et la demande. Fondés sur la technologie 2.0 et la génération de contenu par les utilisateurs.

Deux modèles de fonctionnement : *retainer fee* ou *success fee*.

Traduit et adapté à partir de « Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources» R.BONET, P.CAPPELLI, M.HAMORI. The Academy of Management Annals, 2013

Synthèse Partie 1

Le marketing RH est une transposition du marketing à l'univers des ressources humaines qui trouve sa légitimité dans l'extension de l'orientation marché et dans la recherche de compétitivité inhérente à l'idéologie libérale. Le recours à la stratégie marketing s'est avéré être une nécessité dans un triple objectif : attirer, intégrer et fidéliser les salariés. Les organisations fournissent de gros efforts et adoptent des méthodes en interne pour optimiser leur gestion du personnel, cela peut d'ailleurs constituer une menace pour les intermédiaires du marché du travail.

Le contexte socio-économique impacte le marché de l'emploi en accentuant la distanciation des individus avec leur entreprise. Cette dernière doit se doter d'une gestion des ressources humaines plus flexible et plus attentive aux expectations de ses collaborateurs. La problématique générationnelle, la pénurie de main-d'œuvre et les nouvelles valeurs associées au travail participent à l'instabilité et à l'incertitude des relations professionnelles. Les objectifs pragmatiques des entreprises et des employés nécessitent une réalisation effective de la démarche marketing. Il s'agit de faciliter la rencontre entre offreurs et demandeurs d'emploi, leurs négociations et leurs relations à long terme. Les phénomènes qui ont encouragé le développement du marketing RH représentent des opportunités pour les agences d'emploi privées.

La porosité des différents départements de l'entreprise et les interactions avec l'environnement extérieur conditionnent la mise en œuvre d'une offre RH. De nombreux intervenants, aux profils variés (collectifs/individuels, privés/publiques, internes/externes, forte influence/faible influence…) prennent part à la réalisation de celle-ci. Le recrutement est une prestation RH particulière dont les enjeux sont considérables. Dans un contexte de volatilité des partenariats, la médiatisation du recrutement est décisive. Différents intermédiaires peuvent être mobilisés pour optimiser cette médiatisation et soutenir le processus de recrutement dans son intégralité.

PARTIE 2 Les outils marketing dans le processus de recrutement

2.A. Les enjeux et les caractéristiques de la marque-employeur (ME) comme composante essentielle pour le recrutement

La ME, au même titre que la marque « commerciale » ajoute une valeur supplémentaire par sa simple présence du fait de ce qu'elle représente. Elle est aujourd'hui l'objet de nombreuses recherches en tant qu'atout déterminant dans les processus de recrutement et de fidélisation. Cette notion semble s'inscrire dans le mouvement de valorisation de l'image de l'Entreprise qui doit redéfinir ses responsabilités dans une situation de « crise managériale ».

2.A.1. Définition et éléments constitutifs de la marque-employeur

-Marque employeur : un concept aux dimensions multiples **-**

Ambler et Barrow définissent la ME comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur ». La ME est donc la somme des bénéfices perçus dans une collaboration avec un employeur, *a priori* et *a posteriori*. Il n'existe pas de consensus clairement établi à propos des multiples dimensions de la ME. La littérature permet néanmoins de dégager des attributs essentiels[20]. Ambler et Barrow identifient une dimension fonctionnelle (intérêt du travail et possibilité de développement), une dimension économique (rémunération et avantages) et une dimension psychologique (appartenance et contrôle). La marque employeur se décompose en une ME interne, à destination des salariés, et une ME externe dédiée aux candidats, effective dans le processus de recrutement. Les deux versants internes et externes doivent cependant présenter une unité et une cohérence afin de construire une marque crédible et facilement reconnaissable.

- Des repères pour une meilleure visibilité **-**

Si la marque employeur et ses éléments constitutifs restent difficiles à définir et à délimiter, la communauté RH et/ ou des instituts spécialisés (agence de communication experte de la ME,

[20] Voir Annexe 6 Eléments constitutifs de la marque employeur

organisme certificateur, bureaux d'études) ont mis au point un nombre important de repères[21]. La délivrance de titres, tels que « meilleurs employeurs » ou « entreprise ou il fait bon travailler » catégorise ainsi les organisations. Ces titres largement communiqués, participent à un renforcement positif de la ME.

- Un ensemble d'attributs identifiés -

Il semble intéressant de considérer les critères de ces classements, afin de mesurer la correspondance avec les attributs de la ME identifiés par la littérature, et d'élargir les caractéristiques qui y sont intégrées. En regroupant les différentes informations, il apparaît que la marque-employeur est constituée des critères d'attractivité liés à l'emploi précisés précédemment, auxquels il convient d'ajouter des attributs propres à l'entreprise en tant qu'acteur économique. En effet, la RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale), la performance économique, les innovations et brevets, l'image de la marque consommateur, la culture d'entreprise perçue, la lutte contre les discriminations, l'implication dans l'insertion professionnelle ou encore la prévention des risques professionnels sont autant d'exemples qui participent à la notoriété de la marque employeur. Les aspects de la marque employeur fondé sur le rôle sociétal de l'entreprise sont plus rarement mentionnés dans la littérature.

- Employeurs, Salariés : deux visions -

Il existe une différence significative entre les attributs jugés déterminants par les recruteurs et les attributs jugés déterminants par les candidats. Le temps de réflexion et de compréhension des attentes des postulants est donc essentiel.

Salariés	Employeurs
1. Bon cadre de travail	**1.** Bon cadre de travail
2. Opportunités et planification de carrière	**2.** Valeurs d'entreprise claires
3. Bonnes relations entre salariés et managers	**3.** Bonnes relations entre salariés et managers
4. Stabilité financière de l'entreprise	**4.** Équilibre travail/vie privée
5. Plans de formation et développement	**5.** Opportunités et planification de carrière
6. Équilibre travail/vie privée	**6.** Processus de recrutement bien rôdé
7. Rémunération et avantages attractifs	**7.** Plans de formation et développement
8. Processus de recrutement bien rôdé	**8.** Stabilité financière de l'entreprise
9. Valeurs d'entreprise claires	**9.** Situation géographique de l'entreprise
10. Situation géographique de l'entreprise	**10.** Grande visibilité sur les canaux de recrutement

Top 10 des éléments clés de la marque employeur pour les salariés et pour les employeurs. Enquête réalisée par StepStone (sites emploi en ligne) http://www.stepstone.fr

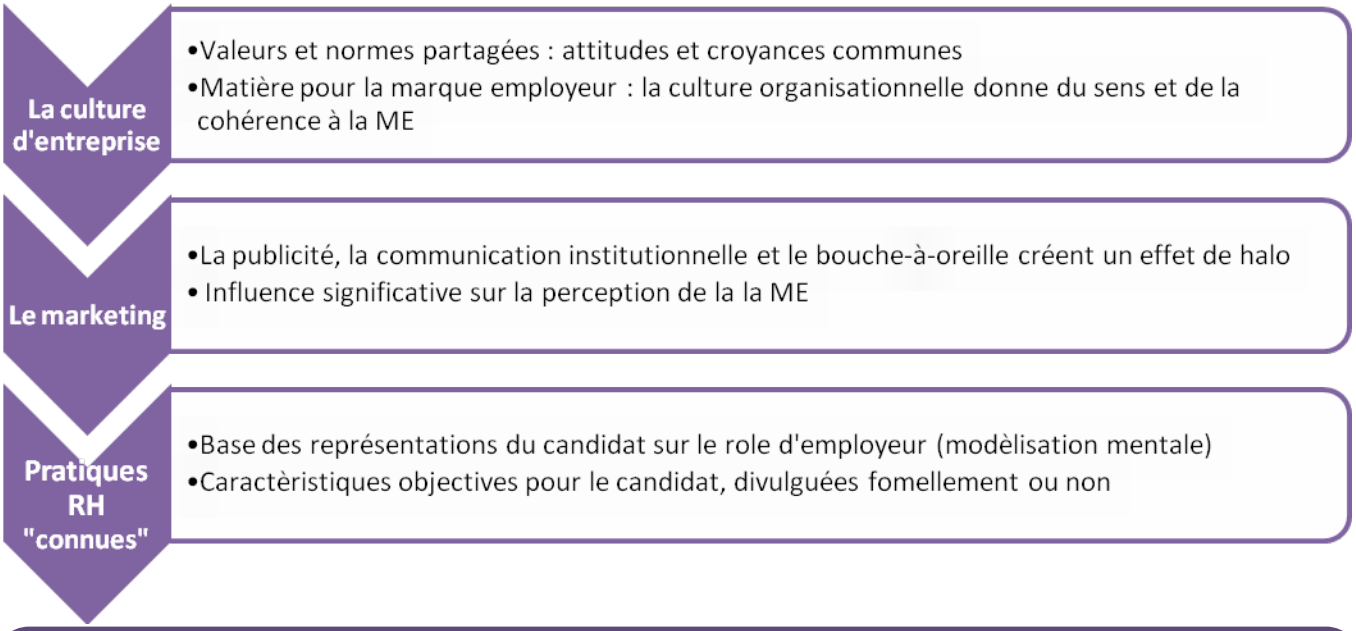
[21] Voir Annexe 7 Exemple de critères de classement par 2 instituts privés

2.A.2. Enjeux et mise en œuvre de la marque-employeur par et pour l'entreprise

- Les rôles de la marque employeur -

De manière générale, la marque employeur agit comme une forme de gouvernance et de régulation, qui ré-humanise l'Entreprise, à travers la promotion de normes « vertueuses », notamment dans les processus de sélections et de recrutement de candidats (égalité homme-femme par exemple). Au niveau organisationnel, la ME externe doit permettre d'attirer un flux de candidats « talentueux » en continu, afin de maintenir la performance de l'organisation. Divers objectifs intermédiaires sont observables en vue de devenir un « employeur de choix », un « employeur de référence ».L'objectif de différenciation est prééminent[22], il s'agit non seulement d'être présent dans l'esprit des candidats, mais d'être préféré à des concurrents. Le but est donc de développer un ensemble d'associations et de croyances, favorables et uniques. Pour des profils très spécialisés, les attributs de l'emploi étant souvent équivalents d'une entreprise à l'autre, ce sont les attributs de l'employeur qui encouragent la candidature.

- Antécédents de la Marque employeur -



La ME est “comprise” par le candidat comme un ensemble de promesses. Il s’agit donc d’un engagement de la part de l’entreprise qui devra être respecté pour éviter l’insatisfaction des collaborateurs. Elle conditionne les attitudes et les comportements des candidats et accroit le nombre de candidatures spontanées.

[22] La marque employeur peut également permettre une revalorisation de filière ou redéfinition de ses métiers. Voir Annexe 8

- La marque employeur comme critère discriminant -

Les chercheurs d'emploi basent leur décision de candidature sur un ensemble de croyances a priori. La littérature montre "une influence positive et significative de la ME sur l'intention et la décision de candidater"[23] .La rémunération et la dispense de formations apparaissent comme des attributs prioritaires pour les candidats. Les attentes des candidats déterminent la relation entreprise - candidats dans les sens ou elles définissent un contrat moral implicite faisant état des futures obligations mutuelles de chaque partie. D'autre part, étant donné la saturation d'information auxquels sont exposés les candidats, la communication va particulièrement compter dans la décision de ceux-ci. Une forte visibilité de la ME augmente son attractivité, car elle agit comme un repère dans une information abondante et incomplète. Ainsi, une ME intrinsèquement moyenne mais largement diffusée auprès de la cible sera privilégiée à une ME intrinsèquement supérieure mais peu communiquée. Les candidats éliminent donc de manière mécanique, par ignorance informationnelle, des entreprises offrant potentiellement de nombreux avantages RH.

La formation, un critère déterminant pour les candidats, un outil de marketing RH pour les employeurs.





24

[23] Voir Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles, « Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche », *Revue française de gestion* 2015/1 (N° 246), p. 63-82.

[24] Voir Eline Nicolas et Sophie Renault, « La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines. Le cas Mcdonald's », *@GRH* 2014/3 (n° 12), p. 103-126. DOI 10.3917/grh.012.0103

- Des variables modératrices –

Plusieurs variables modératrices nuancent l'influence de la marque employeur sur la décision du candidat.

Variables individuelles	Variables organisationnelles	Le contexte macro-économique
La "ressemblance" à l'entreprise ou l'expectation de réalisations professionnelles particulières. Des valeurs perçues similaires et une personnalité proche de celle du candidat favorisent l'adhésion du candidat aux propositions de l'entreprise. Le parcours professionnel influence également l'impact du message auprès du candidat : l'autonomie et les responsabilités sont d'avantage recherchées par des individus ayant acquis une expérience significative.	Des critères organisationnels tangibles et intangibles modèrent l'effet de la ME à l'égard des candidats. La taille de l'entreprise apparaît notamment comme un facteur important d'attractivité, comme sa localisation, son management perçu. La notoriété et la réputation de l'organisation semblent également déterminantes. En ce sens le marketing global d'une entreprise interfère sur les flux RH et contribue à une augmentation de candidatures.	Les conditions du marché de l'emploi pondèrent les résultats de la mise en œuvre de la ME, qui s'avère primordiale dans les secteurs ou la pénurie de profils est constaté.

2.B. Les outils issus du web, une nouvelle façon de recruter

Les outils Internet et les médias sociaux sont de très bon moyens de communiquer la ME, ils ont également démultiplié les possibilités de recherche d'emploi et de recrutement. De nombreux intermédiaires virtuels sont aujourd'hui incontournables dans la rencontre entre l'offre et la demande et chacun implique une segmentation de fait induite par la capacité des individus à s'approprier ces outils. La sélection à distance est largement pratiquée, cependant elle ne parvient pas à réduire suffisamment l'incertitude et ne permet pas une évaluation précise des candidats ou des postes à pourvoir. Les techniques de recrutement classiques restent donc justifiées et s'inscrivent en complémentarité des outils on-line.

2.B.1. Internet : la mise à disposition de nombreux outils

- Distinction fonctionnelle des principaux outils **-**

Certains médias sociaux sont dédiés à la gestion de la marque employeur et/ ou majoritairement destinés à optimiser celle-ci : il s'agit des blogs (outil de publication), des réseaux sociaux de contenus (Slideshare, Youtube…) et de contacts personnels (Twitter, Facebook...). . Parallèlement, **3 principaux outils sont utilisés dans un but de recrutement : les réseaux sociaux professionnels, les sites corporate ("page carrière") et les job-boards**. Les annonces pour des postes de cadres sont quasiment systématiquement diffusées sur Internet, dont environ 75% exclusivement (selon le rapport de l'Apec 2013).

Les sites carrières des entreprises sont un élément essentiel. Ils font écho de l'organisation, des prestations et des engagements RH, des métiers, ils apportent des conseils aux candidats et communiquent les offres d'emploi. Ces dernières sont dans ce cas incluses au contexte dans lequel elles sont proposées. Les sites *corporate* constituent un passage souvent obligatoire pour répondre à une annonce, même si la connaissance de l'offre provient d'une autre interface. Ils représentent également l'un des principaux canaux de réception de candidatures spontanées pour répondre à des besoins immédiats ou latents en participant à l'agrandissement du vivier de candidats enregistrés. Les sites carrières sont plus souvent visités par des chercheurs d'emploi ayant déjà avancé leur recherche d'emploi (tri préalable des sociétés attractives, détermination spécifique pour une entreprise, reconnaissance d'une ME).

Les *job-boards*, littéralement "panneau emploi", sont des sites de publications d'offres d'emplois en temps réels. A ce service est venu s'ajouter celui d'alerte mail (push mail) qui permet aux internautes de recevoir des offres ciblées gratuitement à partir de critères préalablement recherchés. La publication et la diffusion d'annonces est à la charge des recruteurs qui présentent un consentement à payer plus élevé. Les *job-boards* peuvent également vendre leur CV thèque aux entreprises qui le souhaitent via un abonnement supplémentaire payant (les candidats déposent leur CV gratuitement). Il existe des *job-boards* gratuits, et certains sites proposent une fonctionnalité assimilable à celle des *job-boards*. Ces plates-formes sont généralistes ou spécialisées (région, profession, secteur d'activité, statut…) et dans la plupart des cas il s'agit de

"pure player"[25]. Le modèle mercatique des *job-boards* est un *two-sided market* : le rôle des différents utilisateurs est clairement identifié[26].

Les réseaux sociaux numériques professionnels : Les plus connus aujourd'hui sont Linked In et Viadeo avec environ 10 millions d'inscrits chacun en France. Les réseaux sociaux numériques sont des portails de mise en relation fondés sur les technologies de l'information et de la communication, l'inscription est gratuite (le coût est ensuite fonction de l'intensité de l'usage et de la variété des fonctionnalités utilisées). Dédiés à le (re)constitution de connexions sociales et à la gestion de celles-ci à des fins personnelles ou professionnelles, ils représentent un outil incontournable pour le marché de l'emploi des cadres. A travers la construction d'un profil public ou semi-public, les utilisateurs peuvent valoriser leur parcours. En plus de leur accessibilité (faible coût et nombre restreint de champs obligatoires), le réseautage *(networking)* et les possibilités de recommandation entre les membres *(endorsements)* sont les caractéristiques distinctives des réseaux sociaux professionnels par rapport aux *job-boards*.

2.B.2. Des usages variés pour les recruteurs comme pour les candidats

- Réseaux sociaux et *job-boards* : une performance inégale **-**

Du point de vue des entreprises et des recruteurs au sens large, ces outils présentent d'abord des avantages économiques car ils sont rentables et ciblés. Ils permettent une meilleure diffusion des offres d'emploi et facilitent l'accès à un grand volume de CV. Ils peuvent par ailleurs être mobilisés pour tout ou partie du processus de recrutement : le *sourcing*[27], l'analyse des candidatures, l'évaluation des aptitudes, et l'intégration. Ainsi, le recours à ces outils est motivé pour attirer et identifier des profils ciblés, avec possibilité d'automatiser le filtrage. Aussi, en fin de processus les recruteurs effectuent parfois une *"googlisation"* des candidats pour compléter ou vérifier des informations. Dans certains cas, cet examen conduit à modifier la décision. Par ailleurs, les membres actifs sur les réseaux sociaux disposent, aux yeux des recruteurs et de manière implicite, de qualités supplémentaires par leur simple présence sur le média : maîtrise des nouvelles technologies, gestion d'une e-réputation, curiosité du marché de l'emploi, intérêt pour les espaces collaboratifs…Le comportement numérique observable fait donc objet d'une évaluation. Les *job-boards* participent surtout à la visibilité des offres d'emploi, ils n'apportent

[25] *Pure player* : désigne une entreprise dont l'activité s'est exclusivement développée par le biais d'Internet.
[26] L'interaction et le partage d'information y est impossible, les entreprises ne peuvent y émettre qu'une communication descendante.
[27] *Le sourcing* : processus d'identification et de conquête des candidats, via des supports variés internes ou externes.

donc pas la même contribution que les réseaux sociaux. Les recherches divergent quant à la préférence[28] des recruteurs pour l'une ou l'autre de ces interfaces. Les réseaux sociaux demandent plus de compétences et nécessitent souvent la création de postes dédiés comme les *community manager* RH.

- Une utilisation parcellaire par les demandeurs d'emploi **-**

Pour les candidats, les outils du web permettent une meilleure diffusion du CV et un accès à un grand volume d'offres d'emplois. Nécessitant des compétences techniques et un investissement cognitif important, l'appropriation des outils est susceptible d'améliorer la recherche d'emploi. Le recours à internet est une manière de maintenir l'employabilité et de s'inscrire dans une démarche active. Les internautes mobilisent les différents outils à des fins diverses[29] : consultation d'offres d'emploi, dépôt de CV, recherche d'informations, candidature spontanée, activation du réseau, identification de contacts, inscription à des évènements réels (salons), entretien d'une e-réputation. La recherche d'emploi *on-line* correspond à une redéfinition du marché de l'emploi. Le volume des annonces constituent une première donnée qui peut encourager les internautes à étendre leurs recherches en cas d'une faible demande perçue dans un secteur défini. La comparaison des critères apparaissant sur les offres avec ceux "vendus" par le candidat peut également engendrer une révisions des attentes par rapport un poste. La prise de conscience d'une concurrence accrue entre les postulants via Internet encourage les candidats à construire une identité numérique précise, à travers le *personal branding* ou les CV vidéos par exemple. Les demandeurs d'emploi mobilisent ainsi Internet pour se positionner sur le marché (comparaison de parcours professionnels), pour s'inspirer de CV, voire pour réfléchir à leur projet professionnel. L'influence des autres usagers et les normes d'employabilité globalement diffusées sur internet apparaissent donc aussi importantes que le message émis par le recruteur. Comme pour les recruteurs, Internet est sollicité pour tout ou partie du processus, et les internautes sont limités dans leur expression par les contraintes technologiques.

[28] Certains professionnels du recrutement déclarent que les job-boards sont plus performants du fait de leur facilité d'usage, de la rapidité et du volume des retours, et de la possibilité de mesurer les ROI issus de leur utilisation. D'autres affirment au contraire, que les RSN, bien que plus chronophages, améliorent la qualité des appariements : les profils bénéficient d'une meilleure mise à jour, l'offre est rattachée à un profil humain et favorise la proximité avec le recruteur, la crédibilité des mentions est accrue par une vérification interindividuelle, les inscrits ne se déclarant pas en recherche d'emploi représentent des candidats passifs.

[29] L'utilisation des outils Internet est fortement dépendante de la situation du chercheur d'emploi (inactivité de longue durée, réorientation, bilan plus ou moins positifs de la dernière expérience professionnelle, chercheurs d'emploi en poste…). Elle n'est pas statique et se modifie également avec l'avancement de la recherche et les différentes difficultés rencontrées impactant l'estime de soi. Voir Godefroy Beauvallet *et al.,* « L'usage d'Internet par les demandeurs d'emploi » , La Revue de l'Ires 2006/3 (n°52), p 41 - 69. DOI 10.3917/rdli.052.0041

2.B.3. Des limites importantes à l'utilisation de ces outils internet

- Une information imparfaite et incomplète -

La première limite importante est mis en évidence par Y.Fondeur, il s'agit du **"dilemme transparence-bruit"**[30]. Avec une transparence accrue, du fait de l'accessibilité à l'information, et la génération d'un volume important de données de la part des utilisateurs, la qualité et la pertinence de l'information sont discutables. "La disponibilité de l'information est accrue, mais les difficultés de traitement le sont également" indique Y.Fondeur en 2006. L'hétérogénéité des informations et le manque de repère pour identifier les "signaux" réellement pertinents transforment ainsi la recherche d'emploi en "fouille", les demandeurs d'emploi se sentent "noyés" sous l'abondance d'information. Ces derniers, vont cependant répondre à une multitude d'annonces pour rester actifs dans leur démarche. La simplicité de postulation engendre une baisse de l'autocensure et mécaniquement une hausse de candidatures non ajustées pour les recruteurs, qui a leur tour se trouvent confrontés à une grande quantité d'information pauvre qualitativement. Pour remédier au développement de ces *social spam*[31], les plates-formes se sont dotées d'algorithmes visant à éliminer automatiquement certaines candidatures, et/ou ont augmenté le nombre de critères de filtrage électronique. Dès lors, la transparence initialement promue par ces outils n'est qu'une illusion, et de nombreuses offres sont finalement inaccessibles. Les candidats avertis modifient ainsi leurs "publications" et leur CV afin de contourner le filtrage automatique. La fiabilité de l'information est réduite.

- Une incompatibilité avec la vie privée -

La seconde limite intrinsèquement liée à Internet est la problématique de respect de la vie privée. La majorité des candidats estime que la recherche ou l'intégration de mentions issues des réseaux sociaux dans le processus de recrutement est une atteinte à la vie privée. Ainsi les données personnelles disponibles sur les réseaux sociaux, par publications ou par interactions (enquête auprès d'un membre "ami") ne devraient pas faire partie du jugement des recruteurs, du point de vue des candidats. A l'inverse, les agents en charge de recrutement, estiment que les internautes sont responsables de leur activité numérique et que de tels usages sont finalement légitimés par

[30] Voir Fondeur Yannick,« Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *La Revue de l'Ires*, 2006/3 n° 52, p. 3-10. DOI : 10.3917/rdli.052.0003

[31] *Social spam* : envoi de messages non ciblés à destination d'un utilisateur d'un réseau social, en l'occurrence le terme désigne les candidatures non ajustées.

les candidats eux-mêmes. Rejetant la responsabilité sur les chercheurs d'emploi, et leur tendance à "l'extimité" sur Internet, les praticiens considèrent que les informations figurant sur les réseaux sociaux sont publiques et représentent une analyse complémentaire aidant à leur décision[32].

2.C. La diversité des méthodes de recrutement : entre innovation et tradition

Au-delà des principaux outils analysés jusqu'ici, d'autres techniques innovantes on-line commencent à gagner du terrain. L'innovation *off-line* est également visible pour réinventer le recrutement, et les techniques traditionnelles sont encore utilisées. La complémentarité des diverses outils d'intermédiation et de diffusion se justifie par l'incapacité d'ajuster l'offre et la demande à travers un canal unique (performance et contribution limitées).Le marketing du recrutement est surtout adapté à la génération Y, qui bénéficie de modes de recrutement spéciaux.

2.C.1. Des nouvelles techniques de recrutement on-line

- Les MOOC, investis par les recruteurs **-**

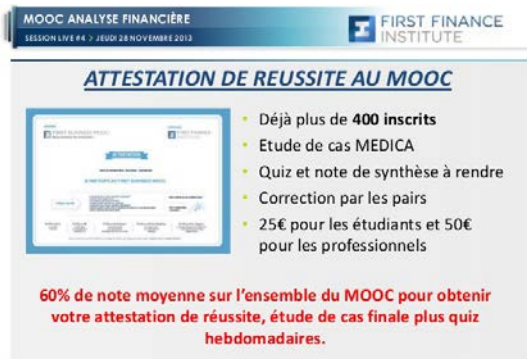
Les MOOC[33], conçus à la base pour la formation et l'actualisation des connaissances sont désormais investis par les entreprises comme un moyen de sélection des candidats. Les meilleurs participants sont identifiés par les entreprises qui peuvent par la suite proposer des stages, des formations, ou des entretiens plus approfondis. Les MOOC rattachés à un domaine d'expertise spécifique segmentent a priori les utilisateurs. Les entreprises sont également sensibles à l'autonomie de gestion de travail que nécessite ces plates-formes, ainsi les usagers arrivant en fin de parcours sont jugés responsables et sérieux dans leur apprentissage. Les MOOC semblent également un moyen de témoigner des capacités de gestion de projet et de travail d'équipe, ils ne traduisent donc pas uniquement un niveau de compétences. La valorisation de la formation numérique via les MOOC est encore timide (sauf dans les secteurs NTIC) mais elle semble offrir une belle perspective. En France, FUN[34] refuse que les données des participants soient

[32] Pour tenter de réguler l'utilisation des réseaux sociaux personnels par les recruteurs, l'association "A Compétences Egales" a établi une charte de sensibilisation sur le recours aux médias sociaux dans le recrutement. Voir Annexe 9

[33] MOOC : Massive Open Online Courses, cours et ressources pédagogiques en ligne, permettant parfois l'obtention d'une certification.

[34] France Université Numérique : plateforme de MOOC mise à disposition des établissements de l'enseignement supérieur français et de leurs partenaires académiques dans le monde entier.

commercialisées. Cette limitation constitue un frein à l'utilisation des MOOC dans le recrutement, par réduction de la coordination entre les informations reçues par les concepteurs et les informations accessibles aux entreprises. L'authentification de l'identité du « MOOCeur » se révèle également être une problématique limitant le recours à cet outil.



Pour recruter ses stagiaires, la banque BNP Paribas a invité les 10 meilleurs participants inscrits au Mooc analyse financière de la plateforme First Finance à venir passer un entretien d'embauche.
http://www.cadremploi.fr

BNP PARIBAS

- Le jeu vidéo, un canal de recrutement justifié -

Les *serious games*, croisant les concepts du *e-learning*[35], de l'*advergame*[36] et du jeu vidéo, sont de plus en plus utilisés en gestion des ressources humaines. Il s'agit d'interfaces virtuelles, ludiques, attractives et immersives qui visent à stimuler la créativité et la compétition des candidats. Avec le *serious game*, l'aspect ludique sert un objectif utilitaire différent du divertissement[37]. Les *serious game* désignent une multitude de techniques et d'usages, nécessitant des budgets variables selon la spécificité de l'objectif (certains jeux sont conçus sur mesure, d'autres sont adaptables à plusieurs organisations). La visée utilitariste est plus ou moins explicite. Toutes les entreprises du CAC 40 ont recours à ce type d'outil dans leur politique de GRH (recrutement, formation, communication interne et externe), l'investissement initial étant rapidement rentabilisé. Dans le cadre du recrutement, il est possible distinguer 3 déclinaisons de *serious game*:

- **les jeux d'orientation** sont destinés à identifier les fonctions correspondant le plus aux compétences et aux aptitudes des joueurs. Il s'agit de mettre en adéquation un profil avec un poste particulier parmi ceux proposés par l'entreprise.

[35] Mode d'apprentissage requérant l'usage du multimédia et donnant accès à des formations interactives sur internet (dictionnaire Larousse 2015)
[36] Jeu, en général de type vidéo dans le but de promouvoir une marque ou un produit à travers sa diffusion et son utilisation. (www.definition-marketing.com)
[37] C'est également le cas pour les *advergames* en marketing ou des simulations dans des campagnes de prévention et de sensibilisation.

- **les jeux de sélection** mettent en compétition des individus à une échelle internationale, à travers des épreuves imaginées conjointement entre l'entreprise et les concepteurs des jeux vidéo. Il s'agit d'un repérage des meilleurs profils.
- **les jeux d'intégration** qui favorisent l'adoption des procédés de l'entreprise et facilitent l'adaptation du recruté à son nouvel environnement du travail.



Concernant le recrutement, le jeu Reveal de l'Oréal reste une référence, qui a démontré la capacité des jeux sérieux à capter l'attention des jeunes actifs.

Les *serious game* participent à la notoriété de l'entreprise et à la popularité de la ME via un marketing viral important au sein d'un public jeune et à fort potentiel.

- Une diminution de l'usage des références classiques **-**

Les références traditionnelles de sélection de candidats (CV, expérience, formation) sont moins considérées dans les techniques de recrutement innovantes. Les habiletés sont évaluées à travers une mise en situation, la performance aux exercices servant de base de décision (jeux sérieux, Mooc). La reconnaissance des aptitudes et des compétences démontrées à un instant t par le candidat devient centrale.

2.C.2. Une modernisation des techniques off-line

- L'originalité du recrutement par l'évènement **-**

Les évènements de recrutements attirent un grand nombre de candidats et sont utilisés par de nombreuses entreprises dans un objectif de sélection, ou à l'inverse dans une recherche de volume et de diffusion de l'offre RH de l'entreprise. Ces évènements regroupent à la fois des salons organisés par des instituts spécialisés (salons de l'Apec par exemple) ou des projets menés par l'entreprise. Dans le premier cas, plusieurs entreprises sont présentes, et les rencontres avec les recruteurs sont brèves et s'apparentent à de la prise de contact. L'événementiel prend une place grandissante parmi les canaux de recrutement à disposition, il peut contribuer à l'entretien et à l'animation d'un réseau, comme c'est le cas des manifestations en partenariat avec des écoles. La volonté d'humaniser le recrutement et de rentrer en contact direct avec les candidats

est un point commun à toutes les formes d'évènements. Ces dernières sont multiples, l'originalité peut être liée au lieu (péniche, métro, Stade de France, TGV…), à la nature de l'activité, (tournois sportifs, poker, cuisine, conférences, recrutement par simulation…), aux conditions de rencontre. En recherchant à se démarquer par la méthode de recrutement, les entreprises souhaitent créer un *buzz* positif autour de l'évènement auprès d'un public ciblé. Le budget alloué aux évènements de recrutement est conséquent, une communication importante doit permettre d'assurer la présence du public désiré, à travers les médias sociaux par exemple.

Carrefour a recréé différents espaces de ventes pour communiquer sur la variété de ces métiers. Salon « Le Plein de Talents et de Fraîcheur », Lille 2014. Plus de 8 000 visiteurs qui sont venus rencontrer les équipes de Carrefour avec au total 3 000 CV. http://rmsnews.com



La DRH de l'entreprise Michel et Augustin communique ses offres d'emploi dans le métro parisien pour répondre à des besoins non satisfaits malgré la diffusion d'annonces. Cette opération a permis une grande visibilité sur la toile et l'entreprise a reçu de nombreuses candidatures. http://lareclame.fr/125829-michel-augustin-job-metro



2.C.3. La persistance de techniques traditionnelles

- La spécialisation du recrutement -

Alors que les innovations sont essentiellement mises en œuvre pour le *sourcing*, le recours à des méthodes traditionnelles est encore justifié, notamment dans l'évaluation des candidats. Les entretiens en face à face restent incontournables pour mesurer les compétences techniques et comportementales des candidats, et leur potentiel d'intégration. Les tests représentent également une pratique essentielle dans le recrutement : niveau de langue, logique, compétences métier, culture générale… Ces tests peuvent être externalisés (cabinets de recrutement

spécialisés par exemple) ou internalisés (centres de formation interne). Le contrôle de référence est lui aussi indispensable pour vérifier les diplômes des candidats, connaître la qualité des relations avec des ex-collaborateurs ou approfondir les missions effectuées auparavant. Il s'agit ici de professionnaliser et d'expertiser le processus de recrutement.

- L'e-recrutement ne permet pas d'atteindre tous les profils **-**

L'e-recrutement[38] concerne d'abord les grandes entreprises et les secteurs d'activités familiarisés avec la technologie (informatique, marketing, communication, management, finance…). Les publics sont présélectionnés par le média utilisé, les usages étant fonction du domaine de compétences et du niveau de qualification. La nature du canal de recrutement délimite le marché, par des normes de stabilisation a priori (structuration de l'offre dans un format particulier), les entreprises n'ont donc pas accès à toutes les opportunités si elles utilisent exclusivement le recrutement en ligne.

- Les intermédiaires en ligne ne remplacent pas les agences d'emploi **-**

Les cabinets de recrutements et les agences d'intérim sont soumis à une plus forte intensité concurrentielle avec les intermédiaires en ligne. Pourtant, les réseaux sociaux et les *job-boards* sont également utilisés par ces acteurs spécialisés. Ces derniers créent une valeur ajoutée supérieure au service d'intermédiation délivré par les outils Internet. Si le service peut s'apparenter à celui proposé par les outils issus du web, par sa nature d'intermédiaire, les cabinets de recrutements et les ETT (entreprises de travail temporaire) se distinguent par leur qualité de médiation et leur réactivité. Les interfaces du web n'offrent qu'une information imparfaite et peine à produire des appariements de qualité. Les outils en ligne ne sont donc pas des substituts aux cabinets de recrutement.

[38] E-recrutement : utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les processus de recrutement, pour la mise en relation entre les candidats et les recruteurs. (Rapport de L'Apec 2009)

Synthèse Partie 2

La marque employeur démontre l'importance du marketing pour attirer des candidats. A travers un décryptage des éléments constitutifs de la marque employeur, et par la diffusion de repères (titres et classements), les entreprises s'emparent de moyens pour attirer les meilleurs profils. Une forte marque employeur contribue à un grand volume de candidatures.

Les outils du web permettent de communiquer sur les avantages de l'employeur et de diffuser les besoins identifiés en ressources humaines. Les sites carrières, les *job-boards* et les réseaux sociaux numériques sont les principaux médias utilisés. Ces différents canaux en ligne n'apportent pas les mêmes performances, par leur nature et leur fonctionnement. Ils ne sont donc pas substituables entre eux. Leur utilisation chez les recruteurs, comme chez les candidats est par ailleurs fonction de la connaissance subjective qu'ils ont de ces outils. Bien qu'incontournables pour les deux parties considérées, les moyens offerts par Internet ne sont pas satisfaisants pour aboutir à des appariements de qualité et ne délivrent qu'une information imparfaite. Leurs limites dans la contribution au processus de recrutement justifient le développement de nouvelles méthodes *on-line* et *off-line* ainsi que la persistance de techniques traditionnelles.

Les outils du web concernent plus spécifiquement la phase de *sourcing* et nécessitent des compétences spécifiques. Leur coût est de plus en plus important financièrement, par le développement de nouvelles fonctionnalités payantes et « socialement » par leur caractère chronophage. Le service des intermédiaires physiques, agences d'emploi privées et publiques, est complémentaire à celui offert par les techniques d'internet. Ces acteurs spécialisés ont eux-mêmes recours à ces outils, comme une évolution naturelle du métier.

PARTIE 3 La valorisation des services offerts par un cabinet de recrutement

3.A. Prestation et valeur ajoutée des agences privées d'emploi (cabinets et ETT)

Les agences d'emploi privées interviennent sur le marché du placement, tel que décrit précédemment. Le marché du placement est caractérisé par l'importance de référentiels normés[39] qui réduisent les incertitudes. Les cabinets de recrutement pallient aux défaillances du marché dont l'information disponible est très imparfaite. Pourtant, du point de vue de l'entreprise, le marché interne[40] est financièrement plus intéressant et semble moins risqué, le coût d'un intermédiaire n'apparaît pas donc pas toujours légitime.

3.A.1. Le service de placement, de la nécessité des repères à l'unicité des situations

- La position des intermédiaires de placement -

L'activité de placement est définie par la loi comme «la fourniture de services qui vise à rapprocher les offres et les demandes d'emploi sans que celui qui assure cette activité ne devienne partie dans les relations de travail susceptibles d'en découler». Depuis 2005, les ETT sont autorisées à effectuer du placement permanent du fait de leur expertise du marché du travail, de leur capacité à évaluer des compétences et en conséquence d''une concentration de l'activité[41]. Aujourd'hui, l'intermédiaire public fonctionne en complémentarité des agences privées, mettant en évidence la fragmentation effective du marché de l'emploi. Les cabinets de recrutement sont surtout mobilisés pour des postes stratégiques et sont positionnés sur des

[39] Ici entendu dans le sens de diplômes, formation, certifications, validation des acquis. Il s'agit de références valorisées de manière égale par toutes les parties prenantes.

[40] Marché interne : espace de mobilité de la main d'œuvre correspondant à tout ou partir d'une entreprise Yannick Fondeur, « Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement », *La Revue de l'Ires* 2013/1 (n° 76), p. 31-43.
DOI 10.3917/rdli.076.0029

[41] Rachat de petits cabinets de recrutements par les grandes enseignes du travail temporaires qui détiennent une très grande part du marché.

segments qualifiés. Ils constituent un moyen de recrutement complémentaire au marché interne et au réseau[42], en remédiant aux limites d'une information imparfaite.

- Deux facteurs justifient l'activité des cabinets de recrutement -

- **la nécessité d'apporter des repères de coordination et des dispositifs de jugements fiables** pour stabiliser le marché en réduisant l'incertitude des transactions. Les intermédiaires jouent un rôle essentiel dans les mises en forme des compétences requises (à l'image des universités qui délivrent des diplômes dont la valeur est "certifiée" ou des codes ROME de Pôle Emploi). Les outils de jugements réduisent l'incertitude (la qualité de l'appariement n'est vérifiable que *a posteriori*) et suppriment l'"embarras du choix"[43]. La capacité d'objectivation et d'évaluation des compétences est une composante essentielle qui justifie l'activité des cabinets de recrutements.





- **les risques liés à un appariement de mauvaise qualité** pour des fonctions stratégiques encouragent une professionnalisation du recrutement afin d'améliorer l'ajustement entre l'offre et la demande. Il s'agit d'une décharge de responsabilité par rapport aux enjeux

[42] Le réseau constitue un canal de recrutement informel. Voir Christian Bessy et Emmanuelle Marchal, « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio-Économie* 2009/1 (n°3), p. 121-146.DOI 10.3917/rfse.003.0121

[43] Les investissements de forme permettent un accroissement de stabilité et de généralité dans les échanges. Sur le marché de l'emploi ils correspondent à la délimitation de frontières et à l'élaboration d'un langage pour qualifier les emplois et les candidats. Voir Guillemette de Larquier et Géraldine Rieucau, « Quand les entreprises font leur marché : canaux et sélection sur les marchés du travail », *Revue Française de Socio-Économie* 2014/2 (n° 14), p. 93-113.
DOI 10.3917/rfse.014.0093

que représente le recrutement. Les intermédiaires recourent à une recherche d'information approfondie dans le but de donner du sens aux données, de les exploiter et d'accélérer l'appariement. Ils permettent également d'élargir le marché de candidat pour une entreprise. L'expertise de l'évaluation des aptitudes doit permettre ensuite une sélection pertinente. Le recours à un cabinet de recrutement est fonction du "coût substantiel d'une erreur d'appariement"[44].

- Les cabinets de recrutement articulent une recherche d'information intensive et extensive **-**

Prospection Intensive	**Prospection Extensive**
• Il s'agit ici d'**approfondir les investigations sur un nombre restreint de cas** dont la pertinence a été préalablement évaluée vie des critères standards et /ou particuliers. L'enjeu de ciblage et de sélection est ici prégnant. Les informations sont précises et détaillées et ne portent que sur un petit nombre de candidats. • Les réseaux et les marchés internes sont les canaux qui sont le plus orientés vers ce type de prospection. Les cabinets de recrutement pratiquent une recherche intensive pour apporter une *short-list* à leur clients, en vue d'un appariement de qualité et unique.	• Émanant d'une large diffusion d'information, une prospection extensive procure **un grand nombre de candidatures peu détaillée et comportant des informations limitées sur les candidats**. L'objectif est ici de générer du volume, de la visibilité, et de multiplier le choix. • Les *Job-boards* sont les interfaces dédiés à une prospection extensive. Les cabinets de recrutement y ont recours pour ouvrir le marché, offrir des opportunités aux entreprises et pour alimenter leur base de données.

- La relation entreprise -cabinet : une coproduction du processus de recrutement **-**

En théorie, les agences d'emploi privées initient des appariements qui ne peuvent pas s'effectuer par d'autres canaux, via une forte rationalisation de la "rencontre", offrant de nouvelles opportunités pour l'employeur. Le caractère singulier de chaque demande exige une forte individualisation du service, la demande est issue d'une co-construction. La nature du lien entre l'agence d'emploi et son client apparaît déterminante dans la qualité des appariements. Des interactions nombreuses permettent de co-créer le poste vacant, d'établir une relation de confiance et un lien durable qui participent à la rentabilité et à la rapidité du processus. Si l'emprunt de référentiels acceptés par toutes les parties prenantes permet une stabilisation du marché, une proximité est nécessaire entre l'entreprise cliente et le cabinet du fait de l'unicité de chaque situation. La définition conjointe du poste à pourvoir constitue une approche dans

[44] Voir Christian Bessy, Guillemette de Larquier. « Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement ». Document de travail du Centre d'Etudes de l'Emploi, n°113, 2009

laquelle “les compétences sont imprévisibles et déformables suivant les contextes”[45]. A l'extrême, chaque recrutement peut être envisagé comme l’établissement d’un nouveau métier, résultant d’une combinaison singulière. La “négociation” représente donc un paramètre primordial dans le service offert par les agences privées d’emploi.

- Différents modèles façonnent la manière d’exercer le métier **-**

Le service de placement n’est pas soumis à l’obligation de résultat mais à une obligation de moyens qui se traduit par la présentation de candidats aux clients (cas de jurisprudence). Les agences privées d’emploi, exerçant une activité lucrative, ont alors plusieurs manières d’appréhender leur métier. Deux modèles de fonctionnement existent, engendrant des conceptions distinctes du métier *(retainer fee* et *success fee)*

retainer fee	***success fee*** **(appelé aussi *“contingency”*)**
• Le cabinet a l’exclusivité de la mission • Paiement d’une commission forfaitaire et versement d’un acompte à la signature du mandat (fixation du prix en fonction du travail évalué pour la mission) • L’acompte est définitivement acquis par le cabinet même si la démarche n’aboutit pas à un recrutement • Les *sunk costs (coûts irrécupérables)* peuvent inciter l’entreprise à choisir un des candidats proposés même si d’autres candidatures adéquates proviennent par d’autres canaux. La mesure de l’efficacité du cabinet (recrutement effectif / recours) est donc biaisée. • Le temps alloué à la définition du besoin et au conseil est plus important en *retainer fee* du fait d’une moindre exigence de productivité • L’approche est très qualitative et le *sourcing* est particulièrement actif : le *retainer fee* concerne généralement des postes très spécialisés.	• Mise en concurrence de plusieurs cabinet pour une même offre (80% des entreprises ayant recours à ce type d'intermédiaires mobilisent plusieurs cabinets) • Les honoraires sont versés à l’issue de la mission sous condition d’une embauche effective • La recherche de productivité implique un temps important consacré au démarchage commercial pour multiplier les missions, an affectant la qualité du service (les chargés de recrutement consacrent beaucoup d’énergie à la prospection commerciale) • Le *sourcing* est effectué essentiellement à partir de la base de données du cabinet (candidats déjà répertoriés) et par l’utilisation massive des CVthèques • Ce modèle est plus répandu, il concerne des postes moins pointus et apparaît plus économique pour les employeurs.

[45] Voir Emmanuelle Marchal et Marie-Christine Bureau, « Incertitudes et médiation au cœur du marché du travail », Revue Française de sociologie 2009/3, vol 50, p573-598. DOI 10.3917/rfs.503.0573

3.A.2. Les déterminants du recours à l'intermédiation

- L'externalisation déterminée par de nombreux paramètres internes **-**

La décision d'externaliser le recrutement correspond d'abord à une volonté de renouveler les opportunités offertes par le marché du travail, par une diffusion accrue des besoins RH et par la possibilité d'accéder à une main d'œuvre "inconnue" de l'entreprise. Un nombre important de critère impacte cette décision de recours à un intermédiaire.

Variables	Effet sur le recours à un cabinet de recrutement
Caractéristiques liées à l'entreprise	
• secteur	• plus le secteur est pénurique, plus le recours à l'intermédiation est important (recherche de profils rares).Les différents secteurs ont également des contraintes ou des propensions "naturelles" à recourir à l'intermédiation.
• taille de l'entreprise	• La taille de l'entreprise influence la démarche du recours à l'intermédiation (trop grand volume de candidatures pour les grandes entreprises / difficultés de sourcing pour les petites). Les attentes en termes de service sont différentes.
• *turn-over*	• un fort *turn-over* engendre un besoin récurrent et augmente la probabilité de recours. Cependant un faible *turn-over* peut engendrer un ciblage très spécifique et favoriser également le recours à un spécialiste.
• nombre de candidatures spontanées reçues (corrélées positivement à la ME et à la taille de l'entreprise)	• le traitement, l'analyse et la sélection de candidature demande un travail conséquent. Si l'entreprise n'a pas les outils de gestion et le personnel suffisant, un grand nombre de candidatures spontanées favorise le recours.
• obligation de diffusion interne préalable	• L'existence de convention imposant une diffusion interne diminue de la probabilité de recourir à un intermédiaire
• moyens du service RH	• les ressources financières, technologiques et humaines

	conditionnent la logique du recours à l'intermédiation et non la décision d'externalisation en elle-même. Les politiques de GRH et le pouvoir du service RH, s'il existe, jouent également un rôle : certaines organisations sont initialement plus ouvertes à l'externalisation.
Caractéristiques liées au poste • qualification • fonction • rémunération • nature du contrat	• Le recours effectif à une agence d'emploi privée augmente avec la PCS et la rémunération. Les fonctions jugées stratégiques et représentant des enjeux cruciaux augmentent la probabilité d'externalisation *(top management, middle management)* La poids de l'emploi promu est particulièrement important dans la décision d'externalisation. • Les cabinets de recrutement sont surtout mobilisés pour des CDI, temps plein
Caractéristiques liées à la procédure • temps consacré au recrutement • nouveauté du poste • nombre de recrutement	• l'urgence du besoin ou la disponibilité de temps peuvent favoriser le recours à l'intermédiation (la vitesse du processus n'est pas une fin en soi). L'accélération de l'appariement est attendue mais la qualité de l'appariement reste plus déterminante. • La création d'un nouveau poste, la nécessité de développer une fonction éloignée du cœur de métier ou l'inexpérimentation de recrutement pour des compétences particulières augmentent la probabilité de recourir à un intermédiaire • Le besoin de recruter simultanément plusieurs personnes pour un même département incite les entreprises à externaliser le recrutement

- Des facteurs indépendants de l'entreprise -

Toutes ces variables doivent être considérées par les cabinets de recrutement pour offrir une meilleure qualité de service et inclure les éléments les plus singuliers d'une mission de recrutement. Toutefois, des facteurs macro-économiques et conjoncturels viennent modérer l'influence de ces variables sur le recours à l'intermédiation. Les systèmes d'emploi désignent des

phénomènes de saisonnalité et de rotation de main d'œuvre endogènes à certains secteurs (conditions de travail particulières), ainsi que des cycles démographiques dépendant de l'historicité des métiers. Ces paramètres non maîtrisables structurent différents systèmes influencent les pratiques de recrutement et la probabilité de recours à l'intermédiation.

3.A.3. Des attentes précises de la part des entreprises

- Des attentes variables suivant des logiques différentes **-**

Un ensemble de critères motive ou au contraire freine l'externalisation du recrutement, la pondération de chaque variable reste difficile à mesurer et à généraliser. Le facteur temps permet néanmoins de distinguer plusieurs logiques de recours à l'intermédiation qui correspondent à des attentes différenciées. Le temps est un paramètre paradoxal dans la logique d'externalisation de recrutement: le recours à un cabinet de recrutement est souvent utilisé en dernier ressort (le besoin correspond à une urgence) mais l'importance de l'enjeu nécessite un choix réfléchi (les recruteurs ne choisissent pas un candidat par défaut, l'allongement de la durée du recrutement est préférable). Les cabinets de recrutements ont donc un devoir de réactivité mais interviennent pour des postes envisagés à long terme. Si **l'accélération du processus fait partie des attentes des entreprises**, elle n'est pas déterminante dans le consentement à payer et la priorité est donnée à la qualité de l'ajustement.

3 démarches de recours à l'externalisation façonnent des attentes différentes

	L'intermédiaire est mobilisé après l'échec de l'autonomisation du recrutement par l'entreprise	**L'intermédiaire est mobilisé dès l'identification d'un besoin spécifique (l'entreprise à anticiper des difficultés de recrutement)**	**L'intermédiaire est mobilisé en fin de processus pour conforter une décision (situation marginale)**
Problématique de l'entreprise	Les entreprises ne parviennent pas à attirer des candidats (TPE / PME) Les entreprises sont débordées par un trop grand nombre de candidatures (grandes	L'entreprise crée un poste ou recrute un profil qui nécessite une expertise dans l'évaluation Le poste promu est jugé particulièrement stratégique	L'entreprise cherche à conforter sa décision grâce à l'intervention d'un prestataire qu'elle connaît bien (relation de long-terme déjà installée)

	entreprises, forte ME, diversité de canaux de recrutement)	L'entreprise et/ou la filière ne sont pas attractives	
Attentes de l'entreprise	Proposer des alternatives de sourcing, gérer les candidatures Attirer et cibler de nouveaux candidats (élargir la prospection) Sélectionner, évaluer pour constituer une *short-list* (2 ou 3 candidats) Développer l'attractivité et la lisibilité de l'annonce Économiser du temps, accélérer le recrutement	Formaliser la fiche de poste Sécuriser le recrutement Maintenir la crédibilité du service RH (l'intermédiaire supportera les critiques éventuelles) Chasser des candidats : approche directe (profils très rares / enjeux importants) Pallier un problème d'image (négative ou déficitaire) via l'anonymisation	Mesurer le potentiel d'intégration Être rassuré sur le choix du candidat Compléter l'évaluation grâce à des outils particuliers

- Des attentes communes à toutes les situations **-**

L'évaluation de la personnalité, du savoir-être et de la capacité d'intégration des candidats est une attente commune aux différentes logiques d'externalisation et apparaît de plus en plus importante pour les entreprises. L'accompagnement du cabinet dans le recrutement représente une forte attente même si celui-ci n'assume pas l'intégralité du processus.

- Le soucis de conformité **-**

A l'égard des candidats, les cabinets de recrutement doivent également faire preuve d'une grande transparence. Les entreprises attendent que l'offre soit parfaitement conforme à la réalité, en termes d'environnement et de fonction. L'intermédiaire délivre une vision précise et réaliste du contexte de recrutement.



La qualité de la relation entre l'intermédiaire et l'entreprise est décisive : **la confiance, la transparence et la réactivité constituent les bases de l'échange.**

La campagne de publicité Manpower illustre cette dimension.

3.B. Redéfinir la stratégie d'un cabinet de recrutement : le cas d'Inopia Finance (modèle *success fee*)

La stratégie marketing d'un cabinet de recrutement se construit autour d'une forte expertise. Celle-ci regroupe deux dimensions : la compétence RH et la spécialisation pour un secteur professionnel. Le cas d'Inopia Finance permet d'illustrer cette double capacité. Par ailleurs, les agences d'emploi privées développent leur gamme de services pour renforcer leur légitimité.

3.B.1. Entre spécialisation et diversification

- Un marché circonscrit -

La spécialisation des cabinets de recrutement est pertinente du fait de l'exigence accrue des entreprises pour leurs recrutements et de l'expertise nécessaire dans l'évaluation des candidats. **Les agences d'emploi privées interviennent sur des marchés de niches, caractérisés par une délimitation sectorielle et un espace géographique défini.** Les grands acteurs du recrutement ont d'ailleurs différentes enseignes correspondant à différents métiers (par exemple, Randstad a développé l'enseigne Expectra pour les métiers de la comptabilité et de l'administration des entreprises).

Inopia Finance est une agence fondée par des experts comptables qui ont créés des tests spécifiques à chaque fonction que regroupe le domaine de la comptabilité. En garantissant la technicité de l'évaluation du candidat, le cabinet est plus crédible auprès de ses clients comme auprès des candidats. Ces derniers s'adressent en effet à des recruteurs issus de la même formation, ce qui facilite leur accompagnement. L'agence peut donc miser sur cet avantage concurrentiel auprès de ses publics et assurer la qualité de l'appariement, en ayant éventuellement aidé les recruteurs à établir une fiche de poste détaillée.

Si le critère « métier » est essentielle à l'identité du cabinet, la cible reste variée : cabinet d'expertise comptable, PME, grandes entreprises, syndic de copropriété, associations. Toutes structures dotée d'une entité comptable est potentiellement consommateur du service. Il s'agit de comprendre les particularités de chaque demande. Les informations recueillies sur les entreprises sont le plus riches possibles, afin de constituer une analyse spécifique des attentes des entreprises. Inopia Finance intervient pour des postes de tous niveaux hiérarchiques, bien que la demande pour des postes très stratégiques soit faible. La concurrence des cabinets de chasse ne permet pas de capter des recrutements hyper-spécialisés, pour lesquels les entreprises préfèrent l'approche directe. Cette dernière consiste à recruter un cadre déjà en poste, en lui proposant une offre plus avantageuse que sa situation actuelle. Le petit volume de recrutement sur des postes de direction provient du réseau de relation ou de clients particulièrement fidèles.

- Une multitude de services -

Les cabinets de recrutement peuvent proposer une gamme de services profonde. Des activités telles que la formation, le coaching, les tests de personnalités, le bilan de compétences, la stratégie RH (gestion de carrières ou politique de diversité par exemple) représentent des activités complémentaires synchronisées ou non au placement d'un nouveau collaborateur. Cette extension de l'offre permet de maintenir une position sur un marché en mutation. La dimension de conseil en phase de problématisation du besoin reste dominante. Le cabinet de recrutement doit traduire le besoin de l'entreprise en une offre intelligible, en tenant compte de contraintes internes et externes. L'expertise RH se révèle donc aussi importante que l'expertise métier.

La dualité des agences d'emploi privées: le placement et le travail temporaire

La problématique d'Inopia Finance en 2015 était de retrouver l'équilibre entre le placement permanent et le travail temporaire. L'agence intervenait sur les deux activités sous les enseignes Compt'Intérim créé en 1989) et Inopia RH (créée en 2005). Le cabinet est très sollicité pour des missions de travail temporaire (85% des commandes), alors que l'activité de recrutement permanent apporte beaucoup plus de profit. Ce déséquilibre s'explique par la notoriété construite sur le capital de Compt'Intérim. Afin d'être identifié comme acteur du recrutement spécialisé, les deux dénominations commerciales ont été remplacées par une seule marque : Inopia Finance. Les services offerts englobent toutes les phases du recrutement et de soutien stratégique en GRH. Le lancement de la nouvelle dénomination commerciale a nécessité une communication importante. La société doit maintenant réfléchir à offrir des prestations complémentaires cohérentes pour accroître ses parts de marché.





(Mission de changement d'identité visuelle et dénomination commerciale[46] que j'ai réalisée durant mon stage).

- Un service devant être rapide mais particulièrement ajusté -

Le caractère urgent du besoin des entreprises et la compétition des agences engendrent une nécessaire rapidité dans la fourniture du service. Cette logique peut détériorer la qualité du service, surtout si le client souhaite une personne immédiatement opérationnelle. Le cabinet dispose de deux options :

Modèle Success fee	**Option A**: présenter un candidat disponible ne correspondant pas complètement à la demande de l'entreprise	**Option B**: jouer la transparence et indiquer au client qu'aucun profil ne convient (demander au client de patienter)
Avantages	Réactivité, placement quasi immédiat Le paiement de la prestation est effectué, le ROI est assuré et rapide	Appariement plus pertinent Transparence, instauration d'une relation de confiance
Inconvénients	Forte probabilité d'insatisfaction Option court-termiste : pas de fidèlisation envisageable	Forte probabilité de perdre la transaction : le recrutement sera effectué par un concurrent Coût important sans garantie de ROI

La seconde option est le choix suivi par Inopia Finance, qui a ainsi bénéficié d'un bouche à oreille favorable, se constituer un réseau et profiter de recommandations. Inopia Finance se voit ainsi confier des missions par des entreprises déçues de cabinets qui avaient été très réactifs. Cette manière d'appréhender l'intermédiation est d'autant plus justifiée pour des cabinets de petite envergure. Elle permet une fidélité comportementale et attitudinale de la clientèle.

3.B.2. Des référentiels pour structurer le service

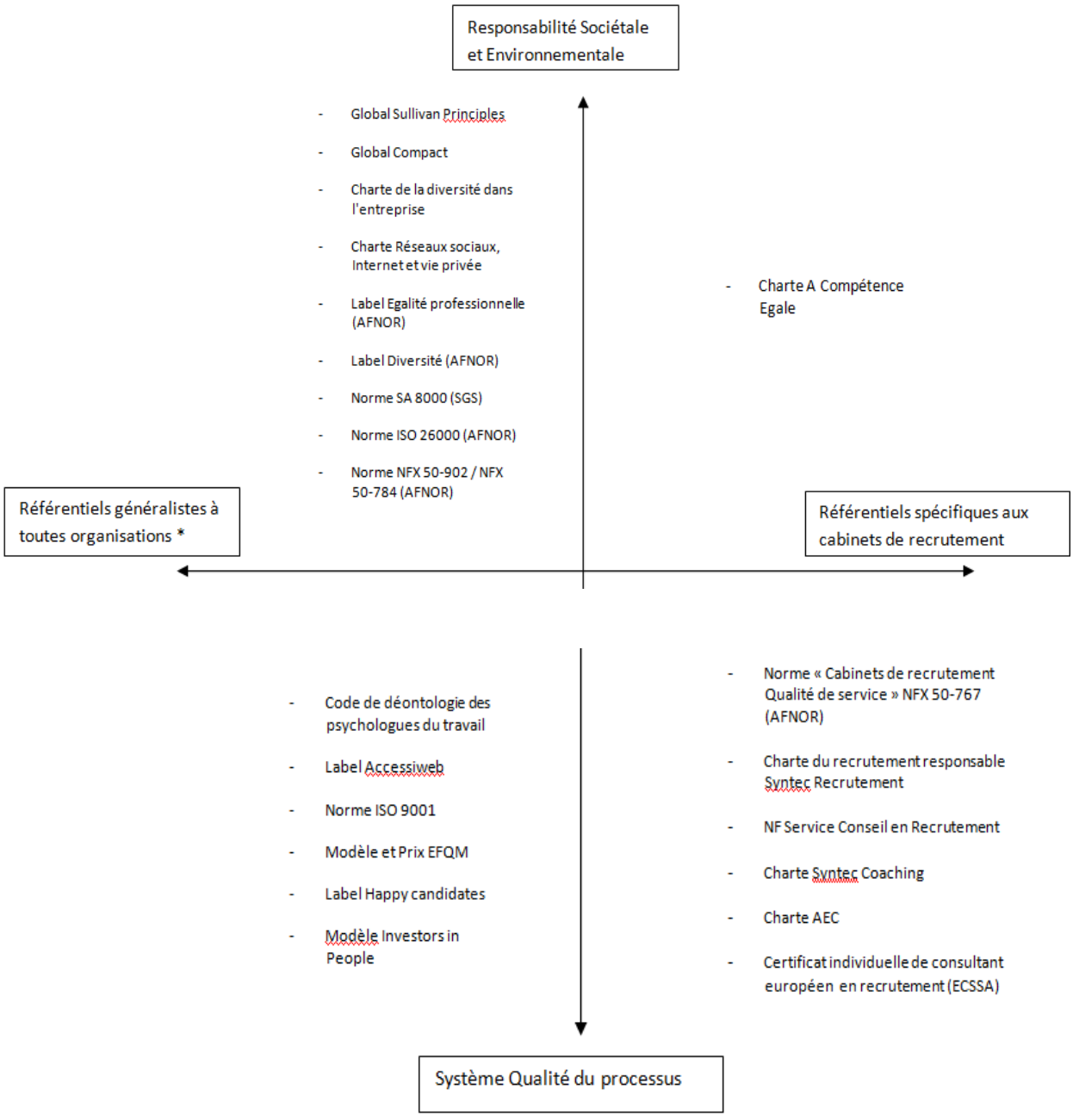
- Des critères décisifs dans le choix réalisé par les entreprises -

En premier lieu, c'est l'expertise métier et la connaissance spécifique du marché du candidat qui détermine le choix de l'intermédiaire. Ensuite viennent les recommandations dont il bénéficie (le réseau étant une source essentielle de clients et de candidats) et la satisfaction de prestations antérieures. Cependant, un nombre important d'homologations ont permis de structurer et de

[46] Voir Annexe 10 Communiqué de presse

professionnaliser l'offre. La présence de labels ou de certification influencent l'arbitrage effectué par les entreprises au moment du choix de leur prestataire. Cette influence est variable selon la culture de l'entreprise, sa taille, et la personnalité du mandataire. Ces référentiels apparaissent comme un facteur clé de succès potentiel pour les cabinets de recrutement car ils rassurent le client.

- Panorama des référentiels pour les professionnels du recrutement –



Dans le cadre de mon stage, j'ai proposé à l'entreprise d'adhérer à l'une des ces certifications. J'ai réalisé cette matrice à partir de l'œuvre d'A.Gavand « Le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards » afin de guider mes supérieurs dans un éventuellement engagement.

- Une incompatibilité possible avec l'objectif commercial -

Si ces référentiels peuvent être un attribut déterminant dans la concrétisation de la transaction, ils sont ne sont pas toujours respectés dans la pratique. Certains recruteurs formulent des exigences qui peuvent être contradictoires avec les principes des différents modèles. Par exemple, une entreprise peut demander des candidats uniquement masculins (intégration dans l'équipe, crainte d'un investissement moindre à cause d'une maternité…). Cela va à l'encontre de l'égalité de traitement inhérente à la RSE du cabinet, mais la logique de profit l'emporte sur le respect de l'engagement. Le cabinet va répondre aux attentes de son client, pour ne pas perdre de part de marché. Les organismes concepteurs des référentiels RSE se déclarent d'ailleurs déçus et démunis face aux pratiques de leurs adhérents. L'organisme de régulation de la HALDE[47] n'est d'ailleurs jamais averti, puisque l'objectif commercial est prééminent.

- La tarification, une norme implicite -

Le prix de la prestation est induit par une stratégie d'alignement sur la concurrence. Le prix au pourcentage est le plus commun, le coût d'une mission varie entre 18% et 25%[48] de la rémunération brute annuelle du candidat placé. La sensibilité au prix reste faible même si une concurrence accrue encourage des gestes commerciaux. Les attentes des clients sont néanmoins fortes en termes de lisibilité de facturation, la transparence de la tarification est un critère d'arbitrage non négligeable.

Le prix au forfait correspond au versement d'un acompte à chaque étape (missionnement, *short-list*, recrutement effectif). Moins pratiqué, il semble pourtant préféré par les entreprises qui peuvent mieux évaluer le budget final de l'externalisation. La persistance d'une facturation au pourcentage semble s'expliquée par la traditionnalité des usages, par une meilleure rentabilité et une gestion plus simple des transactions.

3.C. Des leviers opérationnels pour valoriser la prestation d'intermédiation

En s'appuyant sur les caractéristiques du marketing des services, des actions concrètes peuvent être imaginées par les cabinets de recrutements pour accroître la qualité perçue, diminuer l'incertitude et rassurer les clients.

[47] HALDE : Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
[48] Selon Rapport Apec 2014

3.C.1. Des moyens pour tangibiliser le service

Les cabinets de recrutement offrent un service à faible composante matérielle, pour réduire l'incertitude et rassurer le client, il est essentiel de valoriser des éléments tangibles. Ces recommandations opérationnelles, sont applicables aux cabinets en exercice.

L'environnement physique, le lieu de prestation : implantation géographique, accessibilité décoration et équipements des bureaux.

Inopia Finance est situé en plein cœur du quartier des affaires de Lyon (Part-Dieu).
Proche de la gare, accessible en métro, tram, bus, les candidats peuvent facilement se rendre aux entretiens. La proximité géographique lève également un frein pour les clients demandant une visite de l'entreprise avant d'effectuer un partenariat.

Les supports de communication / la qualité des documents écrits : outils technologiques, évènements, compte-rendu d'entretien, réalisation d'enquête, plaquette commerciale, témoignages, rapport sur l'avancement de la mission. Ces éléments rendent le service tangible mais doivent également faciliter la co-conception du recrutement et accroître l'implication du client.

L'agence participe à des évènements dédiés à l'emploi ou à la comptabilité pour valoriser son expertise : en Septembre Inopia Finance sera représentée au "Village Emploi" de Villeurbanne. Ce genre d'évènement offre des retours directs via les contacts enregistrés durant l'occasion. Ils permettent également de renforcer l'image d'expert par la participation à des conférences.

Des comptes-rendus d'entretiens sont envoyés aux clients après chaque évaluation. Ils contiennent une description des qualités techniques des candidats et une analyse du consultant RH précisant les traits de personnalité et le potentiel d'intégration du candidat.

La création et l'animation d'un blog (composante de mon stage) permet aux clients et aux candidats de concrétiser la notion d'expertise, grâce à la rédaction d'articles et à la curation de contenus très spécialisés.

Des formulaires de contacts détaillés peuvent être renseignés en ligne sur le site internet pour les entreprises. Les candidats peuvent répondre à une offre ou envoyer une candidature spontanée. Il s'agit de faciliter le parcours du client et du candidat.

Le personnel: les consultants RH représentent les interlocuteurs privilégiés des clients. Ils doivent assurer un suivi régulier des missions qui leurs sont confiées et représentent la clé d'un partenariat durable. Le management en interne doit garantir des conditions de travail agréables car la satisfaction du personnel est corrélée à la satisfaction des clients. Le regard critique des consultants RH sur la fiche de poste et le profil recherché est particulièrement important. Les compétences et la motivation du personnel impactent fortement la satisfaction.

Le faible turn-over observable chez Inopia Finance permet de construire des relations durables et individualisées avec les clients.

La marque : construite autour de valeurs et de rituels, elle est synonyme de qualité de service, de capacité d'innovation et de force de proposition. La marque est d'autant plus importante du fait de la méconnaissance du marché. Les clients confondent les services proposés par les cabinets de recrutement, les cabinets de chasse et les agences d'intérim. Focalisés sur le résultat, les clients évoquent un service commun rendu par ces différents acteurs : la capacité d'assumer en intégralité un recrutement. La marque peut pallier cette vision restrictive, participer à un bouche-à-oreille positif en valorisant le rôle de l'intermédiaire.

En termes d'innovation, j'ai suggéré à l'agence des tests en ligne pour rendre le service plus accessible aux candidats. Cette option va être mise en place en collaboration avec des informaticiens professionnels.

Inopia finance peut compter sur l'avantage du pionnier et l'ancienneté de son activité. Dans le cadre de la refonte du site internet, j'ai insisté sur cet élément en page d'accueil.

Pour stimuler le bouche à oreille, via les réseaux sociaux, j'ai réalisé et publié des témoignages de candidats ou d'entreprise ayant collaboré avec le cabinet. Cela participe notamment à la crédibilité de l'enseigne.

Sur le site internet j'ai créé une page « références » dédiée aux entreprises réputées, de secteurs variés pour qui le cabinet effectue des missions régulièrement. La reconnaissance de la marque Inopia Finance est facilitée par cette présentation.

J'ai proposé à l'agence de remettre aux clients et aux candidats des stylos, ou des porte-clefs au nom de l'enseigne afin d'apporter une plus grande satisfaction (tel un"service Plus" de la matrice de Llosa).

Par méconnaissance du marché et des pratiques des cabinets de recrutement, les caractéristiques symboliques des marques apparaissent particulièrement importantes. Certaines agences communiquent exclusivement sur leur engagement sociétal et sur la portée humaine de leur activité.





3.C.2. Une standardisation complexe

- L'importance de la subjectivité -

La nature même du service, essentiellement fondée sur le jugement des consultants RH, complique la standardisation. Malgré des processus formalisés, la personnalité du salarié participe à la variabilité du service. Le recrutement n'étant pas complètement objectivable et emprunt à des activités cognitives faussant l'évaluation (ressemblance physique, établissement de formation identique, connaissance commune…), la standardisation du service est limitée.

Les étapes de recrutement sont clairement définies, de la prise de contact à la présentation du candidat chez le client afin que tous les consultants offrent le même accompagnement aux entreprises comme aux candidats.

Inopia finance veille à l'harmonisation de son service en modélisant la rédaction des annonces d'offres d'emploi (présentation, accroche, contenu, incitation à la candidature).

- La recherche d'un service sur mesure -

Le service nécessite une très forte individualisation, une adaptation à chaque interlocuteur. Si la gestion des missions est modélisée en interne, elle dépend fortement du consultant chargé de la mission et de l'implication de l'entreprise cliente. La standardisation est donc surtout un atout en interne visant à augmenter la productivité. La forte dimension humaine et le volume variable des interactions selon les demandes ne permettent pas une forte standardisation. Les cabinets de recrutement réalisent des prestations sur-mesure. Les entreprises déclarent par ailleurs ne pas avoir besoin de connaître les méthodes du prestataire, mais souhaitent un suivi régulier et personnalisant avec le même interlocuteur tout au long du processus.

3.C.3. Faire face à la saisonnalité

- Des saisonnalités propres à chaque secteur -

Il est nécessaire d'anticiper les fluctuations de l'activité pour être en capacité de répondre aux besoins des entreprises. L'entretien de la base de données et la prospection de candidats peuvent constituer un « stock ». Celui-ci pourra être mobilisé en cas de hausse de l'activité.
Pour les cabinets de recrutement, la saisonnalité dépend fortement des professions pour lesquelles ils interviennent. Une veille importante représente un outil indispensable pour adapter la production aux besoins des entreprises. Le secteur de spécialisation détermine donc les moments les plus opportuns pour communiquer auprès des publics de l'agence.

- Des paramètres généraux de l'emploi -

Par ailleurs, le marché de l'emploi est soumis à des fluctuations endogènes telles que les vacances estivales et les périodes de délivrance de diplômes (afflux de candidats débutants). Les efforts de *sourcing* et de (re)conquête des clients s'appuient également sur ces temporalités.

Dans le domaine de la finance et de la comptabilité, le deuxième trimestre apparaît plus favorable aux embauches. Cette période correspond à un afflux de jeunes diplômés. A contrario, le premier trimestre est particulièrement creux en raison de clôture des bilans financiers et des démarches comptables. Les fluctuations de recrutement sont fonction des obligations

Prospecter des candidats pendant l'été permet de prévoir le redémarrage de l'activité après les vacances estivales. Inopia Finance communique sur les avantages à poursuivre une recherche d'emploi en période creuse pour inciter les candidats à créer un compte sur le site internet.

Synthèse partie 3

Principalement mobilisés pour des postes stratégiques, les cabinets de recrutement détiennent une double spécialité : « métier » et « RH ». L'expertise « métier » doit permettre une objectivation et une qualité d'évaluation précise tandis que l'expertise « RH » concerne la problématisation du besoin et le conseil. L'individualisation du service se révèle prééminente. Le rôle des cabinets de recrutement est d'apporter des dispositifs de jugement et de stabilisation fiables, dans une situation incertaine. Ils assument également les responsabilités du recrutement a posteriori, le département RH se décharge de sa responsabilité.

De nombreux paramètres conditionnent le recours à l'intermédiation : spécificités de l'entreprise, du poste, de la procédure de recrutement ou du système d'emploi. Chaque mission s'inscrit donc dans un contexte particulier. Différentes logiques d'externalisation façonnent les attentes des entreprises clientes. La considération de ces données doit permettre une relation de confiance entre le prestataire et le mandataire, le processus de recrutement étant issu d'une coproduction. Les labels, les certifications et les normes qualité influencent le choix de l'agence, même si celui-ci est d'abord déterminé par le réseau et/ou un partenariat déjà éprouvé.

Au-delà de la connaissance des clients, le marketing du service permet de dégager des moyens d'action pour développer un avantage concurrentiel. Il s'agit premièrement de rendre le service plus tangible afin de rassurer le client, alors que le recrutement est un service à faible composante matérielle. Concernant la standardisation, les méthodes peuvent être modélisées en interne mais la forte dimension humaine de l'activité privilégie un service sur-mesure. Enfin les effets de saisonnalité propres à chaque secteur d'intervention déterminent les moments les plus judicieux pour communiquer (consolider le vivier de candidats et (re-)conquérir des clients).

Conclusion

Le marketing RH permet de redécouvrir les fondamentaux du marketing et ses interventions dans les interactions sociales. La volonté sous-jacente de ce modèle est de revaloriser l'entreprise et son image dans un contexte de méfiance et d'instabilité. Le marketing RH a engendré la création de nouvelles fonctions telles que « responsable de la marque employeur » ou « *community manager* RH », en concrétisant l'intégration du marketing dans la gestion des ressources humaines. Les problématiques d'attraction et de fidélisation de la main d'œuvre a également favorisé l'émergence de nouveaux outils, en ligne et en présentiel. Les méthodes innovantes de recrutement ne sont pourtant pas en mesure de remplacer les agences d'emploi spécialisées. Les cabinets de recrutement offrent un service à plus grande valeur ajoutée que les intermédiaires en ligne. Leur légitimité repose notamment sur leur expertise métier et leur capacité à créer une relation humaine durable. Les professionnels exerçant en agences privées déclarent avoir des difficultés à valoriser leur prestation et à se différencier des concurrents directs. Pour aider ces acteurs, mon propos offre une analyse du marché de l'emploi, des différents moyens de recrutement, et des attentes des entreprises et des chercheurs d'emploi. Mon mémoire donne également des orientations et des exemples opérationnels visant à soutenir l'activité des intermédiaires de placement.

Mon stage m'a permis de découvrir un service méconnu sur un marché aux lourdes conséquences « sociales ». La portée sociale parallèle à l'objectif commercial est d'ailleurs une source de tension. D'autant plus que l'importance grandissante de la RSE intervient dans un contexte de concurrence accrue. Concernant mes missions, j'ai bénéficié d'une grande crédibilité et d'une forte autonomie tant dans mes propositions que dans leur réalisation. Embauchée en tant que *community manager*, mes actions ont largement dépassé cette fonction. Le changement de dénomination commerciale et de logo a nécessité un gros travail de coordination en interne, et en externe (partenaires et clients du cabinet). J'ai repensé la conception du site internet et des supports commerciaux (plaquette et kakémonos), en plus des taches propres au *community management* (veille, animation des réseaux sociaux, alimentation du blog). J'ai cependant éprouvé des difficultés à convaincre mes supérieurs de la pertinence de mes projets, lorsqu'ils engendraient des dépenses importantes (participation à des évènements notamment). Cela m'a

permis de mesurer la force de persuasion dont doivent faire preuve les intervenants du marketing au sein d'une entreprise. J'ai beaucoup appris sur le marché de l'emploi et sur la variété des rôles du marketing. En renforçant, mais aussi en redéfinissant mes acquis théoriques, mon travail écrit et mon stage m'ont permis une réappropriation de mes connaissances. Mon expérience a été très enrichissante et j'espère avoir transmis l'intérêt que j'ai eu à rédiger mon mémoire au travers de ma proposition.

Pour prolonger la réflexion du rôle du marketing sur le marché de l'emploi, il semble pertinent de s'interroger sur la capacité de la marque employeur à modifier les critères de choix d'un emploi pour le candidat. En effet, si les attributs attractifs des emplois et des entreprises sont identifiés par la littérature, elle ne présente pas dans quelle mesure ceux-ci modifient des critères personnels (la situation géographique par exemple). Certains facteurs fortement distincts de l'organisation (ancrages culturels, proximité de la famille…) conditionnent les décisions de candidature. Il serait donc intéressant de mettre en balance ces caractéristiques dissociées avec celles mentionnées dans la littérature concernant les choix de l'emploi pour un candidat. La situation géographique est un bon exemple : à l'heure où les réseaux sociaux effacent les frontières, jusqu'où l'attractivité d'un emploi incite un candidat à se déplacer?

Bibliographie

Allal-Cherif. O, Makhlouf. M, Bajard. A (2014), Les Serious Games au service de la gestion des ressources humaines : une cartographie dans les entreprises du CAC40, *Systèmes d'information & management* 19, 3, 97-126

APEC (2014), Le recours aux intermédiaires du recrutement : pratiques et perceptions, *Les études de l'emploi cadre,* 44

APEC (2009), Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus

Auvergnon. P (2011), A propos de l'intermédiation sur le marché du travail en France, in B.Saporta , *Xème Congres européen de droit du travail et de la sécurité sociale*, Seville, Spain

Beauvallet. G, Le Garff. M-C, Negri. A-L, Cara. F (2006), L'Usage d'internet par les demandeurs d'emploi, *La Revue de l'Ires,* 52, 3, 41-69

Benraïss-Noailles. L, Viot. C (2012) Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement : Quelle compatibilité avec la vie privée ?, *Lavoisier | « Revue française de gestion »*, 224, 5, 125-138

Bessy. C, Marchal. E (2006), La mobilisation d'internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance, *La Revue de l'Ires,* 52, 3, 11-39

Bessy. C, Marchal. E (2009), Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements : Enquête auprès des entreprises, *La Découverte | « Revue Française de Socio-Économie »,* 3, 1, 121-146

Bessy. C, De Larquier. G (2009), Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement. *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, 113, 1, 21-34

Bonet. R, Cappelli. P, Hamori. M (2013), Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources, *The Academy of Management Annals*, 1, 7, 341-392

Charbonnier-Voirin. A, Vignolles. A (2015), Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche, *Revue française de gestion*, 246, 1, 63-82

Charrière. V, Dejoux. C, Dupuich. F (2014), L'impact des réseaux sociaux et des compétences émotionnelles dans la recherche d'emploi : étude exploratoire, *Management & Avenir*, 68, 2, 137-163

Chauvac. N (2011), L'embauche, une histoire de relations ? Réseaux et dispositifs au cœur du marché de l'emploi, *Université Toulouse le Mirail - Toulouse II. French.*

De Larquier. G, Rieucau. G (2014), Quand les entreprises font leur marché : Canaux et sélection sur le marché du travail, *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 2, 93-113

Floris. B (2001), Communication et gestion symbolique dans le marketing, *Les enjeux de l'information et de la communication,* upmf grenoble

Fondeur. Y, Lhermitte. F (2006), Réseaux sociaux numériques et marché du travail, *La Revue de l'Ires,* 52, 3, 101-131

Fondeur. Y (2013), Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement, *La Revue de l'Ires,* 76, 1, 31-43

Gavand. A (2013), *Le recrutement : Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, éditions Eyrolles

Girard. A, Fallery. B, Rodhain. F (2011), L'apparition des medias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement, 16 ème Congres de l'AIM, St-Denis de La Reunion, France.

Le Moenne. C (2008), « L'organisation imaginaire », Retour sur les images d'organisations *Communication et organisation*, 34

Liger. P (2013), Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, *Marketing RH - 3e éd. Dunod*

Low. M (2011), L'impact des nouvelles technologies dans le processus mis en œuvre par la profession de conseil en recrutement. De la congruence à la dyssynchronie d'un système, Thèse de doctorat en sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris 8, Paris

Marchal. E, Bureau. M-C (2009), Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail, *Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) | Revue française de sociologie,* 50, 3, 573-598

Namoin. Y (2011), Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France*, Communication et organisation*, 40

Nicolas. E, Renault. S (2014), La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines. Le cas de McDonald's, *De Boeck Supérieur | @GRH*, 12, 3, 103-126

Panczuk. S, Point. S, *Enjeux et Outils du Marketing RH. Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Editions d'organisation, Collection Ressources Humaines*,* EYROLLES

Pras. B (2012), La résilience du marketing, *Revue française de gestion, Lavoisier,* 228-229, 9, 59-85

Soulez. S, Guillot-Soulez. C (2011), Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y, *Recherche et Applications en Marketing*, 26, 1

WEBOGRAPHIE :

http://blog.educpros.fr/matthieu-cisel/

http://rmsnews.com/

www.cadres.apec.fr rubrique observatoire de l'emploi

http://www.cadremploi.fr

http://www.syntec-recrutement.org/

http://www.stepstone.fr/

http://www.potentialpark.com/

http://www.acompetenceegale.com/

http://www.afnor.org/

http://www.prismemploi.eu/

http://www.regionsjob.com/

http://www.randstad.fr/

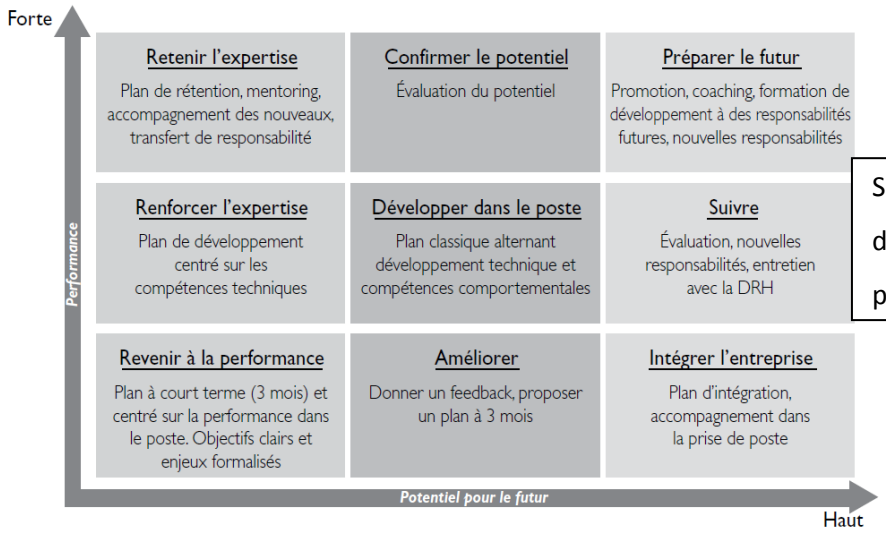
http://universumglobal.com/

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=if30

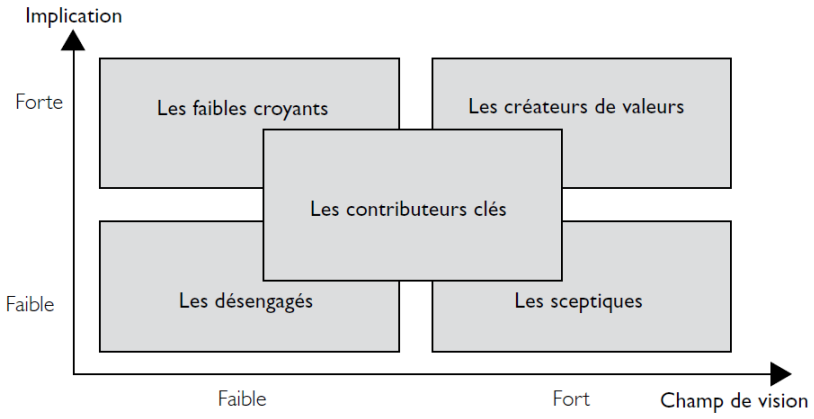
ANNEXE 1

Différentes méthodes de segmentation.

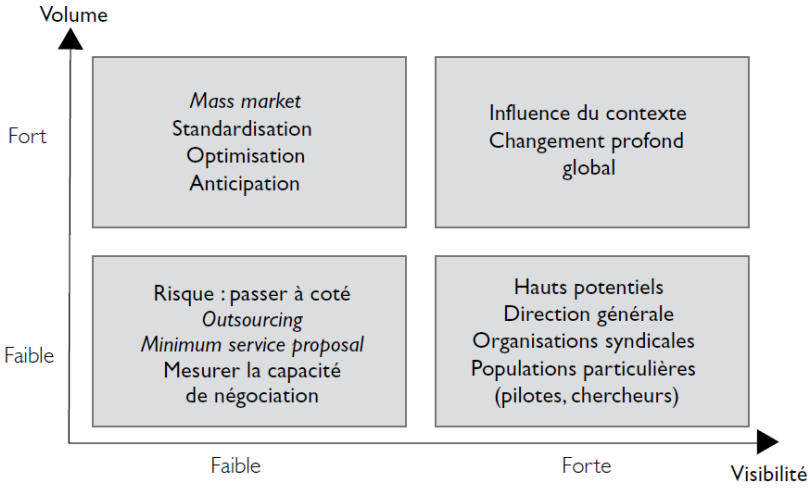
Serge Panczuk et Sébastien Point propose une sélection de 3 méthodes dans leur ouvrage « Enjeux et outils du Marketing RH »



Segmentation en fonction de la performance et du potentiel



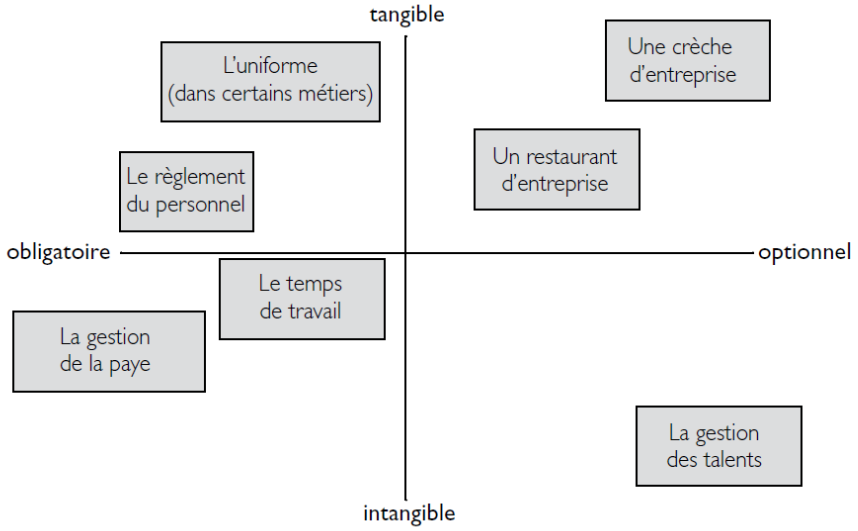
Segmentation sur l'engagement des salariés



Segmentation selon le volume et la visibilité de la population

ANNEXE 2

Une cartographie des prestations RH



Matrice présentée dans « Enjeux et outils du marketing RH » de S.Panczuk et S.Point.

ANNEXE 3 – L'université Eiffage, un exemple d'une prestation RH à forte dimension marketing

L'université Eiffage, une offre de formation lisible et adaptée pour tous

L'ensemble des formations dispensées aux collaborateurs d'Eiffage, des compagnons aux cadres, fait l'objet d'une profonde refonte. Objectif : rendre l'offre de formation à la fois plus visible, plus lisible et plus efficace.

ARCHITECTURE DE L'UNIVERSITÉ EIFFAGE

MASTERS PROD'

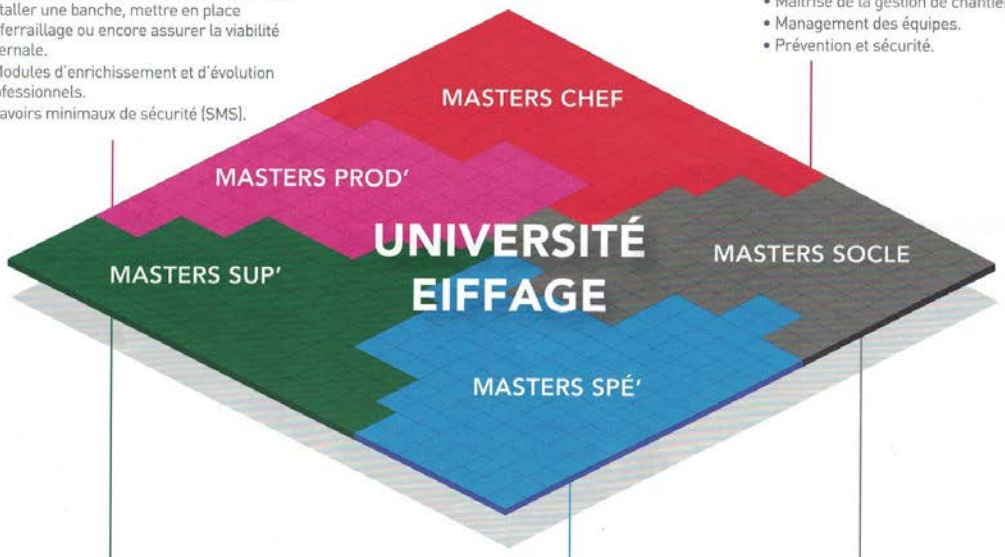
Compagnons et ouvriers

- Formations sur les savoirs techniques : appliquer un enrobé, travailler le béton armé, installer une banche, mettre en place un ferraillage ou encore assurer la viabilité hivernale.
- Modules d'enrichissement et d'évolution professionnels.
- Savoirs minimaux de sécurité (SMS).

MASTERS CHEF

Chefs de chantier et chefs d'équipe

- Maîtrise de la gestion de chantier.
- Management des équipes.
- Prévention et sécurité.



MASTERS SUP'

Cadres de direction de projet, d'exploitation et d'établissement

- Séminaire de formation à la gestion de projets clés en main : quatre modules de quatre jours.
- Séminaire de formation au management d'un centre de profit : six modules de trois jours.

MASTERS SPÉ'

Cadres opérationnels et des fonctions support, employés, techniciens et agents de maîtrise

- Formations "Essentiels" sur des compétences transversales nécessaires à tous les métiers : Essentiel de la gestion contractuelle des marchés, Essentiel Études et variantes.
- Formations métiers : responsable d'affaires, responsable d'achats ; modules spécifiques (Réflexes structures béton armé chez Eiffage Construction, Enrobés à chaud d'Eiffage Travaux Publics, etc.).

MASTERS SOCLE

Tous les collaborateurs

- Savoirs de base (lire, écrire, compter).
- Bureautique (maniement des logiciels).
- Transmission des savoirs (tutorat).

ANNEXE 4 – L'identification de prescripteurs pour diffuser l'offre RH



ANNEXE 5 – Les interventions de différents acteurs, caractérisées par les 4P du marketing-mix RH

Élément du mix	Caractéristiques	Intervenants	Exemples
PRODUIT / OFFRE RH	L'offre RH est tangible ou non, obligatoire ou optionnelle. En fonction de la taille de la cible, elle est plus ou moins standardisée. Un produit RH haut de gamme s'adresse à une cible réduite et à des besoins très spécifiques.	- Direction des ressources humaines qui doivent analyser les attentes des employés et futurs employés. - Les employés qui expriment des besoins et émettent des suggestions. - L'Etat et les partenaires sociaux qui veillent au respect du droit et des obligations de chaque parties.	Uniformes, Formation, VAE, Coaching, Université d'entreprise, Paies, Gestion de la carrière, Restaurant d'entreprise, Crèche, Recrutement, Aménagement du temps de travail...
PRIX Constitué des coûts financiers et du temps de mobilisation des ressources.	En marketing RH, l'utilisateur et le payeur sont souvent différents, l'élaboration du prix sera effectué entre la fonction RH qui formule un budget nécessaire pour une prestation et la direction qui la financera. Le client final ne prend pas part à la négociation, mais il peut influencer la décision finale. La divulgation du prix peut être un facteur d'implication et de motivation.	- Direction des ressources humaines qui construit le budget - La direction générale qui accorde le budget - Les employés qui peuvent juger de la pertinence de l'investissement. - Des prestataires extérieurs proposant des substituts aux offres RH	En externalisant la gestion des voitures de fonctions, le prix d'une flotte de véhicule est moins élevé.
DISTRIBUTION	Il s'agit de mettre en contact le produit et l'utilisateur final. La constitution d'un réseau de distribution spécifique à une prestation dépend de la volonté des DRH et de la nature de la prestation qui nécessite ou non un contact direct entre les DRH et les bénéficiaires. Selon le positionnement de l'offre, et sa fréquence d'utilisation, la distribution sera plus au moins directe. Les délais de réalisation, l'intégrité des messages émis par les DRH et l'efficacité devront faire l'objet de mesures pour évaluer le succès de la distribution. Les canaux de distribution existent en interne et / ou en externe.	- Les managers, intermédiaires entre la DRH et les destinataires de l'offre. - Des intervenants extérieurs, pour des raisons qualitatives (nécessité d'une expertise ou d'une technicité particulière) ou quantitatives (le coût et le volume de la prestation peut justifier une gestion externe). - Les salariés eux-mêmes via le bouche à oreille et le retour d'expérience.	- Distribution en ligne de bulletins de paie électroniques, e-learning. - Formations réalisée par une université, stages délivrés par un organisme spécialisé.
COMMUNICATION	L'enjeu est d'accroître la visibilité et l'attractivité des offres. La promotion des produits est complémentaire avec une communication d'image. Les départements RH sont souvent méconnus par les employés, l'information doit permettre d'identifier la fonction RH dans sa globalité. La communication RH fait appel à des processus rationnels et émotionnels et n'est pas limiter à un contenu informatif. La stratégie de communication RH reste cohérente avec la communication générale de l'entreprise, elle s'inscrit dans l'historicité de l'organisatio et s'exploite en interne comme en externe (la communication de recrutement est très spécifique). Les RH sont souvent victimes de l'effet Pravda, un biais de positivité qui tend à confondre esprit d'entreprise et naïveté.	- Prescripteurs - Intervenants internes - Intervenants externes pour des supports techniques (agences de communication, webmasters...)	-Newsletter, courriers, publicités, collecte de feedback, panneau d'affichage, réunion, site internet, intranet, messages personnalisés...

ANNEXE 6

Eléments constitutifs de la Marque Employeur, analysés par différents auteurs

Auteurs	Ambler et Barrow	Berthon et al	Roy	Lievens et al
Dimensions / Valeurs/ Attributs de la marque employeur	3 dimensions : • **Fonctionnelle :** intérêt du travail et possibilité de développement pour le salarié • **Economique :** rémunération au sens large et avantages matériels • **Psychologique :** appartenance et contrôle.	5 valeurs : • **Attrait** : environnement de travail stimulant et innovant • **Sociale** : environnement amical et amusant • **Economique** : rémunération, sécurité, promotions • **Développement** : possibilité d'évolution, reconnaissance, gestion de carrière • **Transmission** : application des savoirs, transmission des connaissances, orientation client et humaine	8 dimensions : Les 5 valeurs de Berthon et al +3 dimensions : • **Ethique** : culture d'entreprise et engagement • **Psychologique** • **Opportunités** : carrière et développement	2 dimensions : • **Symbolique** • **Instrumentale**

D'après Audrey Charbonnier-Voirin et Alexendra Vignolles dans « Marque employeur interne et externe », Revue Française de gestion n° 246, janvier 2015.

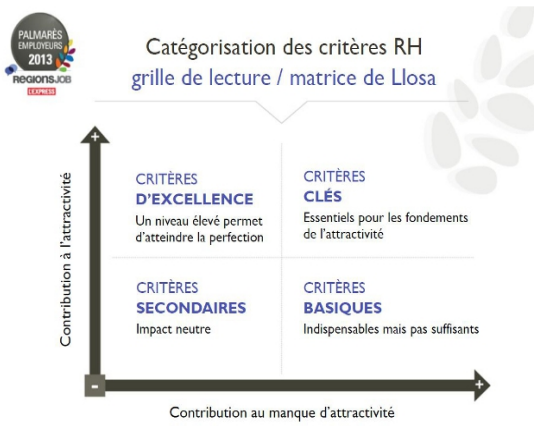
ANNEXE 7

Critères de classements de 2 instituts privés évaluant la marque employeur.

- Modèle Universum, cabinet d'études internationales mesurant l'attractivité des entreprises auprès des jeunes diplômés



- Palmarès Employeur 2013 de Régions Job, job-board français reconnu. Etude réalisé sous le contrôle de BVA





ANNEXE 8

Exemples de différents rôles de la marque employeur

- Expliciter l'étendue de ses métiers en usant de terme adéquats. Par exemple la RATP est un animateur de vie urbaine, elle n'est pas une société de transport, la palette de métiers accessibles est perçue plus large. Slogan de la RATP : « Quelle que soit votre passion, il y a un métier qui lui correspond »



- Revaloriser de certaines filières dont l'image sociale est peu flatteuse. Par exemple l'hôtellerie restauration est réputée comme un milieu contraignant, pénible et ingrat, le Club Med construit son image employeur sur ces métiers.



ANNEXE 9

Charte visant à réguler l'usage des réseaux sociaux dans le processus de recrutement

Charte réseaux sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement

Les signataires de la présente Charte rappellent que, dans le cadre d'une procédure de recrutement, la sélection des candidats doit reposer uniquement sur les qualifications et les compétences et exclure tout critère d'ordre personnel et privé.
Face à la multiplication et le succès des réseaux sociaux, des blogs et des moteurs de recherche sur Internet qui rendent accessible de manière libre et souvent gratuite un nombre illimité d'informations personnelles sur les candidats, les signataires veulent garantir leur éthique professionnelle et s'engagent à :

1. limiter le recours aux réseaux personnels, du type Facebook ou Copains d'avant, tels qu'ils sont configurés aujourd'hui, à la seule diffusion d'informations, plus particulièrement d'offres d'emploi, à des utilisateurs ayant manifesté leur intérêt pour de telles informations et de ne pas solliciter de contact dans un but professionnel sans leur consentement (c'est-à-dire laisser aux utilisateurs de ces réseaux l'initiative de devenir membres de groupes ou de pages fan gérées par les recruteurs).

2. privilégier l'utilisation des réseaux professionnels, du type Viadeo ou LinkedIn, conçus spécifiquement pour générer des liens professionnels, afin de diffuser des offres, d'entrer en relation avec des candidats et prendre connaissance d'informations publiques sur leur situation professionnelle.

3. ne pas utiliser les moteurs de recherche ni les réseaux sociaux comme outils d'enquête pour collecter, ou prendre connaissance, d'informations d'ordre personnel, voire intime, même si elles sont rendues accessibles par les utilisateurs eux-mêmes, ce qui serait constitutif d'une intrusion dans leur sphère privée et d'une source potentielle de discrimination.

4. sensibiliser et former les recruteurs, et toutes les personnes intervenant dans un recrutement, sur la nécessité de ne pas collecter ni tenir compte de telles informations.

5. alerter les utilisateurs de réseaux sociaux sur la nécessité de veiller à la nature des informations qu'ils diffusent et au choix des personnes à qui ils souhaitent y donner accès. Ils les encouragent également à vérifier, avant toute mise en ligne, la possibilité de supprimer ultérieurement ces données afin de faire valoir leur droit à l'oubli numérique.

6. interpeller les gestionnaires des sites internet hébergeant des réseaux sociaux, des blogs, des moteurs de recherches et toutes informations d'ordre intime en général sur l'importance d'informer très clairement leurs utilisateurs sur la finalité du site, les personnes y ayant accès ou encore la durée de conservation des données.

Convention de partenariat pour la promotion de la charte

Le 14 janvier 2010

ANNEXE 10

Communiqué de presse concernant le changement de dénomination commerciale

Communiqué de presse

INOPIA FINANCE
Recrutement Intérim

Inopia Finance, un nouveau nom pour s'affirmer en tant qu'acteur du recrutement spécialisé.

L'enseigne Inopia Finance remplace Compt'Intérim- Inopia RH pour renforcer son positionnement sur le marché du recrutement permanent et temporaire dans les domaines de la comptabilité, de la gestion, de la paie et de la finance. Un positionnement durable pour soutenir une activité économique en mutation.

Lyon, le 29 mai 2015, le réseau Compt'Intérim- Inopia RH interviendra désormais sous la dénomination **Inopia Finance** afin de mettre en évidence son expertise en recrutement de profils comptables et financiers. Les fondateurs de la structure Inopia Finance, diplômés d'Expertise Comptable, souhaitent se différencier à travers un nom qui exprime leur spécialité. Professionnels du recrutement depuis 1989, la société attire une importante diversité de candidats, avec un vivier de plus de 32500 profils. Inopia Finance accompagne ainsi des entreprises de secteurs et de tailles variés dans leurs recherches en profils financiers.

En pratique, la société se dote d'une nouvelle identité visuelle et modernise son image en conservant ses valeurs d'intégrité et de loyauté.

- Inopia Finance est toujours présente dans 3 grandes métropoles : Paris, Lyon et Lille.
- Inopia Finance reste une structure à taille humaine, regroupant des consultants expérimentés et disponibles.
- Inopia Finance s'adapte aux dynamiques de son environnement en analysant les évolutions du marché de l'emploi.
- Inopia Finance propose différentes natures de contrats : mission d'intérim, CDD, CDI, et ce pour toutes les fonctions de la comptabilité, de la gestion et de la finance.

Contact :
Grégoire LEMAIRE
Directeur associé – Diplômé d'Expertise Comptable
Tel : 06 12 22 60 97
Mail : glemaire@inopia-finance.com