



HAL
open science

La communication recrutement sur Internet, quels enjeux et quelles perspectives ?

Éric Tristram

► **To cite this version:**

Éric Tristram. La communication recrutement sur Internet, quels enjeux et quelles perspectives ?. Sciences de l'information et de la communication. 2010. dumas-01619892

HAL Id: dumas-01619892

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01619892>

Submitted on 19 Oct 2017

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.

TRISTRAM Éric

Master 2 Professionnel - Ingénierie Documentaire Édition et Médiation Multimédia

UFR IDIST

Université Charles-de-Gaulle Lille 3

MÉMOIRE DE STAGE

« La communication recrutement sur Internet,
quels enjeux et quelles perspectives ? »

Le cas de la communication recrutement au sien du groupe Crédit Agricole



Sous la direction de :

Agnieszka TONA (resp. universitaire)

Sébastien FARET (tuteur professionnel)



Année Universitaire 2009/2010

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| TABLE DES MATIERES | 2 |
| REMERCIEMENTS | 4 |
| RESUME | 5 |
| INTRODUCTION | 6 |
| PARTIE I : LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION RECRUTEMENT EN ENTREPRISE | 9 |
| 1. EVOLUTION ET ENJEUX DU RECRUTEMENT | 9 |
| 1.1. Bref Historique du recrutement | 9 |
| 1.1.1. Le plein emploi jusqu'en 1970 | 9 |
| 1.1.1.1. Evolution de la condition des salariés | 9 |
| 1.1.1.2. Faible turn-over | 9 |
| 1.1.2. 1970 : le développement des politiques du recrutement | 10 |
| 1.1.2.1. Début des années 70 : la hausse de chômage | 10 |
| 1.1.2.2. Le turn-over | 10 |
| 1.1.3. Les années 2000, la crise du recrutement | 10 |
| 1.1.3.1. Le papy-boom | 10 |
| 1.1.3.2. Déséquilibre entre profils rares et surpopulation | 11 |
| 1.2. Les enjeux du recrutement pour l'entreprise | 12 |
| 1.2.1. Les ressources humaines au cœur de la stratégie des entreprises | 12 |
| 1.2.2. Des besoins en recrutement | 12 |
| 1.2.2.1. Faire face à la croissance d'une activité | 12 |
| 1.2.2.2. Création de poste | 12 |
| 1.2.2.3. Remplacer des collaborateurs: turnover et renouvellement des équipes | 13 |
| 1.2.3. Les ressources mobilisées pour le recrutement | 13 |
| 1.2.3.1. Les acteurs | 13 |
| 1.2.3.2. Les coûts | 14 |
| 2. ELABORER UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION RECRUTEMENT | 15 |
| 2.1. Les enjeux de la communication recrutement | 15 |
| 2.1.1. La visibilité de l'entreprise | 15 |
| 2.1.2. L'image de l'entreprise en tant qu'employeur | 15 |
| 2.2. Mettre en place une communication recrutement | 16 |
| 2.2.1. La notion de marque employeur | 16 |
| 2.2.2. Définir les axes stratégiques | 17 |
| 2.2.2.1. Mesurer son attractivité | 17 |
| 2.2.2.2. Définir les métiers de l'entreprise | 18 |
| 2.2.2.3. Définir ses besoins | 18 |
| 2.2.2.4. Affirmer son positionnement et son identité | 19 |
| 2.3. Les outils de communication de l'entreprise avec le candidat | 19 |
| 2.3.1. Relations écoles | 19 |
| 2.3.2. Forums et salons | 19 |
| 2.3.3. Pôle emploi | 20 |
| 2.3.4. La presse | 20 |
| 2.3.5. Internet | 20 |
| 3. INTERNET, L'EMERGENCE DE NOUVELLES PLATES-FORMES DE RECRUTEMENT | 21 |
| 3.1. La recherche d'emploi à l'heure d'Internet | 21 |
| 3.1.1. La place d'Internet dans la recherche d'emploi | 21 |
| 3.1.2. Les atouts d'Internet pour le candidat | 21 |
| 3.1.3. Ce que recherchent les candidats sur Internet | 22 |
| 3.2. Les plates-formes d'e-recrutement pour les entreprises | 23 |
| 3.2.1. Les sites institutionnels | 23 |
| 3.2.2. Les Job-boards | 23 |
| 3.2.3. Les sites emploi des entreprises | 24 |
| 3.2.4. Les moteurs de recherche | 24 |
| 3.2.5. Les réseaux sociaux | 26 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 3.2.5.1. | LinkedIn | 26 |
| 3.2.5.2. | Viadeo | 27 |
| 3.2.5.3. | Twitter | 28 |
| 3.2.5.4. | Facebook | 29 |
| PARTIE II : LES ACTIONS DE COMMUNICATION RECRUTEMENT SUR INTERNET : LE CAS DU GROUPE CREDIT AGRICOLE | | |
| CREDIT AGRICOLE | | 30 |
| 1. | LE RECRUTEMENT AU SEIN DU GROUPE CREDIT AGRICOLE | 30 |
| 1.1. | <i>Le recrutement dans le secteur bancaire</i> | <i>30</i> |
| 1.1.1. | L'image du secteur Bancaire | 30 |
| 1.1.2. | Une faible attractivité historique du groupe Crédit Agricole | 30 |
| 1.2. | <i>Une politique de recrutement en mouvement</i> | <i>32</i> |
| 1.2.1. | La complexité organisationnelle du groupe Crédit Agricole | 32 |
| 1.2.2. | Des ambitions de recrutement affichées | 33 |
| 1.2.3. | Une marque Employeur en évolution | 34 |
| 2. | INTERNET, PUISSANT MEDIA POUR LA COMMUNICATION RECRUTEMENT DU GROUPE CREDIT AGRICOLE | 36 |
| 2.1. | <i>Site recrutement : une vitrine de la politique RH et plate-forme de transaction</i> | <i>36</i> |
| 2.1.1. | Séduire le candidat | 36 |
| 2.1.2. | Des choix de conceptions remis en cause | 36 |
| 2.1.2.1. | Les éléments de navigation | 38 |
| 2.1.2.2. | Navigation principale par le bas | 43 |
| 2.1.3. | Des contraintes de taille | 44 |
| 2.1.4. | Un graphisme et des animations riches qui alourdissent le site | 45 |
| 2.1.5. | Evoluer vers le HTML5 ? | 48 |
| 2.1.6. | La refonte de l'espace transactionnel | 51 |
| 2.2. | <i>Diffuser des offres sur Internet : unique communication recrutement ?</i> | <i>54</i> |
| 2.2.1. | Avoir un message visible : mettre en place une campagne de communication | 54 |
| 2.2.2. | Offrir des services en plus pour le candidat | 56 |
| 2.2.2.1. | Définir les attentes des candidats | 56 |
| 2.2.2.2. | Développer la viralité du contenu | 58 |
| 3. | LA COMMUNICATION RECRUTEMENT SUR INTERNET, QUELLES PERSPECTIVES ? | 61 |
| 3.1. | <i>Média sociaux, nouveau terrain de chasse des employeurs ?</i> | <i>61</i> |
| 3.1.1. | Quels utilisateurs et quelles utilisations par le candidat ? | 61 |
| 3.1.1.1. | Qui utilisent les réseaux sociaux ? | 61 |
| 3.1.1.2. | Quel objectif ? | 61 |
| 3.1.2. | Des candidats qui soignent leur image numérique | 62 |
| 3.1.2.1. | Le personal branding | 62 |
| 3.1.2.2. | Les outils pour se faire connaître | 63 |
| 3.2. | <i>L'e-réputation de l'entreprise et le community management</i> | <i>64</i> |
| 3.2.1. | L'e-réputation d'une marque Employeur | 64 |
| 3.2.1.1. | La notion d'e-réputation | 64 |
| 3.2.1.2. | L'e-réputation RH | 65 |
| 3.2.2. | Le community management : nouvel interface entre le candidat et l'employeur ? | 66 |
| CONCLUSION | | 70 |
| BIBLIOGRAPHIE | | 72 |
| ANNEXES | | 75 |
| 1. | CAMPAGNE DE COMMUNICATION AVRIL 2009 | 75 |
| 2. | LES OUTILS DU WEB 2.0 | 76 |
| 3. | ARBORESCENCE SITE RECRUTEMENT | 77 |
| 4. | SITE GROUPE CREDIT AGRICOLE | 78 |
| 5. | TETIERE ET FOOTER DU GROUPE CREDIT AGRICOLE | 79 |
| 6. | STATISTIQUE CHARGEMENT DES PAGES | 81 |
| 7. | SYNTHESE ENQUETE « EMPLOI & RESEAUX SOCIAUX » | 83 |
| 8. | CAMPAGNE ALTERNANCE 2010-09-09 | 84 |

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des professeurs de l'UFR IDIST qui m'ont apporté leur savoir et leur expérience depuis la licence ICD au Master SID parcours Ingénierie du Document, Edition et Médiation Multimédia.

Merci à Agnieszka Tona, responsable du Master 2 IDEMM et tuteur universitaire pour m'avoir accompagné lors de la réflexion et le suivi méthodologique de ce mémoire.

Je remercie Sébastien Faret, mon tuteur au sein du Groupe Crédit Agricole. Son écoute, son accompagnement et sa confiance ont été formateurs tout au long de mon stage. J'ai découvert avec intérêt la communication recrutement, discipline très riche et passionnante.

Je remercie enfin Nathalie Rauhoff, Esther Benhamou et à l'ensemble du service recrutement pour leur accueil, leur disponibilité et leur confiance.

Enfin, merci à Sébastien et à mes parents pour leur précieuse relecture.

Résumé

Ce mémoire, réalisé dans le cadre du Master 2 professionnel Ingénierie du Document, Edition et Médiation Multimédia aborde la problématique des enjeux et des perspectives d'évolution de la communication recrutement sur Internet. Ce travail de réflexion est réalisé à partir d'une expérience de stage au sein du groupe Crédit Agricole, au poste d'assistant communication web.

Internet est devenu le média privilégié des candidats et des recruteurs ; il a profondément modifié les pratiques de recrutement. Avant d'affirmer sa présence sur Internet, une entreprise doit définir sa politique de recrutement. La communication recrutement

L'entreprise doit avoir conscience que les utilisateurs sont aussi des contributeurs, elle n'est plus dans une communication à sens unique.

Mon analyse porte tout d'abord sur les enjeux du recrutement par une analyse historique et stratégique et du recrutement. De cette base j'aborde la communication recrutement, sa mise en œuvre *via* le site Internet recrutement du groupe Crédit Agricole. Un site qui doit sans cesse évoluer pour être attractif auprès des candidats.

J'aborde en dernière partie les perspectives qu'offrent le web 2.0 et les réseaux sociaux pour la communication recrutement.

Mots clés : Internet, site Internet, réseaux sociaux, recrutement, ressources humaines, banque, emploi, e-réputation, community management.

Introduction

Dans le cadre de mon master 2 professionnel Ingénierie du Document, Edition et Médiation Multimédia j'ai effectué un stage de 6 mois au sein de l'entité Crédit Agricole S.A., organe central et *holding* côté en bourse du groupe Crédit Agricole. J'ai intégré la Direction des Ressources Humaines Groupe en tant qu'Assistant Communication Web Recrutement du Groupe Crédit Agricole.

Présent dans plus de 70 pays et regroupant plus de 160 000 collaborateurs¹, la banque verte se positionne au premier rang des banques européennes² et mène une stratégie de développement à l'international. Le Groupe compte de nombreuses marques : la banque de détail (Crédit Agricole et LCL), la banque d'investissement et de financement (Crédit Agricole Corporate & Investment Bank), le crédits à la consommation (Sofinco, Finaref, Crédit Agricole Assurances) etc. Le groupe Crédit Agricole est le premier employeur et premier recruteur bancaire en France.

Le site recrutement du groupe Crédit Agricole www.mycréditagricole.jobs est un outil au service des ressources humaines Groupe. Il valorise les valeurs, les métiers et la politique de recrutement du Groupe par un contenu éditorial riche, un graphisme et des fonctionnalités moderne. Il est aussi une plate-forme pour consulter les offres et y postuler. Le site recrutement à un rôle essentiel dans la communication recrutement d'une entreprise.

J'ai participé à plusieurs projets d'évolution du site recrutement du Groupe. J'ai notamment réalisé le suivi du référencement naturel, l'élaboration et la coordination d'une campagne de communication, la mise à jour hebdomadaire des contenus et enfin la mise en œuvre d'évolutions fonctionnelles et éditoriales du site. Ce dernier projet fut le cœur de ma mission.

Tout au long de ce mémoire nous analyserons les pratiques et les enjeux de la communication à travers mon expérience de stage au sein du groupe Crédit Agricole. Le site recrutement du Groupe outils de communication employeur, les nouveaux outils du web 2.0 et l'avènement des réseaux sociaux obligent les entreprises à réfléchir sur leur positionnement. Quelle stratégie de communication mettre en place sur Internet? Comment savoir ce qui se dit sur elle ? La prise de parole sur Internet aujourd'hui n'est pas sans retour.

¹ Chiffres de 2009

² Par les revenus de la banque de détail au 31/12/2009.

Le comportement des internautes a évolué depuis l'apparition du Web 2.0. La collaboration et la participation au contenu sont aujourd'hui accessibles à l'internaute. Le web devient social et ses utilisateurs vont se rassembler et former des communautés. Ces évolutions ont ainsi modifié le comportement des candidats sur Internet. Ils sont aujourd'hui actifs dans leur recrutement. En parallèle les candidats ont aussi évolué. On parle de la génération Y, cette génération qui a grandi dans un monde numérique, qui n'a presque connu que le Web 2.0 et à sa panoplie d'outils communicants. Egalement appelée « génération Google » ou « génération Digital native », elle est arrivée sur le marché du travail depuis les années 2000, alors que la génération du baby-boom part progressivement à la retraite. Née à partir des années 70, cette génération a bouleversé le web. On pourra citer par exemple Mark Zuckerberg (né en 1984) inventeur de Facebook et Chad Hurley (né en 1977) créateur de Youtube.

La génération Y succède à la génération X, génération qui est née entre le début des années 1960 et la fin des années 70. Le mot "génération X" a été utilisé pour décrire une génération qui n'a pas su trouver ses repères, contrairement à celle de ses parents (génération du *Baby boom*) qui sortait de la 2^{de} guerre mondiale et devait reconstruire le pays.

La communication Recrutement doit ainsi comprendre les attentes de la génération actuelle et celle en devenir.

Aujourd'hui, le recrutement sur Internet frôle la saturation. « L'engorgement menace de saturer dangereusement le marché de l'emploi sur Internet : d'un côté, on estime actuellement à environ 300 000 le nombre d'annonces d'offres d'emploi publiées en permanence sur Internet en France. De l'autre, les envois de candidatures par les chercheurs d'emploi se comptent par millions. »³ Il est nécessaire pour une entreprise de comprendre comment utiliser et optimiser sa présence sur Internet afin de servir sa communication recrutement et d'avoir comme finalité de réussir son recrutement. Internet est aujourd'hui le principal média véhiculant les échanges entre recruteurs et candidats. L'entreprise doit chercher toutes les pistes pour être plus visible et attractive que ses concurrents.

Dans une première partie nous aborderons la notion de recrutement au sein de l'entreprise. Pourquoi l'entreprise recrute ? Et quels moyens met-elle en place pour y parvenir ?

Dans une deuxième partie, à partir de mon expérience au sein de la communication recrutement groupe Crédit Agricole, nous analyserons les pratiques et transformations de la communication

³ Cadres Online, http://www.cadresonline.com/actualite/dossier_emploi/dossier-emploi.php?id_rubrique=80&id_article=541

Employeur sur Internet.

1. Evolution et enjeux du recrutement

1.1. Bref Historique du recrutement

1.1.1. Le plein emploi jusqu'en 1970

1.1.1.1. Evolution de la condition des salariés

De 1880 jusqu'à la première guerre mondiale, la France connaît une période de prospérité et de croissance économique. L'emploi est prospère et les employeurs n'ont pas de critères spécifiques. L'amélioration des conditions de travail des salariés et la légalisation des syndicats en 1884 permettent une meilleure défense des droits des employés, et notamment le début de leur influence sur la procédure de recrutement et de licenciement. Mais, avec la crise de 1929, le taux de chômage augmente, ce qui apprend au recruteur à sélectionner leurs employés, puisque s'offre à eux un nombre plus important de postulants.

1.1.1.2. Faible turn-over

Dans les années 50, on assiste à un recours massif à une main d'œuvre non qualifiée mais tout autant à un besoin en personnel qualifié avec la croissance économique. Les politiques de recrutement ne sont que très peu appliquées.

Dans cette situation de plein emploi, les entreprises ont du mal à trouver des ouvriers qualifiés. Elles se contentent de sélectionner les premiers venus. Les Jeunes ouvriers ne se soucient pas de leur carrière, à cette époque on rentre dans une entreprise pour y être formé et y faire carrière. La fidélité à une entreprise était favorisée. Le turn-over était très faible, la difficulté et le plus faible développement des transports de l'époque ne favorisaient pas la mobilité.

Le faible turn-over et la facilité de recrutement n'ont donc pas favorisé les problématiques de recrutement au sein des entreprises.

Les entreprises commencent à connaître les difficultés pour recruter du personnel qualifié. Elles font appel à des moyens externes de recrutement. On voit l'apparition des cabinets de conseil en recrutement.

1.1.2. 1970 : le développement des politiques du recrutement

1.1.2.1. Début des années 70 : la hausse de chômage

Suite au choc pétrolier de 1973, le chômage augmente considérablement. Il atteint un million de chômeurs en 1977. Le plein emploi des années 1960 laisse place à un chômage de masse durable.

La hausse du chômage va pousser les salariés à réfléchir aux débouchés professionnels. Les employés commencent à anticiper et projeter leur employabilité sur leur secteur de travail. Le choix de métier et de secteur devient un véritable choix réfléchi sur la durée et où l'assurance d'avoir des opportunités d'emploi est le critère majeur.

Le recrutement va connaître son véritable développement à partir de cette période, avec l'apparition des formations de reconversion, les cabinets de recrutement, les cabinets de chasse.

1.1.2.2. Le turn-over

Une plus grande fluidité sur le marché de l'emploi entraîne naturellement une augmentation du turn-over des salariés dans les entreprises. La loyauté à son entreprise n'est plus une valeur partagée par des salariés qui sont, de plus, échaudés par l'éventualité de licenciement. Les entreprises sont alors contraintes d'optimiser la politique de fidélisation de leurs salariés, mais aussi de développer une réelle politique de recrutement, avec un processus d'identification et de sélection clair, des outils, des partenaires, un accompagnement dans l'intégration et un projet de parcours professionnel dans entreprise pour le salariés.

Le facteur humain devient un véritable enjeu. Les dirigeants d'entreprises commencent à élaborer des réflexions sur la gestion prévisionnelle en matière d'emploi. Cette politique de ressources humaines vise à aider les entreprises à mieux anticiper l'adaptation des compétences aux emplois en interne, à mieux gérer leur personnel et aussi, en amont, à mieux recruter.

La prise en compte de la gestion du capital humain dans les entreprises a naturellement un impact sur le recrutement, par l'identification des écarts entre besoin de compétences et ressources, en particulier les ressources rares.

1.1.3. Les années 2000, la crise du recrutement

1.1.3.1. Le papy-boom

« Le vieillissement des générations du baby-boom entraîne deux conséquences importantes sur le

fonctionnement du marché du travail. Premièrement, le nombre d'actifs de plus de 50 ans a fortement augmenté depuis six ans et va encore augmenter au cours des cinq prochaines années, entraînant une part plus importante des salariés âgés parmi la population ayant un emploi. Deuxièmement, sauf modifications profondes de l'âge de départ en retraite ou des comportements des entreprises et salariés, de très nombreuses personnes vont quitter le marché du travail à partir de 2006. »⁴ Le départ en retraite de la génération du baby-boom de l'après-guerre, tarde à faire sentir ses effets sur le marché de l'emploi. Selon l'APEC, 48 300 départs en retraite de cadres en poste en 2010 et 67 500 en 2013. Avec ce départ en masse des expérimentés, les entreprises doivent alors mettre en place un transfert des connaissances et des savoir-faire qu'ils détiennent.

1.1.3.2. Déséquilibre entre profils rares et surpopulation

Il est aujourd'hui communément admis que le marché de l'emploi est durablement déséquilibré, avec des offres et des demandes non ajustées en fonction des secteurs d'activités, des métiers et des régions.

Le marché de l'emploi fait face à un paradoxe. On assiste à une pénurie de salariés dont l'origine est due à deux facteurs :

- Le départ à la retraite de la génération du *baby-boom*.
- La baisse nombre de jeunes travailleurs arrivant sur le marché de l'emploi.

Entre 1975 et 2004, selon l'APEC, la population en âge de travailler est passée de 32 à 39 millions.

Le marché est aussi en déséquilibre car certains métiers sont aussi bouchés par un nombre de candidat trop important. En effet il existe aujourd'hui un déséquilibre entre les différentes filières. Certains candidats peuvent souffrent d'une faible « employabilité » car ils cherchent des emplois a trop forte demande.

Et dans le sens inverse des recruteurs recherchent avec difficulté d'autres profils, très recherchés, de par la rareté de leurs expertises, expériences ou compétences. De ce fait, les recruteurs doivent de plus de plus user d'argument pour attirer les candidats les plus convoités.

Les entreprises doivent donc réussir à attirer les meilleurs candidats, elles doivent anticiper le déficit de salariés dans le temps. Tout en recrutant de nouveaux salariés, elle doit aussi assurer le

⁴ François Brunet, Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l'emploi ?, Insee (2002) p.193

transfert des savoir faire et de sa culture entre les générations qui se croisent.

Le développement des formations en alternance est l'une réponse à cette situation.

1.2. Les enjeux du recrutement pour l'entreprise

1.2.1. Les ressources humaines au cœur de la stratégie des entreprises

Le service des ressources humaines est un élément indispensable dans une société : les ressources humaines en constituent une des ressources principales, au même titre que l'outil de production, la maîtrise d'un métier et le portefeuille de clients. La valeur d'une société est créée par ses salariés. Ceux-ci lui permettent de se développer.

« Gérer les ressources humaines, c'est permettre à l'entreprise de disposer des meilleurs profils, au meilleur moment, dans la meilleure organisation, avec les meilleurs processus et dans la durée pour contribuer à créer de la valeur, pour s'appuyer sur les bons relais, pour mobiliser et faire adhérer l'ensemble des acteurs d'une organisation vers un objectif commun. »⁵

Puisque les salariés sont au cœur des entreprises, ces dernières se soucient de valoriser ses ressources et d'attirer les personnes les plus adaptées pour mettre en œuvre leur stratégie et leur activité.

1.2.2. Des besoins en recrutement

1.2.2.1. Faire face à la croissance d'une activité

Dans une entreprise, les origines du besoin en recrutement sont nombreuses. Une des raisons les plus fréquentes est le développement d'une activité qui exige de renforcer des équipes avec l'apport de compétences supplémentaires, complémentaires ou supérieures. Lors du développement d'une entreprise, celle-ci doit consolider son management, ses capacités de production, ses équipes commerciales, techniques ou de recherche, ce qui entraîne la recherche de nouvelles compétences.

1.2.2.2. Création de poste

Au cours de sa croissance, une entreprise peut être amenée à créer un poste. Si cette ressource pour mener à bien cette mission ou ce nouveau projet ne se trouve pas en interne, un

⁵ Groupe Eyrolles, La fonction ressources humaines (2008) p.51

nouveau poste sera ainsi créé.

Il est essentiel que le poste soit défini par le manager ou les ressources humaines : ses objectifs principaux, ses missions principales et secondaires, son rattachement hiérarchique, le mode et les critères d'évaluation, les éventuelles contraintes. L'ensemble des éléments générera le profil du candidat à recruter.

1.2.2.3. Remplacer des collaborateurs: turnover et renouvellement des équipes

L'entreprise peut avoir à recruter lorsqu'un de ses collaborateurs annonce son départ (temporaire ou définitif), qu'il évolue en interne ou en externe, ou qu'il est amené à quitter son emploi pour toute autre raison (licenciement, départ à la retraite...).

Si la charge de travail assurée jusqu'ici par cette personne ne peut être répartie sur d'autres collaborateurs, si aucun membre de l'entreprise n'est en mesure de la remplacer complètement sur son poste, il s'agit alors de recruter à l'extérieur un nouvel employé qui assurera sa mission.

Le recrutement est aussi un moyen de renouveler les effectifs : faire appel à de nouvelles compétences, motiver les équipes. Il est important pour l'entreprise qu'elle ne se recroqueville pas sur elle-même. L'arrivée de nouveaux collaborateurs est censée apporter un regard neuf, des compétences nouvelles, une expérience différente, cela crée une valeur nouvelle pour l'entreprise.

Le recrutement permet ainsi à l'entreprise de dynamiser et remettre en question les anciens collaborateurs.

1.2.3. Les ressources mobilisées pour le recrutement

1.2.3.1. Les acteurs

Le nombre et le niveau des personnes au sein d'une entreprise qui interviennent dans le processus du recrutement varient en fonction du niveau du poste à pourvoir et de la taille de l'entreprise. On retrouve 3 acteurs du recrutement dans une entreprise.

La direction générale

La direction générale a un rôle plus ou moins actif en fonction du niveau du poste à pourvoir :

- Elle donne son accord pour le recrutement

- Elle intervient dans la définition du poste et du profil recherchés
- Elle donne son accord final sur la décision de l'embauche d'un candidat

La direction des ressources humaines

Elle a pour mission majeure de s'occuper du recrutement. Attirer, sourcer (sélectionner le candidat), accueillir, fidéliser et faire progresser les collaborateurs. La DRH a un large périmètre de fonctions :

- Elle applique et garantit la politique d'embauche définie par la direction générale.
- Elle valide la définition de poste et de profil.
- Elle appuie les opérationnels dans le processus de recrutement (*sourcing*, entretien, etc.).
- Elle définit les conditions d'engagement.
- Elle élabore le contrat de travail.

Acteur central du recrutement dans l'entreprise, une DRH doit aussi savoir anticiper les besoins et construire une véritable politique de recrutement, de la définition des besoins à la mise en place d'une communication dédiée pour attirer les candidats cibles. Par ce travail de fond elle assure des réponses rapides et qualitatives aux opérationnels lorsque ceux-ci expriment un besoin.

Les opérationnels et managers

Leur rôle est de vérifier précisément les compétences et le savoir-faire des candidats. Ils interviennent notamment dans la définition des fonctions et des profils recherchés et ils valident la décision d'embauche.

1.2.3.2. Les coûts

Alain Gavan⁶ identifie 4 grands types de coûts pour évaluer le coût total d'un recrutement :

- « Les coûts directs » : les frais directs pour la communication de l'annonce (cabinet de recrutement, prix de diffusion d'une annonce) et les coûts en interne (temps passé par les collaborateurs les étapes du processus de recrutement, frais de déplacement ou frais administratifs).

⁶ Alain Gavand, Recrutement Les meilleurs pratiques (2005) p.39

- « Les cours de formations de familiarisation et d'adaptation du candidat » : les coûts de formations, de coaching.
- « Les coûts supplémentaires en cas d'échec du recrutement » : les coûts liés au départ du candidat, les impacts internes et externes sur les acteurs de ce recrutement, les coûts de remise en route du processus de recherche.
- « Les coûts liés à un investissement à moyen terme » : tout les coûts qui ont pour objectif d'améliorer la politique de recrutement, que se soit en interne (investissement dans un système de gestion des candidatures, politique d'alternance, acquisition d'outils d'évaluation, etc.) et en externe (participation à des forums et salons, des relations écoles, création d'un Internet site recrutement, etc.)

Les proportions des coûts seront spécifiques à chaque entreprise. Ceux-ci dépendent notamment de sa taille, de son organisation, de ses orientations technologiques et de son identité culturelle.

2. Elaborer une politique de communication Recrutement

2.1. Les enjeux de la communication recrutement

2.1.1. La visibilité de l'entreprise

Une entreprise qui a l'objectif d'embaucher, peut penser qu'offrir un travail et un salaire suffit à attirer des candidats. Cela peut être vrai dans certains cas notamment pour les postes les plus convoités, mais la situation a tendance à changer avec les exigences des candidats. L'attractivité sociale constitue un atout pour les entreprises vedettes, mais de nombreux secteurs et métiers souffrent du manque de candidats. Les entreprises ont du mal à trouver des candidats et des profils correspondant à leur attente. La concurrence est de ce fait plus accrue.

2.1.2. L'image de l'entreprise en tant qu'employeur

Quel message va faire qu'un candidat va postuler pour une entreprise plus qu'une autre ?
Un jeune diplômé va-t-il penser naturellement à postuler dans cette entreprise à la sortie de l'école ?

Un expérimenté va-il penser à cette entreprise pour donner un nouvel élan à sa carrière ?

On peut identifier des éléments qui vont jouer un rôle dans le processus de sélection d'une entreprise aux yeux des candidats :

La visibilité de l'entreprise : l'entreprise doit avoir un champ de communication assez important à son échelle pour être connu par le maximum de candidats cibles.

La lisibilité de l'entreprise : le message véhiculé par l'entreprise doit être compréhensible. La culture d'entreprise, les valeurs, les fonctions et perspectives de carrières doivent être clairement comprises par le candidat.

L'attractivité : elle englobe plusieurs critères assez subjectifs pour les candidats. Prestige, rythme de travail, secteur, etc. L'attractivité est une notion aléatoire.

Certaines entreprises fondent leur pouvoir d'attraction sur leurs produits ou leur culture. Elles sont spontanément identifiées au luxe, à des grands groupes industriels, à la mobilité internationale. Apple, Microsoft ou L'Oréal, les candidats vont identifier l'entreprise aux produits, au capital d'image de la marque. *“Ces grosses multinationales sont internationalement connues, elles offrent des possibilités d'expatriation et de voyages professionnels, des interactions avec des clients et des collègues dans différents pays et grâce à leur taille et à leur solidité économique, elles sont aussi perçues comme étant le choix le plus sûr.”*⁷ Ces marques entraînent chez les candidats une fascination qui dépasse la réalité des métiers proposés par l'entreprise et sa capacité à recruter.

L'attractivité d'une entreprise se fera aussi sur des critères géographiques. Certaines villes et cadre de vie seront privilégiés par le candidat.

La prescription de l'entourage du candidat. Professeur, amis, famille, etc. Le candidat est influencé par son entourage dans ses choix de carrière.

Enfin, la situation économique et l'actualité sont des facteurs importants sur l'attractivité d'une entreprise. En effet l'image d'employeur d'une entreprise est en constante évolution, elle n'est pas figée. Elle peut être aussi très vite fragilisée.

2.2. Mettre en place une communication recrutement

2.2.1. La notion de marque employeur

À l'heure où le marché du travail est de plus en plus compétitif, les défis des recruteurs sont multiples et complexes :

- attirer des candidats,

⁷ Monster, Les employeurs les plus attractifs au monde pour les étudiants (consulté le 12 août 2010)
http://debutants.monster.fr/18491_fr_p1.asp

- accroître la réputation employeur de l'entreprise,
- retenir et mobiliser les collaborateurs.

La notion de marque employeur a été introduite en France il y a plus de 15 ans par Didier Pitelet⁸. Il s'agit d'un véritable label de distinction sur le marché de l'emploi, cohérent avec la stratégie globale de l'entreprise. Sur un marché de l'emploi très tendu, les entreprises doivent se construire une image employeur attrayante : chaque employeur doit se rendre unique et attirant.

Pour les entreprises il s'agit de mettre en avant leurs valeurs et afficher leurs différences pour attirer les talents. Tout en sachant que les entreprises d'un même secteur seront en forte concurrence sur les mêmes profils.

La marque employeur s'adresse à des candidats en interne et en externe :

- **les candidats (externes)** : la marque employeur a pour mission de séduire les étudiants, jeunes diplômés et expérimentés (plus de 3 ans d'activités professionnelles).
- **les collaborateurs (internes)** : pour la mobilité interne, la marque employeur a pour mission de fidéliser les collaborateurs et cultiver leur sentiment d'appartenance et de partage des valeurs de l'entreprise.

Au-delà de l'interne et de l'externe, le positionnement de la marque employeur est le fruit des nouvelles attentes des candidats. Ces derniers ne jugent plus l'entreprise sur sa seule capacité à recruter, mais aussi à garantir des évolutions de carrière faite d'opportunités à court et moyen terme.

Marie Madelène Séve indique deux objectifs pour une marque employeur. « Primo, donner l'envie aux individus de rejoindre la société et d'y rester, surtout si ils sont déjà en poste ailleurs. Deuxio, redonner de la fierté et de l'élan à ses salariés alors que la défiance et le désengagement s'accroissent ».⁹ En effet une société aussi sait résister à une crise ou à un scandale, renforcera sa marque employeur.

2.2.2. Définir les axes stratégiques

2.2.2.1. Mesurer son attractivité

La marque employeur doit permettre à l'entreprise de se démarquer dans son secteur et d'avoir un positionnement distinctif. Cette image employeur doit coller parfaitement à son image

⁸ Didier Pitelet a créé le concept de marque employeur et le marketing social.

⁹ SEVE, Marie Madeleine, « Les sociétés soignent leur marque employeur » Les échos (2010) p.10

de marque et à sa stratégie globale. L'entreprise doit identifier ses points forts, ses éléments qui la différencient de la concurrence et ce qui la rendent attractive auprès des candidats.

En réalisant une étude d'image et d'attractivité, l'entreprise peut prendre conscience d'éléments dont elle n'estime pas l'importance à sa juste valeur. Ces éléments mis bout à bout peuvent expliquer des réactions et comportement de candidat vis-à-vis de l'entreprise. Cela apporte une prise de conscience de la perception de l'entreprise. La définition de la stratégie d'une image employeur résulte ainsi de l'audit de plusieurs acteurs :

- La perception interne : L'audit des collaborateurs sur leur perception de l'entreprise permet de comprendre et de se donner une véritable identité.
- La perception externe : Les écoles et le grand public doivent être consultés pour avoir la perception de la marque pour des candidats potentiels. Connaître leur envie, motivation et exigence pour être attiré par une marque. Spécialistes du recrutement, les journalistes pourront aussi être interrogés. L'audit externe permet une véritable prise de recul.
- Les concurrents : indispensables dans la stratégie, il est nécessaire d'analyser son positionnement face à la concurrence. Observer les points forts et points faibles et les spécificités de l'entreprise.

2.2.2.2. Définir les métiers de l'entreprise

Le métier d'une entreprise peut se définir très simplement « fabriquer des moteurs », « concevoir des sites Internet » ou encore « vendre des produits informatiques, mais il recouvre en fait des activités très diverses. Elles impliquent ainsi de connaître l'ensemble des activités nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces métiers (service marketing, finances, commerciaux, etc.) créent la valeur ajoutée au métier de l'entreprise. Certains secteurs ont une image des métiers pratiqués (*trader*, *guichetier*, etc.) qui ne correspondent pas à la réalité de recrutement (communication, informatique, etc.).

L'entreprise doit avoir la vue d'ensemble des métiers qui constituent ses activités principales et doit avoir comme objectif de les valoriser dans sa stratégie de marque employeur.

2.2.2.3. Définir ses besoins

Le ciblage des profils à recruter est facilité par le travail d'analyse réalisé en amont. L'employeur doit savoir qui chercher et pour quoi faire. S'il connaît son environnement et le

marché, l'employeur saura plus rapidement et plus facilement où trouver les profils qui correspondent à ses critères.

2.2.2.4. Affirmer son positionnement et son identité

« Le positionnement doit être déterminé précisément en fonction de l'analyse stratégique réalisé par l'entreprise en fonction de ses objectifs et de son marché. »¹⁰ Le positionnement de l'entreprise permet de définir une promesse qui constitue l'orientation de sa politique des ressources humaines en interne et externe.

Cette promesse sera déclinée pour la communication recrutement. Cela sera sous la forme, le plus souvent, d'un slogan et d'une charte graphique. Pour l'externe et l'interne, cela constitue un signe de reconnaissance des ressources humaines d'une entreprise. La « communication RH doit être parfaitement cohérente et respecter l'identité visuelle institutionnelle de l'entreprise »¹¹ et le contraire risque de nuire à la cohérence de la communication globale de l'entreprise.

2.3. Les outils de communication de l'entreprise avec le candidat

2.3.1. Relations écoles

Pour l'entreprise, l'intérêt est de promouvoir son image et de montrer son intérêt pour les étudiants et jeunes diplômés issus des écoles ciblées.

Les entreprises ciblent les écoles avec lesquelles elles souhaitent nouer un « partenariat » selon leur politique de recrutement. Sponsoriser des événements, des associations d'élèves, c'est aussi la possibilité de disposer d'un interlocuteur en interne pour l'entreprise. L'entreprise présente ses métiers, son secteur et diffuser ses offres de stages et d'emploi.

2.3.2. Forums et salons

Les forums constituent pour l'entreprise un moyen à la fois de communiquer sur ses activités et ses perspectives, et d'attirer des candidatures. Ils sont organisés le plus souvent par niveau, métiers ou secteurs d'emploi par des professionnels ou par des groupes de presse (salon lesjeudis.com, un salon pour les jeunes diplômés et expérimentés, sur les métiers de l'informatique).

Les entreprises ont l'objectif sur ces forums de récupérer un maximum de candidatures intéressantes.

¹⁰ Philippe Liger. Le marketing des ressources humaines (2004) p.49

¹¹ Philippe Liger. Le marketing des ressources humaines (2004) p.49

Il implique pour l'entreprise de mobiliser des ressources humaines (responsable relation école et managers), un stand, de la documentation et des animations.

2.3.3. Pôle emploi

Acteur majeur du marché de l'emploi des cadres en France, l'APEC est le partenaire des entreprises pour le recrutement de leurs cadres, et accompagne les cadres à toutes les étapes de leur vie professionnelle (premier emploi, mobilité, évolution professionnelle...). Aujourd'hui, 31 590 entreprises et 530 000 cadres utilisent les services de l'APEC.

2.3.4. La presse

Passer une annonce presse peut être un moyen efficace de solliciter les candidatures de personnes en recherche de poste. La qualité du retour sera liée à la qualité de la rédaction de l'annonce, au bon choix du support et à la période de parution (les périodes de congés scolaires sont peu fructueuses).

Passer une annonce dans la presse est un moyen sûr de toucher largement des candidats. C'est aussi un outil de communication pour l'entreprise, qui peut attirer des profils différents de celui recherché, de candidats attirés soit par le secteur d'activité, soit par la zone géographique, soit par le développement de l'entreprise. Certaines publications reprennent les annonces sur Internet, sur leur site ou sur un site appartenant au groupe. Les publications presse ont l'inconvénient d'avoir un coût assez élevé et le retour sur investissement est difficilement mesurable.

2.3.5. Internet

Les évolutions technologiques et notamment le développement de l'Internet et du Web 2.0 ont considérablement modifié le paysage du recrutement.

A l'évidence, Internet s'est imposé ces dernières années comme un outil privilégié pour les candidats. En fluidifiant le marché de l'emploi, il multiplie les occasions de contacts entre les recruteurs et les candidats.

En 2008, 83 %¹² des candidatures reçues par les grands groupes étaient issues d'Internet.

On voit apparaître la notion d'e-recrutement. Le « e » d'e-recrutement porte la notion d'électronique, mais il est devenu aujourd'hui communément associé à la notion de l'Internet.

¹² Benchmark Group, Recrutement sur Internet (2008)

Ainsi l'e-recrutement définit aujourd'hui le recrutement sur Internet, de la recherche d'emploi à la réception de la candidature par l'entreprise.

3. Internet, l'émergence de nouvelles plates-formes de recrutement

3.1. La recherche d'emploi à l'heure d'Internet

3.1.1. La place d'Internet dans la recherche d'emploi

Pour plus des trois quarts des candidats en recherche d'emploi, Internet est utilisé de manière prioritaire par rapport aux autres moyens, notamment la presse généraliste ou spécialisée ou les agences pour l'emploi.

En dehors d'Internet, les candidats utilisent prioritairement leur réseau, qu'il s'agisse de relations personnelles et/ou professionnelles.

Moins d'un internaute sur deux consulte les annonces dans la presse. Les candidatures spontanées par courrier, elles, sont toujours utilisées par plus de la moitié des internautes. D'ailleurs, les deux tiers de ceux qui consultent les espaces recrutement des sociétés utilisent également les candidatures spontanées par courrier.

3.1.2. Les atouts d'Internet pour le candidat

Pour comprendre les atouts d'Internet il faut comprendre comment fonctionnait le marché de l'emploi et quelles étaient les difficultés des candidats avant l'arrivée d'Internet. Isabelle Noir, directrice Marketing de Mobiljob identifie deux difficultés majeures des candidatures : « La première difficulté consistait à accéder aux emplois disponibles sur le marché, autrement dit à identifier les besoins des entreprises et à dénicher les offres d'emploi. Pour cela, les pistes légitimes étaient les antennes de l'ANPE, les agences d'interim, les annonces dans la presse et les cabinets de recrutements, ce qui ne couvrait pas, loin de là l'ensemble des emplois disponibles. [...] Ensuite, deuxième obstacle, il fallait passer par une procédure de candidature assez pesante : la prise de contact se faisait par le biais d'un CV papier actualisé et d'une lettre de motivation (le plus souvent) manuscrite. »¹³

Aujourd'hui Internet joue un rôle de facilitateur. La recherche et la candidature ont radicalement changé. Les candidats peuvent accéder *via* une multitude de plate-forme à une base de données d'offres d'emploi sans commune mesure.

¹³ J-M Oullion, Trouver son job grâce à Internet (2007) p10-11

L'identification des entreprises qui recrutent se fait très rapidement. La prise d'information est facilitée et la candidature devient alors beaucoup plus pertinente. Les candidats peuvent cibler leur recherche sur des critères (métier, zone géographique, contrat, etc.).

Le processus de transmission d'une candidature est lui aussi transformé. A la manière d'un site d'e-commerce, ils peuvent consulter les offres et y postuler *via* un espace personnel. Ils peuvent suivre l'évolution de leur candidature sur cet espace. L'envoi du CV et de la lettre de motivation se fait instantanément.

3.1.3. Ce que recherchent les candidats sur Internet

Connaître la priorité des candidats sur Internet est une donnée vitale pour l'entreprise. Ce qui permet de définir des services à mettre en place ou à améliorer *via* Internet, que ce soit sur l'espace recrutement de leur site Internet ou sur d'autre plate-forme.

Selon Benchmark group et son étude 2008, les candidats portent un fort intérêt pour des fonctionnalités éditoriales des sites de recrutement. En plus des offres consultables, les candidats cherchent des conseils sur la carrière et la recherche d'emploi. Les tests de personnalité et l'aide à la rédaction de lettre de motivation sont aussi plébiscités.

L'étude de Benchmark group montre une forte demande de la cooptation sur les sites emploi. La cooptation est la mise en relation et le partage de fonctionnalité entre site Internet. C'est le cas notamment entre le site de l'APEC et LinkedIn.

Sur la partie de la gestion des offres, quatre fonctionnalités ressortent auprès des candidats :

- Recevoir des alertes mails sur des offres d'emploi publiées et correspondant à des critères définis
- Recevoir des alertes sur *via* d'autre technologies, SMS, RSS, *Widget* web 2.0, etc.
- Mémoriser ses critères de recherches lors de la consultation d'un site
- Avoir une gestion de profil pour suivre l'évolution des candidatures

Les informations sur la situation géographique et les locaux des sociétés sont les informations qui sont les plus recherchés. Les actualités et les métiers proposés par les entreprises sont des informations qui vont rassurer les candidats, qui souhaitent capitaliser un maximum d'informations avant de postuler.

Enfin parmi les critères qui influent sur l'image de l'entreprise, les mises en avant de la culture de l'entreprise et des perspectives d'évolution au sein de celle-ci sont des éléments principaux.

3.2. Les plates-formes d'e-recrutement pour les entreprises

3.2.1. Les sites institutionnels

Ces organismes, dédiés exclusivement à l'emploi, sont les grands collecteurs de demandeurs d'emploi (sans emploi ou en poste) et sont ouverts aux recherches des entreprises. Internet a facilité aux entreprises et aux candidats à la fois l'accès aux fichiers importants qu'ils possédaient tant en offres d'emploi qu'en candidats, ce sont des sites généralistes qui se destinent tous les profils de candidats.

3.2.2. Les Job-boards

Les *job-boards* sont des sites web dont la finalité est de diffuser des offres d'emploi proposées par des entreprises, des cabinets de recrutement et des agences d'intérim.

Ils ont été les premiers outils exclusivement dédiés à la recherche d'emploi sur le web. Ils sont issus du Minitel. Le premier 3615 CadreEmploi a été créé en 1990 par et pour les cabinets de recrutement. Les *job-boards* arriveront sur le web en 1998. On retrouve deux grandes familles de *Job-board*, les généralistes et les spécialisés.

Les généralistes diffusent des offres d'emplois de tous les secteurs d'activités, toutes qualifications et toutes fonctions.

- **Monster.fr** : le plus important économiquement et en volume d'annonce actuellement. Il est très généraliste et mondial.
- **Cadremploi.fr** : l'un des sites français le plus connu et utilisé, il s'adresse au niveau cadre.
- **Keljob.fr** : il diffuse directement les offres des employeurs. Ceux-ci lui achètent des parutions pour y figurer.
- **Cadresonline.com** : moins généraliste car il s'adresse à la qualification de cadre, il brasse néanmoins tout type de secteur et de fonction.

Deuxième catégorie de *Job-boards*, les spécialisés. Ils s'adressent à des secteurs spécifiques.

- **Jobfinance.com** : pour toutes les fonctions financières.

- **Lesjeudis.com** : pour les postes concernant la fonction informatique
- **Jobingenieur.com** : pour les stages et postes dans les fonctions d'ingénieurs.
- **lemoniteur-emploi.com**, centralise les offres du bâtiment, travaux publics et immobilier.
- **fashionjobs.com**, propose des postes ciblés sur le domaine de la mode.
- **APECita.com**, spécialisé dans les postes autour de l'agriculture, environnement, et aussi en partie l'industrie agro-alimentaire.
- **pharmanetwork.com**, site dédié aux offres d'emploi pour l'industrie pharmaceutique.

L'essor des *job-boards* a modifié les comportements des candidats et des entreprises grâce à sa rapidité et à leur simplicité. Les annonces presses ont été les premières impactées par ce changement.

3.2.3. Les sites emploi des entreprises

Aujourd'hui la plupart des grands groupes français possèdent un site Internet qui s'inscrit dans la stratégie de communication de la société. Il a le plus souvent un rôle institutionnel, permettant à l'entreprise de communiquer sur ses produits, son activité et de valoriser son savoir-faire.

Elles intègrent progressivement à leur site, un espace dédié aux Ressources Humaines qui vise les candidats internes et externes. Cet espace, en plus de publier les offres d'emploi, valorise la politique humaine de l'entreprise. Ils sont consultés par 99%¹⁴ des candidats comme moyen de rechercher un emploi.

3.2.4. Les moteurs de recherche

Les moteurs de recherche sont des sites qui impactent le recrutement sur Internet car tout candidat qui cherche un emploi *via* Internet, est un Internaute qui, comme « Plus de 9 internautes sur 10 réalisent chaque mois des requêtes sur un moteur, la recherche sur Internet est la première activité devant la correspondance par courrier électronique. »¹⁵

Pour une marque il est essentiel d'avoir un excellent référencement. La priorité sera de remonter

¹⁴ RégionsJob.com, Résultats de l'enquête Emploi et Réseaux sociaux, (consulté le 9 août 2010) <http://www.slideshare.net/captainjob/enquete-reseaux-sociaux-regionsjob-4610863>

¹⁵ Yahoo! Search Academy, (consulté le 9 août 2010) http://www.flickr.com/photos/yahoo_presse/4477558968/

sur des requêtes des métiers à proposer et d'être présent dans les premiers résultats des moteurs de recherche. Ce qui nécessite d'avoir une politique de référencement optimale.

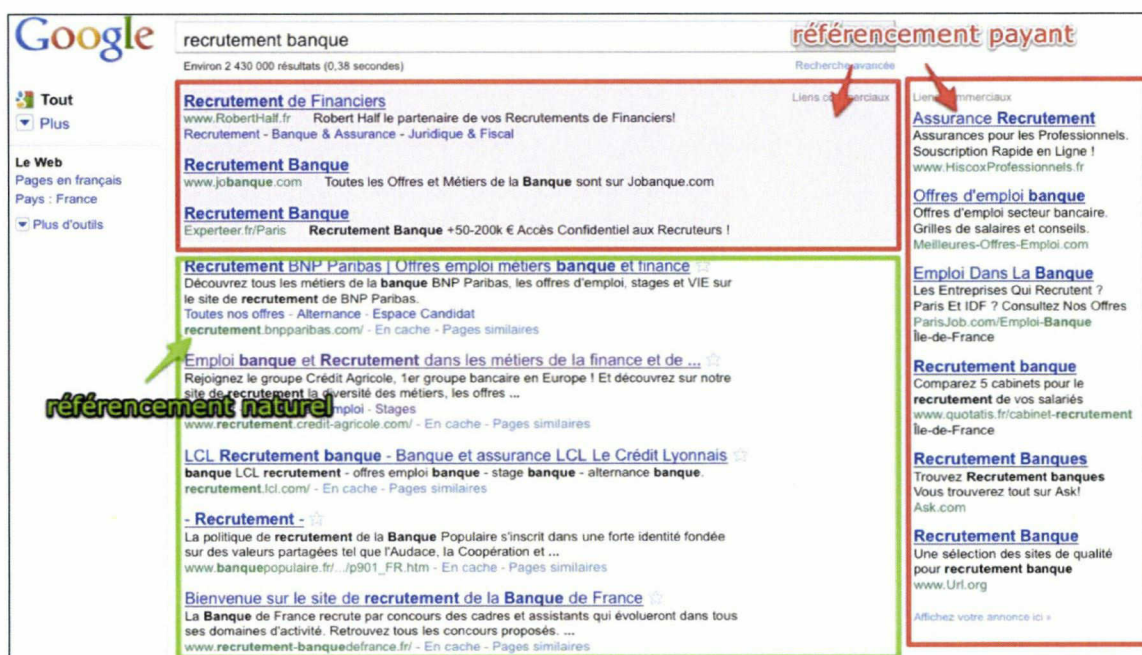
Le référencement est une action qui vise à optimiser un site web en le rendant visible sur les moteurs de recherche. Il permet d'accroître la visibilité d'un site sur Internet et potentiellement d'augmenter le nombre de visiteurs. Deux types de référencement existent, le référencement naturel et le référencement payant.

L'optimisation du référencement naturel d'un site se fait sur 3 axes :

- L'optimisation du contenu. Utiliser des mots-clés, avoir un contenu en adéquation aux requêtes que pourront faire les candidats sur les moteurs de recherche.
- Médiatiser le site, développer un politique d'échange de lien avec d'autres sites, l'indexer dans des annuaires.
- Optimiser les aspects techniques du site (lien, programmation du site, images, etc.).

Enfin publier des offres sur différents *job-boards* permet d'augmenter la politique d'échange et liens et de bénéficier du référencement naturel de ceux-ci.

En opposition, le référencement payant s'optimise en fonction du budget de l'entreprise. Ce sont des liens sponsorisés qui apparaissent dans les résultats. Le coût de cette technique est calculé en fonction du nombre de clic sur les liens. Plus les entreprises payeront cher plus elles seront positionnées haut. C'est un classement au plus offrant.



3.2.5. Les réseaux sociaux

« Les réseaux sociaux, ou Networking en anglais, permettent à un groupe de personnes de nouer des liens entre eux, le plus souvent uniquement par Internet, selon des critères d'affinité après avoir publié un portrait – leur profil – sur le site du réseau social. Ainsi, des réseaux sociaux se construisent jour après jour selon les différents centres d'intérêt des internautes »¹⁶

Il existe plusieurs types de réseaux sociaux. Leur typologie vient de leur objectif initial, mais leur principe est similaire. Certains réseaux ont une vocation professionnelle, d'autres plus festives, d'autres plus dans objectif de rencontre. Des différents réseaux sociaux existants il est important de désigner 2 réseaux professionnels incontournables : LinkedIn et Viadeo.

3.2.5.1. LinkedIn

Réseau social à vocation Professionnel, LinkedIn fut créé en 2003, il compte plus de 55 millions de membres en 2010. Ce site permet de construire son CV et enrichir son profil. Le profil pourra être visité par des recruteurs potentiels ou tout autre membre du réseau LinkedIn.

LinkedIn permet de créer son CV en ligne et d'y associer des informations complémentaires *via* son profil. Il est possible d'obtenir des recommandations par des membres de son réseau. LinkedIn constitue ainsi une véritable CVthèque en ligne.

¹⁶ Aymeric Vincent, Votre image candidat (2008) p.15

LinkedIn a lancé sa version française et a noué un partenariat avec l'APEC en 2008. Ainsi les internautes inscrits sur le site de l'APEC peuvent relier leur compte à LinkedIn. Une des fonctionnalités majeures de ce partenariat est la capacité d'identifier directement sur une offre d'emploi de l'APEC les personnes de son réseau LinkedIn travaillant dans l'entreprise qui propose le poste.

LinkedIn en quelques chiffres :¹⁷

Dans le monde

- 70 millions de membres
- 77% de 18-34 ans

En France :

- 1,5 à 2 millions de membres

3.2.5.2. Viadeo

Viadeo a vu le jour à Paris en 2004. Fondé par Dan Serfaty et Thierry Lunati, il est devenu le leader en France des réseaux sociaux professionnels. La croissance de ce réseau est extrêmement rapide et international. Viadeo a notamment racheté les sites ICTnet (Espagne), Tianji (Chine) ApnaCircle (Inde) et Unyck (Canada). Avec ces acquisitions et le développement mondial de son réseau, Viadeo se rapproche tout doucement du leader LinkedIn.

Tout comme LinkedIn, Viadeo permet de créer son CV en ligne et de rentrer en contact et d'échanger avec des professionnels.

Viadeo en quelques chiffres :¹⁸

Dans le monde :

- 30 millions de membre
- 200 millions de pages vues par mois

¹⁷ RégionsJob.com, Résultats de l'enquête Emploi et Réseaux sociaux, (consulté le 9 août 2010)
<http://www.slideshare.net/captainjob/enquete-reseaux-sociaux-regionsjob-4610863>

¹⁸ RégionsJob.com, Résultats de l'enquête Emploi et Réseaux sociaux, (consulté le 9 août 2010)
<http://www.slideshare.net/captainjob/enquete-reseaux-sociaux-regionsjob-4610863>

En France:

- 3,5 millions de membres
- 3 millions de visiteurs uniques annoncés

3.2.5.3. Twitter

Twitter permet de publier de courts messages de 140 caractères maximum (des « tweets »), comprenant éventuellement un lien vers un site web. Le principe consiste à suivre des personnes ou organisations inscrites et ainsi d'être informé de ce qu'elles disent, et également d'être suivi par des internautes intéressés par les informations que l'on véhicule. Twitter permet également de savoir ce qui se dit sur la « twittersphère » par rapport à ses thèmes de veille et à sa marque.

Les tweets peuvent être à leur tour repris et diffusés *via* la fonctionnalité de « re-tweet », qui reprend le contenu du message et son auteur.

Les tweets publiés forment une véritable mine d'informations. Twitter permet de suivre des événements en direct. Une information peut très vite se propager *via* ce moyen, pour le meilleur et pour le pire.

Twitter en chiffres: ¹⁹

- 15 millions d'inscrits
- 96 millions de visiteurs
- 50 millions de tweets par jour
- 150 000 inscrits
- 2 millions de visiteurs
- 21% d'actifs (+ de 10 tweets et de 10 followings et followers)

¹⁹ RégionsJob.com, Résultats de l'enquête Emploi et Réseaux sociaux, (consulté le 9 août 2010)
<http://www.slideshare.net/captainjob/enquete-reseaux-sociaux-regionsjob-4610863>

3.2.5.4. Facebook

Né aux Etats-Unis en Février 2004 et créé par Mark Zuckerberg pour les étudiants de l'université américaine d'Harvard, cette application web n'avait pas pour vocation initiale de dépasser le cadre de l'université. Avec le temps et le succès ce réseau s'est étendu à plusieurs universités américaines, canadiennes, puis européennes et asiatiques. En 2006 Facebook s'ouvre à tous les utilisateurs (étudiants et non étudiants). Aujourd'hui Facebook est le plus grand réseau social mondial.

Facebook permet de rester en contact avec ses amis, d'en trouver d'autres et de partager diverses informations, notamment sur ce que l'on fait. Le site permet également d'accéder à de nombreuses applications créées par et pour les utilisateurs.

Facebook présente l'avantage d'avoir une variété incomparable de contacts face aux autres réseaux. Malgré cela, ce n'en fait pas un outil pour trouver un emploi ou valoriser une candidature.

La masse d'informations permet néanmoins pour les recruteurs ou candidats d'affiner s'il le souhaite la connaissance du profil de leur interlocuteur. Facebook est un outil qui permet d'obtenir des informations complémentaires.

Facebook en chiffres :²⁰

Dans le monde

- 450 millions d'inscrits
- 23 millions de visiteurs uniques

En France

- 18 millions d'inscrits
- 23 millions de visiteurs uniques
- 88% des 15-24 ans
- 60% des 25-34 ans

²⁰ RégionsJob.com, Résultats de l'enquête Emploi et Réseaux sociaux, (consulté le 9 août 2010)
<http://www.slideshare.net/captainjob/enquete-reseaux-sociaux-regionsjob-4610863>

Partie II : Les actions de Communication recrutement sur Internet : le cas du groupe Crédit Agricole

1. Le recrutement au sein du groupe Crédit Agricole

1.1. Le recrutement dans le secteur bancaire

1.1.1. L'image du secteur Bancaire

Ces dernières années le secteur bancaire fait les Unes des journaux. La crise des subprimes, affaire Kerviel, faillite de Lehman Brothers, scandale Madhoff, bonus des traders ont été au cœur des médias. Le monde de la banque est pointé du doigt et sa perception de manière générale est négative.

En plus de ces différentes affaires, les jeunes candidats considèrent ce secteur comme peu dynamique, avec une ambiance négative et un travail peu passionnant²¹. L'image de la banque, comme un monde où le seul but recherché est le profit est devenu un véritable frein à l'embauche.

En 2009, la crise économique a favorisé la perte d'attractivité du secteur bancaire, considéré comme responsable de la crise. Cette perte accélérée d'attractivité a profité à d'autres secteurs comme le luxe, les médias et l'agroalimentaire.

La fin d'année 2010 a révélé un retour de l'attractivité des marques employeur du secteur bancaire. Le cabinet d'études international *Universum*, qui a interrogé des étudiants issus d'une centaine d'écoles de commerce et d'ingénieurs, entre novembre 2009 et février 2010. Les banques ont enregistré une forte hausse sur le critère de l'attractivité. BNP Paribas, HSBC sont les premières banques citées par les étudiants. Le Crédit Agricole se positionne 47ème et 5ème banque citée. Le cabinet d'études justifie ce retour des banques en partie par des étudiants qui recherchent aujourd'hui un « retour sur investissement rapide »²² sur leurs études coûteuses. Les salaires redeviennent des éléments attractifs primordiaux devant les responsabilités et le challenge d'un poste.

1.1.2. Une faible attractivité historique du groupe Crédit Agricole

Le groupe Crédit Agricole souffre d'une manière générale d'une faible attractivité en

²¹ Etude TNS Soffres, Grandes Ecoles 2010 groupe Crédit Agricole

²² Efinancialcareers.fr, (consulté le 12 août 2010) http://actu.jeunes-diplomes.efinancialcareers.fr/NEWS_ITEM/newsItemId-24903

temps qu'employeur. Perçu comme une banque franco-française et de proximité, le Groupe n'est pas considéré comme un acteur économique majeur à l'échelle européenne et mondiale.

La marque employeur du groupe Crédit Agricole souffre d'un décalage entre ses positions et l'image qu'ont les candidats par rapport à ses concurrents. Le candidat a une mauvaise, voir aucune perception des éléments majeurs du groupe Crédit Agricole qui sont :

- La dimension internationale du Groupe, avec sa présence dans plus de 70 pays
- Sa position première dans le recrutement bancaire du Groupe
- La diversité et les activités des entités qui composent le Groupe
- La position de leaders des entités dans leur domaine
- La diversité et richesse des métiers et missions proposées

Ce décalage de perception peut être expliqué par différents facteurs. Tout d'abord le groupe Crédit Agricole a un socle historique d'une banque à forte implantation et communication régionales. Les Caisses régionales sont les premières vitrines pour les candidats. Elles représentent la proximité et la banque franco-française qui peut être un frein pour un candidat qui sera plus rassuré et plus ambitieux face à société à forte résonnance internationale.

Le Groupe n'a pas de prise de parole *corporate* contrairement aux concurrents directs qui a une organisation plus simple. Seul les Caisses Régionales ont des actions de communication communes. Mais cette communication ne porte pas la dimension Groupe. Les différentes filiales du Groupe communiquent de manière autonome sur leur recrutement. Elles sont pilotées par l'entité Crédit Agricole S.A., mais le message n'est pas un message Groupe. Il reste propre à chaque entité. Toute la difficulté est donc d'avoir un message unifié et qui donne une image Groupe.

Une campagne *corporate* avait été lancée au niveau mondial en 2009. Une campagne qui portait le message la banque verte « **Revenons au sens commun. C'est l'heure de la banque verte - Back to common sense. It's time for green banking** » avec l'effigy de Sean Connery²³. Un message Groupe qui n'a été porté et n'a impacté que l'international, car la campagne n'a pas été diffusée en France.

A l'échelle nationale, la visibilité des activités et des richesses des différentes entités avec la

²³ Voir les visuels de cette campagne en annexe 1

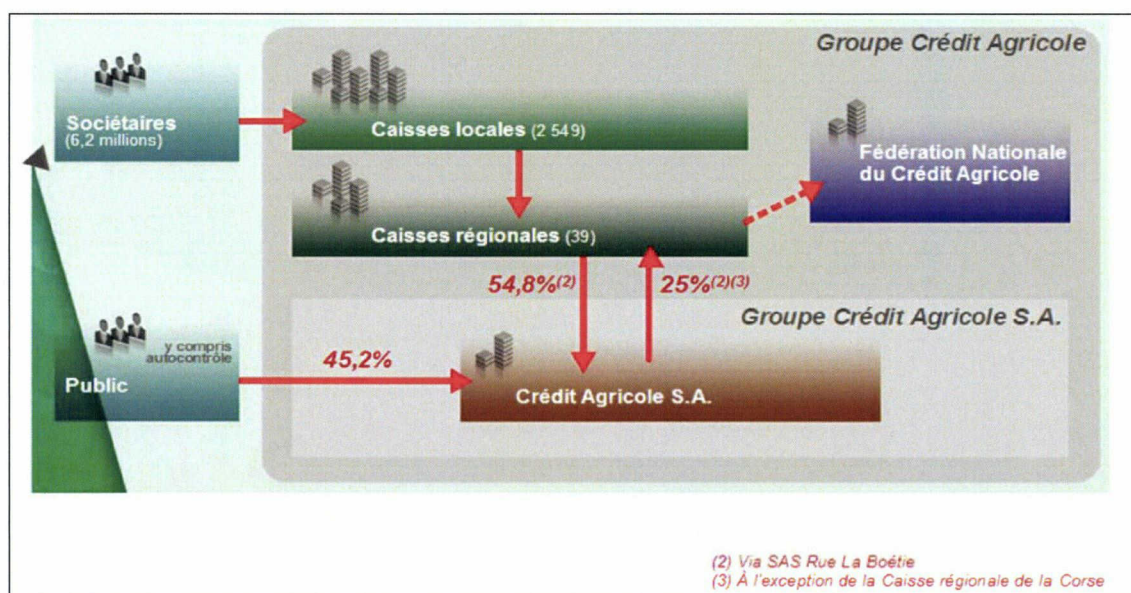
vision de Groupe est finalement brouillée par la communication de proximité des caisses.

1.2. Une politique de recrutement en mouvement

1.2.1. La complexité organisationnelle du groupe Crédit Agricole

Le groupe Crédit Agricole est une organisation complexe. Plus de 6 millions de sociétaires sont à la base du Crédit Agricole et réunis en 2 544 caisses locales, dont ils élisent les administrateurs. Les caisses locales sont des coopératives de droit privé, dont le capital est détenu par les sociétaires. Ces Caisses locales sont elles-mêmes fédérées en 39 Caisses régionales. Ils détiennent l'essentiel du capital (près de 55%). Les banques régionales du Crédit Agricole sont des banques coopératives, autonomes et de plein exercice. Elles constituent le 1^{er} réseau bancaire en France. Les banques régionales se sont dotées d'une « maison commune », la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA). Elle représente les Caisses régionales et participe aux décisions du Groupe.

L'entité Crédit Agricole S.A. est la banque centrale, tête et organe central et « la tête de réseau » du groupe Crédit Agricole. Il est garant de l'unité financière du Groupe et de la cohérence de son développement. Il conçoit les produits et services proposés dans les agences bancaires des caisses régionales. Il est responsable des filiales du Groupe en France et à l'international.



Le groupe Crédit Agricole a récemment simplifié son organisation, en structurant ses métiers autour de trois domaines d'activité :

- La banque de proximité, en France constituée des 39 Caisses régionales (7000 agences) en

- La banque de financement et d'investissement (CA CIB).
- Les métiers financiers spécialisés, qui comprennent la gestion d'actifs, l'assurance, le crédit à la consommation, la banque privée, crédit-bail et l'affacturage et les filiales spécialisées.

1.2.2. Des ambitions de recrutement affichées

“Objectifs 2010

Plus de 4 000 nouveaux collaborateurs en CDI !

En 2010, le groupe Crédit Agricole recrutera plus de 4 000 nouveaux collaborateurs en France et en CDI (60% de jeunes diplômés et 40% de candidats expérimentés), 5 000 stagiaires et plus de 1 700 alternants. Premier groupe bancaire en Europe, [...] Le Groupe propose une palette de métiers très diversifiés et recherche des profils variés avec de réelles opportunités de carrière, en France comme à l'international.*

Acteur engagé en faveur de la diversité, le Groupe mène également une politique active visant à favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Avant fin 2010, 1 000 personnes handicapées intégreront les équipes du groupe Crédit Agricole.

Plus de 4 000 nouveaux collaborateurs en CDI !²⁴

Indiqué clairement sur le site Internet du Groupe, le Groupe se positionne le premier recruteur bancaire en 2010 et aussi comme un groupe proposant une palette de métiers très diversifiés et qui recherche des profils variés avec de réelles opportunités de carrière, en France comme à l'international.

Le groupe Crédit Agricole marque son engagement en faveur de la diversité, le Groupe mène également une politique active visant à favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

Pour répondre à ses ambitions le groupe Crédit Agricole doit mettre en œuvre une stratégie de recrutement pertinente.

²⁴ http://www.recrutement.credit-agricole.com/politique_rh_recrutement.php#itemTop

1.2.3. Une marque Employeur en évolution

Le contexte économique, notamment la période de crise en 2009 est une opportunité pour une marque de se valoriser en termes d'emploi, les recrutements ayant été gelé, dans de nombreux secteurs.

Tendant cette période les grands groupes bancaires comme le Crédit Agricole ont continué à être actifs sur le marché de l'emploi notamment pour faire face au départ en retraite de collaborateurs au sein des agences bancaires.

2010 marque le retour de l'emploi dans de nombreux secteurs. Le recrutement d'experts dans les métiers de l'informatique, d'audit ou encore financier a repris. Face à une concurrence exacerbée et une attractivité plus faible, le groupe Crédit Agricole est en pleine refonte de sa marque employeur.

Plusieurs objectifs apparaissent pour la mise en place d'une marque employeur pour le groupe Crédit Agricole :

- Faire rayonner la marque Crédit Agricole en temps qu'employeur. Aujourd'hui le Crédit Agricole n'est pas un choix de premier ordre pour les jeunes diplômés. Les élèves des grandes écoles, malgré les partenariats établis, ne ciblent pas le groupe Crédit Agricole. Le manque de prestige et le manque de connaissance des domaines d'activités sont aujourd'hui un point faible.
- Avoir une prise de parole Groupe : Il suffit de vérifier l'emprunte numérique du Groupe, notamment de rechercher des informations sur le terme « Crédit Agricole » dans un moteur de recherche pour avoir un panorama des différentes prises de paroles au nom du Crédit Agricole. La complexité de l'organisation du Groupe et le manque de discours *corporate* homogène ne permettent pas aux candidats de voir instantanément la dimension Groupe et internationale.
- Faire connaître et développer cette notion de marque employeur, en interne auprès de collaborateurs. Il est nécessaire d'avoir des valeurs partagées. Un esprit d'appartenance et de connaissances de la politique d'emploi de sa société.
- Développer la culture de Groupe entre les entités. Certaines sont des marques commerciales fortes (LCL, Sofinco), l'autonomie de fonctionnement et leur forte implantation ne permet pas facilement de fédérer les actions et les prises de paroles.

La marque Crédit Agricole est aujourd'hui en plein développement. Les marques Sofinco et Finaref, spécialisées dans le crédit à la consommation, ont fusionné en avril 2010 pour créer une nouvelle entité Crédit Agricole *Consumer Finance* (CA CF). Cependant les deux marques perdurent pour des raisons stratégiques. La filiale Crédit Agricole *Consumer Finance* porte l'ensemble des activités du crédit à la consommation à la consommation du Groupe à l'internationale.

Quelques mois auparavant, « CALYON » la banque de financement et d'investissement du Groupe Crédit Agricole avait changé de nom pour devenir « Crédit Agricole *Corporate & Investment Bank* ». « Cette nouvelle marque s'inscrit dans la volonté du groupe de fédérer l'ensemble de ses métiers autour de la marque Crédit Agricole » communique la filiale CA CIB. Cette nouvelle marque, par son nom et son identité visuelle permet d'identifier clairement l'appartenance au groupe Crédit Agricole. De plus, cette filiale jouie d'une attractivité et vient ainsi servir la marque employeur Groupe.



« Même si je savais que *Calyon* appartenait au *Crédit Agricole*, je n'associais pas ce groupe, de façon spontanée, à des opportunités de carrière dans l'activité de financement et d'investissement »²⁵

Cette refonte du logo suit la charte graphique mise en place par le Groupe et s'applique à la large partie des entités du Groupe. Les filiales Crédit Agricole *Leasing & Factoring*, Crédit Agricole Assurance, Crédit Agricole *Private Banking* ou encore Crédit agricole Immobilier, ont adopté la charte graphique Groupe sur leur site Internet. La têtère est l'élément commun qui permet d'identifier les sites Groupe²⁶.

L'objectif final est d'augmenter la notoriété et la visibilité des différentes activités d'un groupe de plus en plus international et de donner une dimension Groupe beaucoup plus forte.

L'adoption de la dimension Groupe par les filiales n'est pas une chose automatique. LCL, filiale appartenant au Groupe et majeure, ne fait pratiquement aucune mention du Groupe Crédit Agricole sur son site Internet. Ce deuxième réseau bancaire étant sur un segment de clientèles différentes et les deux réseaux (Crédit Agricole et LCL) sont très complémentaires. Il assure la position de leader Français de la banque de proximité. Ce dernier pour des raisons

²⁵ Sophie Gauvent, Marque Employeur, séduire pour recruter <http://www.agefi.fr/articles/ Marque-employeur-seduire-recruter-1132955.html>

²⁶ Annexe 5

stratégiques n'a pas adopté la marque Crédit Agricole. Il peut cependant apparaître dommage que la dimension Groupe ne s'applique pas pour une marque commerciale aussi forte. Savoir qu'une marque appartient à un Groupe puissant peut être un choix déterminant, il induit une visibilité plus large.

2. Internet, puissant média pour la communication Recrutement du groupe Crédit Agricole

2.1. Site recrutement : une vitrine de la politique RH et plate-forme de transaction

2.1.1. Séduire le candidat

Dans le cas du groupe Crédit Agricole, le site Groupe www.credit-agricole.com présente l'espace recrutement en tant que rubrique. Dans les faits, la partie recrutement est un véritable site géré indépendamment du site Groupe. On parlera pour l'espace recrutement d'un site recrutement à part entière.

Le site recrutement se démarque d'ailleurs avec une adresse Internet de communication dédiée « www.mycreditagricole.jobs ».

Le site recrutement du Groupe a été lancé en Avril 2009. « Cibles mieux identifiées, contenus dédiés, personnalisation de la recherche, le groupe Crédit Agricole compte sur son site recrutement pour améliorer son image employeur, celle d'un des premiers recruteurs hexagonaux. »²⁷ Explique Marc Do-Van-Tuan, responsable adjoint du recrutement du groupe Crédit agricole S. A. en 2009.

L'objectif du site, donné dans le *brief* lors de la conception du site était d'être un véritable outil pour l'attractivité employeur de la marque :

- créer l'envie de connaître le Groupe
- moderniser l'image du Groupe
- être « bluffé » par la richesse et la pertinence des contenus.

2.1.2. Des choix de conceptions remis en cause

Aujourd'hui sur Internet, plus d'un internaute sur deux estime avoir souvent des problèmes de navigation et ne pas repérer rapidement ce que le site propose est la raison

²⁷ WK-RH, Le groupe Crédit Agricole lance son nouveau site de recrutement, <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/11212/le-groupe-credit-agricole-lance-son-nouveau-site-de-recrutement.html>

première pour plus de 70% des internautes de quitter la page d'accueil. Il est donc essentiel pour un site Internet de proposer une navigation et une hiérarchisation de contenu clairement mise en avant et accessible dès la page d'accueil.

Le site se distingue des autres sites du Groupe par sa tonalité graphique jeune avec des formes abstraites et des couleurs vives. On a une rupture très nette avec la linéarité adoptée par les sites Groupe. La tête et le footer sont les seuls éléments de la charte graphique du groupe Crédit Agricole.

Dès la Home Page, on trouve des éléments forts qui vont orienter le candidat:

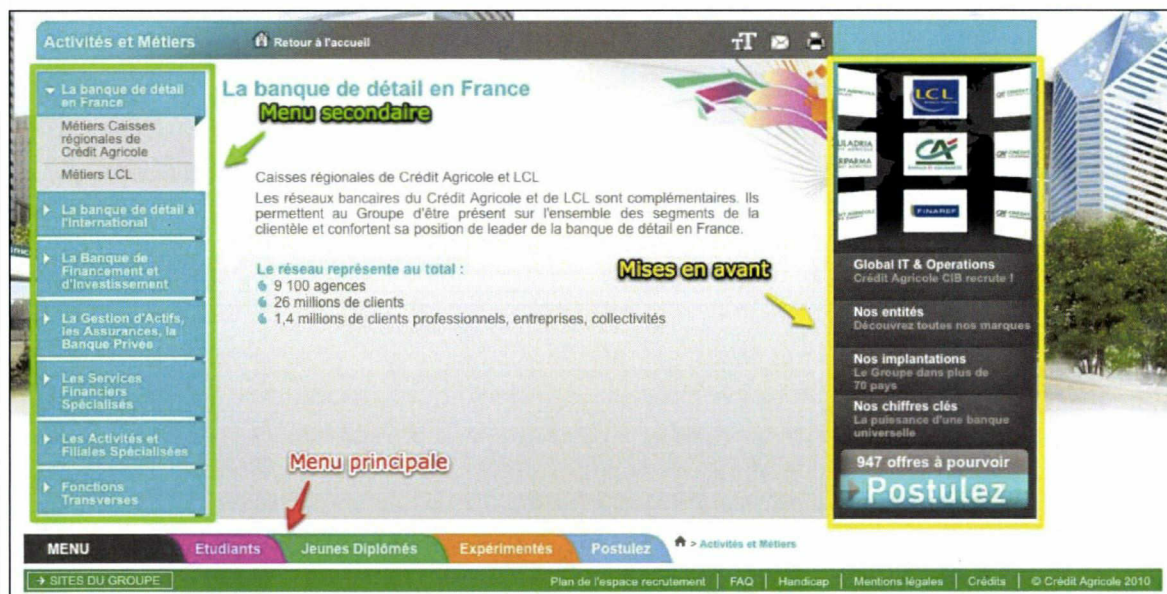


- La fresque : constituée d'immeubles et de lieux symboliques à travers le monde (immeubles Haussmanniens, Building, etc.) et des logos des principales entités du Groupe, elle donne une véritable dimension Groupe international et multimarque.
- Les trois couples de personnes qui représentent la segmentation des cibles (étudiants, jeunes diplômés et expérimentés). Ces éléments servent de point d'entrée vers le contenu associé et spécifique.
- Le bouton « Postulez » : cet élément en plus d'être un accès direct vers la page pour du moteur de recherche des offres, il sert aussi de compteur d'offres. Il indique le nombre total d'offres à pourvoir dans le groupe Crédit Agricole. Ceci permettant d'afficher le poids important d'un volume de recrutement.
- La barre de navigation sous forme d'onglet, avec les 5 entrées : menu, étudiants, jeunes

2.1.2.1. Les éléments de navigation

Sur le site recrutement, dès la page d'accueil le candidat est orienté vers 5 grandes entrées : menu (contenu général), étudiants, jeunes diplômés et expérimentés et postulez (espace des offres d'emploi). Ces entrées sont le premier niveau de l'arborescence²⁸.

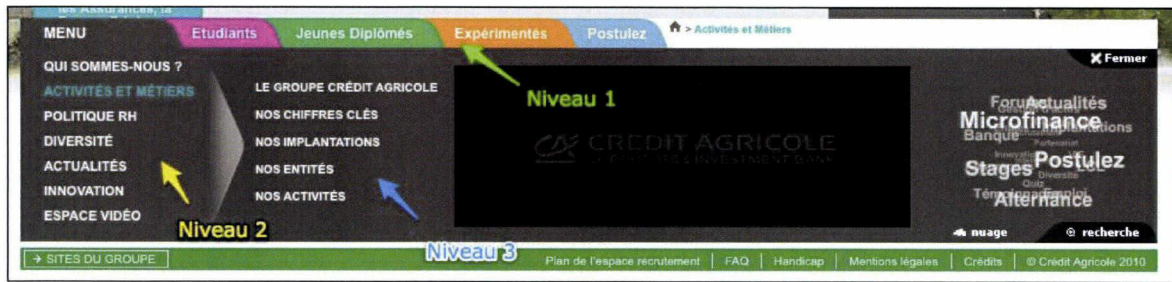
Le site recrutement propose à l'utilisateur de naviguer dans l'arborescence par trois types de menus. Ces éléments ne sont pas tous des éléments fixes. Ils sont accessibles en fonction de la page consultée et du niveau dans l'arborescence.



- Menu principal :

Utilisé comme le moyen de navigation principale, il est présent sur toutes les pages. C'est l'élément principal de navigation. Il est créé comme un véritable espace qui permet de naviguer dans l'arborescence du site et d'autres fonctionnalités. Il permet d'accéder jusqu'au 3ème niveau de contenu dans l'arborescence. Appelé « télécommande », cet espace est aussi utilisé pour afficher des bannières événementielles, le formulaire du moteur de recherche et un nuage de tag.

²⁸ Annexe 3



- Le sous-menu :

Placé à gauche du bloc de contenu. Il n'est présent que sur les pages de contenu qui ont plusieurs niveaux d'arborescence.

Le sous menu est utilisé pour naviguer sur un même niveau, dans une même page qui a un contenu segmenté. Par exemple l'espace vidéo, les catégories et sous catégories sont accessibles avec cet élément. Les actualités sont aussi consultable une par une via le sous-menu.

Le sous-menu est aussi utilisé pour compenser la profondeur de niveau d'informations de la télécommande. Il permet d'aller au delà des 3 niveaux de celle-ci. Mais le sous menu, lui, ne peut afficher que deux niveaux d'arborescence ne pas dépasser le deuxième niveau d'arborescence. Ainsi un internaute qui voudra accéder à la fiche métier « Chargé d'affaire Entreprise » devra naviguer via les 2 menus pour atteindre cette page :



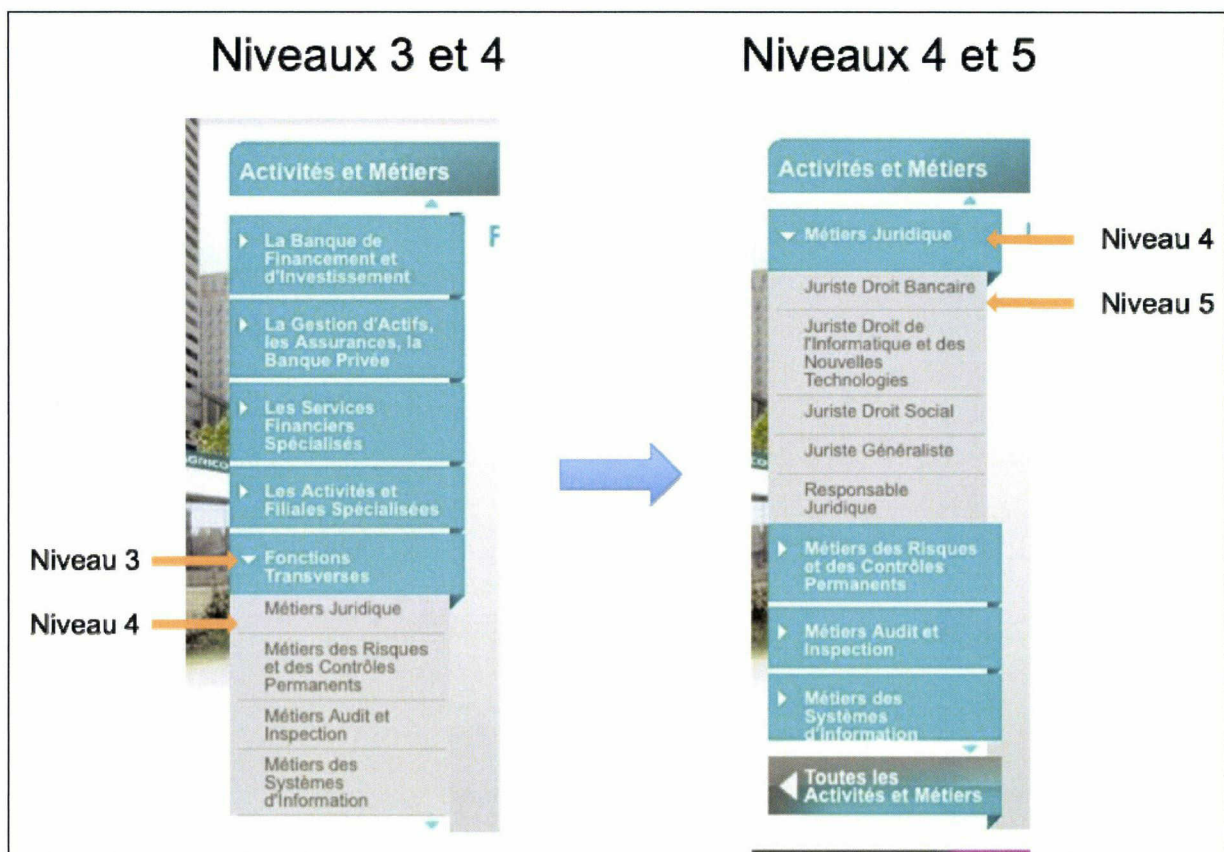
Cette navigation s'articule logiquement. Mais elle devient problématique, une fois sur cette page (au 5ème niveau de l'arborescence), de revenir à un ou deux niveaux au dessus. En effet si l'internaute souhaite consulter un autre domaine d'activités proposé par le Groupe, il a deux

solutions. Premièrement il va, soit retourner dans la télécommande et choisir le secteur au niveau 3. Ou alors, deuxième option, il peut aller sur la page « Activités et Métiers » (niveau 2 de l'arborescence) en cliquant sur le lien « Toutes les activités et Métiers » dans le sous menu (voir capture d'écran ci dessous). Hors pour cette deuxième option, on arrive vers un page qui chapeaute les Activités, page qui n'était pas accessible *via* la télécommande. En effet elle servait de passerelle vers le niveau 4.



A partir de la page « Activités et Métiers » (niveau 2 de l'arborescence), la problématique qui intervient est de savoir comment atteindre le niveau 5 via le sous menu qui ne peut afficher au maximum que 2 niveau.

La solution mise en place est d'avoir en sous menu du niveau 2, tout les items du niveau 3 et 4 et une fois au niveau 3 et 4 afficher les items des niveaux 4 et, ou 5.



Mais cette solution palliative n'est pas graphiquement et ergonomiquement pertinente. En effet, au niveau 3 le candidat qui passe au niveau 4 ne voit aucun nouveau repère graphique qui lui indique le changement de niveau. Les seuls éléments lui indiquant son niveau d'arborescence sont le contenu qui change et le fil d'Ariane, mais celui-ci n'affiche au maximum que le niveau 4 d'arborescence et il n'est pas mis en avant. Il n'est en effet pas visible par sa taille (taille de la typographie très réduite) et son positionnement en bas à droite ne lui donne pas d'impacte visuel.

Le menu de choix des domaines métiers reste en permanence affiché, et le sous menu affiche les métiers correspondant au domaine choisi.

Par cet exemple, nous avons une illustration de la difficulté pour un site au contenu très riche et très segmenté à mettre en avant son contenu de la manière la plus facile et accessible pour l'internaute.

- Les mises en avant :

Chaque page propose 4 mises en avant d'autre page en rapport avec la page consultées. Par exemple la page « Alternance » qui a 4 mises en avant :

- Tchats Alternance.
- Témoignages sur l'alternance.
- Quiz Alternance.
- Interview de Pierre Deheunynck , Directeur des Ressources Humaines du groupe Crédit Agricole.

Par ce procédé on peut véritablement influencer la navigation du candidat. On obtient un contenu contextualisé autour du sujet consulté. Cette navigation doit être exploitée à son maximum. Tels « cette article peut vous intéresser » à la fin d'un article de blog, les mises en avant sont des éléments de navigation qui vont aider l'internaute dans sa navigation.

Un quatrième élément qui est le moteur de recherche, devrait être plus mis en avant. Il permet aux internautes pressés de trouver rapidement une information. Aussi, avec la mise en place d'outils d'analyse sur celui-ci, « la recherche interne peut fournir une foule de renseignements précieux sur les visiteurs du site et sur leur comportement de navigation. Les données issues du moteur de recherche interne permettent de mieux comprendre les désirs des visiteurs, leurs intentions et leur comportement. »²⁹

En plus des sujets les plus recherchés, il est intéressant de savoir quelle requête va formuler l'internaute. « Formation en Alternance », « Contrat d'apprentissage » ou « Alternance » il est important de savoir quels termes sont les plus utilisés pour adapter sa ligne éditoriale aux candidats.

Dans la télécommande, il pourrait donc être pertinent de mettre en avant le moteur de recherche, à la place du nuage de tag que 88%³⁰ des internautes n'utilisent jamais.

Les éléments de navigation sont des éléments très importants pour la lecture d'une page sur Internet. Même s'il s'agit d'une tendance, la lecture d'une page essentiellement textuelle se fait en « F », il est montré que les éléments qui accrochent le regard lors de la lecture d'une page sont les éléments de navigation³¹.

²⁹ Christophe Da Silva, Moteur de recherche et recherche en ligne : les avantages d'utiliser un moteur de recherche interne à votre site Internet, http://www.leuromag.com/Moteur-de-recherche-et-recherche-en-ligne-les-avantages-d-utiliser-un-moteur-de-recherche-interne-a-votre-site-Internet_a1812.html

³⁰ Do Real People Really Use Tag Clouds?, <http://www.slideshare.net/gschmitt/do-real-people-really-use-tag-clouds>

³¹ Eye Tracking Demo, http://www.youtube.com/watch?v=lo_a2cfBUGc

2.1.2.2. Navigation principale par le bas

La navigation principale du site, se fait donc par le menu en bas de page, en activant par un clic le menu (sous forme d'onglets de couleurs différentes). Le menu se développe vers le haut et affiche les rubriques et sous rubriques accessibles. La navigation par le bas est un choix très audacieux et risqué. En effet dans les principes ergonomiques, "toujours placée au même endroit sur toutes les pages du site, la barre de navigation est en général placée horizontalement ou verticalement dans le haut de la page et de préférence à gauche.

Cette position lui permet d'être toujours visible et accessible quelque soit la taille de la fenêtre dans le navigateur. Sa position, au dessus de la page, lui donne de l'importance, et c'est un repère toujours présent."³²

En plus d'être un menu, la télécommande a d'autres fonctionnalités :

- Formulaire de recherche
- l'affichage d'une bannière événementielle
- Nuage de tags

Ces éléments bénéficient d'une plus faible visibilité dû au fait que la télécommande est un élément dont la consultation n'est pas un élément fixe dans la page.

En plus de la position du menu une difficulté de navigation peut se ressentir par la fonction d'ouverture et de fermeture du menu. Pour naviguer de page en page, il faut à chaque fois 1 clic pour ouvrir la télécommande. Par exemple, passer de la page « Alternance » à la page « forum », nécessite de passer par la télécommande, pourtant elles font partie de la même rubrique. Cela peut paraître lourd pour l'utilisateur. Cela met en avant le manque d'un menu secondaire affiché en permanence pour naviguer rapidement au sein d'une même rubrique.

Malgré le choix d'un site aux dimensions faibles en hauteur permet d'envisager un menu s'affichant par le bas, car même avec une basse résolution d'écran.

Pour que l'utilisateur visualise dès le départ l'élément de navigation principale, la télécommande s'ouvre dès l'affichage du site puis se referme automatiquement au bout de quelques secondes. Ceci permet à l'utilisateur d'identifier tout de suite l'élément de navigation. L'affichage par le bas est aussi un moyen de ne pas superposer et parasiter la navigation de la

³² Ergonomie web, <http://ergonomie-web.studiovitamine.com/barre-navigation-menu,353,fr.html>

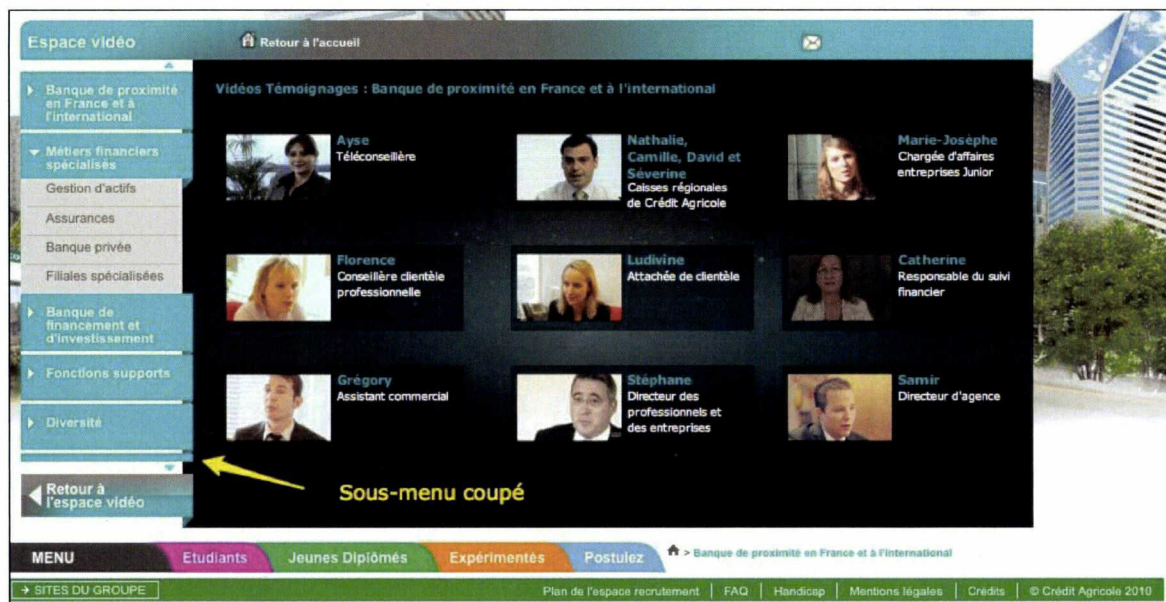
tête Groupe.

2.1.3. Des contraintes de taille

Un des partis pris lors de la conception du site était de le rendre accessible à tous les utilisateurs. Notamment de s'adapter à la résolution d'écran les plus faibles. Le choix a été fait d'avoir une dimension fixe et réduite en hauteur pour des résolutions d'écran de 1024*768. Un parti pris qui paraît pertinent car plus de 50%³³ des visiteurs du site recrutement ont une résolution de 1024*768 ou 1200*800. Proscrire la barre de scroll du navigateur et afficher un site en pleine page permet de faciliter la vue d'ensemble du site pour l'internaute.

Mais cela a des impacts sur la mise en page des contenus du site. Avec ce choix, l'espace destiné à afficher les éléments de navigation, de texte, d'images est réduit et limité. Il y a de ce fait, de fortes contraintes de mise en page.

La dimension, fixe et réduite en hauteur pose d'abord des contraintes pour la navigation. En effet l'organisation des contenus, très segmentés et volumineux font des menus très chargés en rubriques et sous-rubriques. Ces niveaux d'arborescence et nombre d'éléments prennent une place importante dans l'affichage et ne s'affichent pas toujours dans leur ensemble. L'utilisation du scroll pour consulter les éléments d'un menu est donc obligatoire, ce qui en opposition avec le rôle d'un menu qui doit permettre d'afficher clairement les contenus.



Le bloc de contenu est quand a lui très réduit. Un scroll est obligatoire pour les textes longs. Si le sous-menu est présent dans la page, alors l'espace ce voit encore plus réduit. Ajouter une des

³³ Statistiques Google Analytics du site Recrutement groupe Crédit Agricole

illustrations ou espace le texte est alors synonyme de manque de visibilité du contenu, car il ne peut être affiché dans son intégralité.

Cette faiblesse est mise en avant par exemple sur la page partenariat. Celle-ci met en avant les partenariats du Groupe avec des écoles ou des associations. Les logos et des descriptifs alimentent le contenu. La dimension réduite réservée au contenu doit être compensée par un système en flash, de *roll over* et de clic sur les logos pour agrandir celui-ci et afficher la description correspondante. Il y a obligation de réduire les logos, à un degré où la lisibilité est discutable.

Aujourd'hui 79%³⁴ des internautes utilisent le scroll d'une page, la taille d'un site ne doit plus être un élément restrictif pour un site. L'essentiel est de savoir quelles informations mettre en priorité. L'utilisation de la « pyramide inversée »³⁵, placer les informations principales en amont et les détails plus bas. L'internaute scrollera jusqu'au niveau d'information qu'il souhaitait avoir.

Augmenter la dimension du site, n'est pas sans remettre en cause la navigation. En effet le site est aujourd'hui dépendant de sa navigation par le bas. La télécommande est un choix de navigation adapté à un site aux dimensions réduites et fixes. La télécommande impose des contraintes trop importantes sur la taille, la mise en page du contenu, et sur la facilité de navigation pour être justifiée.

2.1.4. Un graphisme et des animations riches qui alourdissent le site

Le site Recrutement du groupe Crédit Agricole se veut accrocheur et dynamique par son graphisme très coloré, très jeune et des animations qui donnent l'impression d'un site moderne et techniquement abouti.

En contrepartie toutes ces animations peuvent déstabiliser la lecture d'un site. Parmi les éléments d'une page web qui dérange le plus les internautes, le trop grand nombre d'animation est cité à 81,4%³⁶ par les internautes. Il est donc important pour le site de ne pas parasiter sa navigation et sa compréhension par des animations et informations trop nombreuses.

³⁴ Clkitable, <http://blog.clicktale.com/?p=19>

³⁵ Jacob Nielsen, Inverted Pyramids in Cyberspace, <http://www.useit.com/alertbox/9606.html>

³⁶ Benchmark Group, Enquête ergonomie (2009)



Les technologies utilisées (Flash, Javascript) peuvent alourdir le chargement du site et la fluidité de navigation. Il est constaté que sur différents navigateurs, systèmes d'exploitation et vitesse de connexion, les animations peuvent être saccadées. La télécommande peut manquer de réactivité au clic.

Testé sur le site webpagetest.org, le site Recrutement Groupe le temps de chargement du site lors d'une première visite (sans fichier cache³⁷) montre que le site se charge en 15 secondes avec une connexion de 1,5 Mbps. Cependant le temps de connexion chute à 2 secondes lors des visites suivantes. Sur ce test il est important de noter que l'animation Flash est le média qui représente deux tiers du poids de la page à télécharger. Le poids total de la page d'accueil est d'environ 1,9 Méga Octets.

Aujourd'hui Internet Haut débit couvre 87%³⁸ de la population et les débits en voie descendante constatés sont entre 5 et 6 Mb/s³⁹. Internet Mobile 12%⁴⁰ représente lui 12% et ne cesse de progresser. Le débit maximum constaté des réseaux mobile est de 2, 10 Mb/s.

Selon une étude américaine, près de la moitié des visiteurs⁴¹ d'un site n'attendent pas plus de 2 secondes pour qu'une page se charge (a fortiori la page d'accueil). Les internautes sont de plus

³⁷ Fichiers enregistré sur l'ordinateur et qui ne seront plus téléchargés lors de la connexion suivante sur le même site.

³⁸ Degroupe test, Baromètre des connexions fixes et mobiles du premier semestre 2010, <http://www.degrouptest.com/publications/2/barometre-debit-Internet-s1-2010/1>

³⁹ Degroupe test, Baromètre des connexions fixes et mobiles du premier semestre 2010, <http://www.degrouptest.com/publications/2/barometre-debit-Internet-s1-2010/3>

⁴⁰ Degroupe test, Baromètre des connexions fixes et mobiles du premier semestre 2010, <http://www.degrouptest.com/publications/2/barometre-debit-Internet-s1-2010/1>

⁴¹ eCommerce Web Site Performance Today (2009)

en plus impatientes malgré le haut débit.

Avec la prolifération des connexions à haut-débit, les sites ont eu tendance à s'alourdir et la contrainte de poids d'une page n'est plus la contrainte principale du webmaster, comme il y a quelques années. Or aujourd'hui le site Recrutement est très loin de se temps minimum pour une première connexion.

Dans le cas d'une optimisation du temps de chargement d'une page et de la fluidité d'un site deux recommandations peuvent être faites :

- Réduire les animations et graphismes non essentiels. L'accumulation d'animation pour être visuellement agréable et moderne peut se retourner contre soi, tant au niveau de la compréhension globale du site que dans sa rapidité chargement. Il ne faut pas que ce soit au détriment de l'efficacité en terme de navigation et d'image.
- Optimiser le code source. (utiliser des feuilles de style, utiliser la dernière version du langage utilisé, etc.). L'optimisation du code c'est aussi et surtout respecter la stabilité et solidité d'un site (et donc du web) en suivant les préconisations du World Wild Web Consortium (W3C). Fondé par Tim Berners-Lee, en 1994 le W3C est le garant de la compatibilité des technologies du World Wild Web telles que HTML, XHTML, XML, CSS, etc.

Plus le site est rapide et plus l'expérience d'utilisation sera agréable et plus les utilisateurs auront tendance à revenir et à louer les qualités du site auprès de leur entourage.

Cette optimisation est aussi bénéfique pour le référencement. En effet le 9 avril 2010, Google a annoncé prendre en compte le temps de chargement comme critère de positionnement pour le référencement.⁴²

Le temps de chargement est le temps entre le clic ou la requête de l'internaute et l'affichage complet de la page et de ses éléments. Trois éléments entre en considération pour le temps de chargement :

- Le site Internet (site statique ou dynamique, Cache, poids des fichiers, Image, etc.)
- L'infrastructure Serveurs (puissance et configuration)
- La connexion (Fournisseur d'accès, type de connexion, emplacement géographique, etc.)

⁴² Making the Web Faster, <http://analytics.blogspot.com/2010/04/making-web-faster.html>

L'optimisation pour le référencement se fera pour le site Recrutement que sur la partie site Internet.

Par ailleurs, l'utilisation des technologies Flash, JavaScript ne facilite pas l'indexation des pages par les moteurs de recherche.

Lors d'une analyse du site, il a été remonté que le site n'était pas optimisé sur d'autres points tels que la redirection du nom de domaine www.mycréditagricole.jobs vers www.recrutement.credit-agricole.com en 302 (redirection provisoire) au lieu de 301 (redirection permanente), l'utilisation de « _ » au lieu de « - » entre les mots des URLs ou encore la mauvaise utilisation des balises des textes (pas de H1, H2, etc.).

Ces différents éléments montrent l'importance de mettre en place une réflexion sur le référencement dès la conception du site. L'importance d'avoir une compréhension globale des trois niveaux d'optimisation du site. La partie éditoriale (titres, des mots clés, du rubriquage, etc.), la popularité du site (faire parler du site, avec des liens entrants) et la partie technique qui est l'optimisation du code (choix des bonnes balises, des technologies, etc.) sont 3 axes essentiels à mettre en place dès le début d'un projet mais ils doivent être suivis et continue à évoluer sur toute la durée de vie d'un site.

2.1.5. Evoluer vers le HTML5 ?

2010 a vu l'apparition de l'HTML5, considéré comme le futur langage du web, il offre, de mon point de vue, deux arguments de poids pour s'imposer sur la durée.

- Le HTML 5 est un langage sémantique. Tout comme le XHTML standard du web qui permet de diviser le contenu en bloc (balise <div>) et de leur appliquer des mises en forme avec du CSS, le HTML5 ajoute une couche de sens aux balises, qui permet d'identifier son type de contenu. L'intérêt de la chose peut ne pas être évident, mais il est majeur. Le robot d'un moteur de recherche peut savoir que telle ou telle partie de votre page est une barre de navigation ou le contenu principal de votre page. Il pourra identifier le type de contenu sur un site. Cela offre des perspectives de référencement et d'accessibilité importante.
- La remise en cause de l'utilisation du Flash. Parmi les personnes influentes dans le monde des nouvelles technologies, Steve Jobs⁴³ a pris vigoureusement position contre l'utilisation du Flash. Il a désactivé la lecture de cette technologie sur l'iPhone et l'iPad. Avec l'avènement de l'HTML5, tout le monde semble remettre en question l'intérêt et l'avenir du Flash. Beaucoup choisissent d'abandonner le flash à cause des problèmes qu'il entraîne au niveau de

⁴³ Co-fondateur d'Apple

l'indexation d'un site web par les moteurs de recherche, de son instabilité, de son utilisation importante de ressources et beaucoup le croit responsable de failles de sécurité. Le Flash n'est aussi plus le seul langage à permettre de réaliser des animations sur les pages web, le JavaScript permet de faire beaucoup de tâches que l'on réservait au Flash dans le passé. Le HTML5 permet, sans l'utilisation de plugin additionnel de réaliser des fonctionnalités identiques (lecteur vidéo, animations).

Alors le HTML5 peut-il être l'avenir du site Recrutement du groupe Crédit Agricole ?

Le HTML 5 représente aussi l'avenir sur les supports mobiles, « à l'évidence, le HTML5 a toutes les cartes en main pour changer le paysage de l'Internet mobile, et supprimer les obstacles qui freinent aujourd'hui les développeurs d'applications web mobiles. L'engouement croissant pour le HTML5 est clair ; pour s'en assurer il suffit d'étudier sa prise en charge sur les *smartphones* actuels. »⁴⁴

Ce langage offre des avantages que les autres langages de programmation que les précédents langages ne proposaient pas avant : « Les possibilités offertes par le HTML5 s'avèrent nombreuses et permettent notamment de lire des vidéos directement au sein du navigateur web, sans nécessiter la présence d'un plug-in supplémentaire tel que Flash d'Adobe. Cela a pour incidence directe d'alléger la charge du processeur, et par voie de conséquence l'utilisation de la batterie. »⁴⁵

Malgré ces avantages, le HTML5 n'est pas compatible avec tous les supports d'aujourd'hui. En effet ce langage n'est pas lu par les anciens navigateurs par tel qu'Internet Explorer 6 et Internet Explorer 7. Aujourd'hui ces navigateurs historiques de Windows, sont toujours fortement installés dans les parcs informatiques. Ils représentent 10 à 15% des visites mensuelles du site recrutement. Ces navigateurs sont aujourd'hui obsolètes ne supportent pas les standards actuels (W3C, CSS2, JQuery).

IE6 étant déficients au niveau de la sécurité, la France a émis un bulletin d'alerte recommandant d'utiliser des navigateurs alternatifs suite à l'exploitation d'une faille de sécurité d'IE6 pour les cyber attaques de Google en Chine fin d'année 2009. Au cours de l'année Google et Facebook ont annoncé arrêter le support d'IE6. Tristan Nitot⁴⁶ Président de Mozilla (Firefox) n'a pas hésité à qualifier IE6 de véritable « Boulet » pour le développement du web. Une campagne menée par

⁴⁴ Momac, Le HTML 5 dans l'univers du mobile : mythes et réalités, html5.momacfrance.com/whitepaper.pdf

⁴⁵ Vendesign, Le html 5 dans l'univers du mobile mythes et réalités, <http://leblog.vendesign.com/web20/le-html-5-dans-lunivers-du-mobile-mythes-et-realites/>

⁴⁶ Guillaume Deleurence, Google met Internet Explorer 6 sur la touche, <http://www.01net.com/editorial/512141/google-met-Internet-explorer-6-sur-la-touche/>

les grands noms du Web. Le site Allociné affiche un message d'avertissement aux utilisateurs d'IE6, les invitant à consulter le site *via* un autre navigateur.



The screenshot shows the top section of the Allociné website. At the top, there is a warning banner with a red triangle icon and the text: "Vous utilisez un navigateur dépassé depuis près de 8 ans ! Pour une meilleure expérience web, prenez le temps de mettre votre navigateur à jour." Below this, icons for Firefox 3.5, Internet Explorer 6, Safari 4, and Google Chrome are displayed. The main banner features a movie poster for "Trop loin pour toi" with the text "PLUS C'EST LONG, PLUS C'EST BON. MOINS" and the date "29 SEPTEMBRE". Below the banner is the Allociné logo and navigation menu with options like Accueil, Cinéma, Séries TV, Stars, Vidéos, VOD, Communauté, Plus, and Imax&ciné. A search bar is also present.

Paradoxalement, notamment pour des raisons économiques, la plupart des grandes entreprises et organisations utilisent encore IE6 pour consulter les sites Internet et intranet. Le gouvernement Britannique à part exemple annoncé au début du mois d'août 2010, ne pas abandonner le navigateur si controversé. "Mettre à jour tous nos systèmes vers Internet Explorer 8 est une opération d'envergure qui pourrait prendre des semaines. Tester toutes les applications Web que nous utilisons pourrait prendre des mois avec un coût potentiellement significatif pour le contribuable. Il est donc plus rentable dans la plupart des cas de continuer à utiliser IE6"⁴⁷, explique le gouvernement britannique. IE6 ainsi que Windows XP ne seront plus supportés par Microsoft à partir de 2014, ce n'est donc pas misé sur l'avenir que de respecter les contraintes d'Internet Explorer 6.

Sur le site recrutement du Groupe Crédit Agricole, les visites à partir d'IE6 et version plus anciennes, représente encore 15%⁴⁸ du trafic généré mensuellement sur le site.

« Vaut-il mieux utiliser des technologies obsolètes (tableaux, frames, float) pour concevoir des sites qui fonctionnent partout même sur IE6, et donc perdre du temps en production pour gérer tous les différents bugs d'affichages ? ...Ou proposer quelque chose de stable (CSS2, CSS3, voire HTML5) sur les navigateurs modernes et des "patches" (correctifs) uniquement pour les mauvais

⁴⁷ ZDNet.fr, Pour des raisons économiques, le gouvernement britannique conserve Internet Explorer 6 <http://www.zdnet.fr/actualites/pour-des-raisons-economiques-le-gouvernement-britannique-conserve-Internet-explorer-6-39753706.htm>

⁴⁸ Google Analytics, Site recrutement groupe Crédit Agricole.

élèves ? »⁴⁹

Tenter de réaliser un site pour qu'il s'affiche identiquement dans tous les navigateurs existant demande un travail important et pose toujours des problèmes de conception, à cause des navigateurs obsolètes.

L'utilisation du HTML5 est donc un parti pris de miser sur l'avenir du web et de tourner la page des technologies anciennes, tout en courant le risque de se priver d'utilisateurs qui n'ont pas mis (volontairement ou pas) leur navigateur à jour.

2.1.6. La refonte de l'espace transactionnel

Le site recrutement en plus d'être une vitrine et source d'information, et aussi une plate-forme sur laquelle le candidat peut consulter et postuler aux offres d'emploi du Groupe. La fonctionnalité de postuler est essentielle car c'est aujourd'hui la seule plate-forme sur lequel un candidat peut envoyer sa candidature pour une partie des filiales du groupe Crédit Agricole.

La refonte graphique et fonctionnelle de l'espace des offres fut l'un des projets les plus importants au cours de mon stage. Le précédent moteur de recherche était une page très pauvre graphiquement et qui était externe au site. Le candidat quittait donc le site recrutement pour postuler ou accéder à son espace candidat (espace personnel où le candidat peut suivre l'avancée de sa candidature).

L'objectif de cette refonte était donc d'avoir un moteur de recherche et un espace candidat intégré graphiquement au site et plus intuitif. L'ambition était aussi de mettre en avant les entiers, les métiers et les offres à l'international sur le moteur de recherche.

⁴⁹ Alsacreation, <http://www.alsacreation.com/article/lire/947-osez-creer-site-html5-css3.html>

Ancienne version :

DIRECT ACCESS Recruitment Area

- Crédit Agricole S.A.
- Crédit Agricole
- Regional Banks
- LCL
- Crédit Agricole CIB
- Amundi
- Asset Management
- Predica
- Pacifica
- Sofinco
- Finaref
- Eurofactor
- Crédit Agricole Leasing & Factoring
- Fédération Nationale du Crédit Agricole
- CEDICAM
- General Audit Division
- Crédit Agricole
- Private Banking

Search for a job by:

Companies: Indifferent, Crédit Agricole S.A., LCL, Crédit Agricole CIB

Education level: Indifferent, Secondary, High School diploma / A level, Technical Diploma / HND / HNC

Contract type: Indifferent, Contract, Internship, Permanent

Job type: Capital Markets, Compliance, Corporate Banking, Coverage

Experience: Indifferent, 0-2, 3-5, 6-10

Country: All

Region: Indifferent, France, Algeria, Argentina

Keywords:

OR

Search for a job by reference:

Nouvelle version :

CRÉDIT AGRICOLE ENGLISH

Le Groupe | Financer l'économie | Finance et Actionnaires | Développement Durable | Études Économiques | Actu / Presse | **Recrutement**

Rechercher une offre d'emploi | Retour à l'accueil | Connectez-vous | Postulez

Les entités du Groupe

- Crédit Agricole S.A.
- LCL
- Crédit Agricole CIB
- Amundi
- Crédit Agricole Private Banking
- Crédit Agricole Assurances - Pacifica
- Crédit Agricole Assurances - Predica
- SOFINCO
- FINAREF
- CA Leasing & Factoring - Eurofactor
- CA Leasing & Factoring
- BforBank
- Crédit Agricole Immobilier
- CEDICAM
- CACEIS
- Toutes les entités

Nos métiers

- Assurances
- Audit et Inspection Générale
- Banque de détail et Banque privée
- Banque de financement
- Banque d'investissement et de marchés
- Finances et Comptabilité
- Gestion d'actifs
- Immobilier, Achats et Logistique
- Juridique et Fiscalité
- Marketing et Communication
- Ressources Humaines
- Risques et Conformité
- Stratégie et Organisation
- Informatique et MOA
- Traitement des opérations bancaires
- Autres métiers disponibles
- Tous les métiers

Localisation

Continent:
Pays:
Région:
 Toutes les localisations

Types de contrats

- CDI
- Alternance
- Job d'étudiant
- Tous les types de contrats
- VIE
- Stage
- CDD
- Internship

Recherche d'une offre par la référence | Recherche d'une offre par mots-clés

Espace Recrutement
Caisse Régionale de Crédit Agricole
LCL Espace recrutement
Nos entités Découvrez toutes nos marques
Nos implantations Le Groupe dans plus de 70 pays
511 Offres vous correspondent

MENU | Etudiants | Jeunes Diplômés | Expérimentés | Postulez | Espace Postulez > Rechercher une offre d'emploi

SITES DU GROUPE | Plan de l'espace recrutement | FAQ | Handicap | Mentions légales | Crédits | © Crédit Agricole 2010

Le site Recrutement devient un véritable site Recrutement de la prise d'information à l'étape de la candidature et de son suivi.

Arrivé en cours de projet, j'ai dû assimiler rapidement les informations fonctionnelles de ce projet. J'ai eu des difficultés à cerner toutes les fonctionnalités techniques, autour de la mise en

place d'un flux XML, qui permet d'échanger les offres entre le site Internet et la solution de gestion de candidature (*Job Partners*).

Cet espace des offres, intégré au site, subit les contraintes des dimensions du site. Les critères de recherche étant nombreux on pourra reprocher le manque de lisibilité, cela résulte d'avoir un contenu très dense sur un espace réduit. L'affichage des résultats est aussi impacté, il affiche 4 offres par page. C'est une régression, car l'ancien espace affichait un plus grand nombre d'offres. Des collaborateurs nous ont fait remonter ces observations.

Un deuxième élément remonté est le nom des URLs⁵⁰ des offres non prises en charge. L'un des avantages de la refonte de la rubrique des offres est d'obtenir un URL spécifique par fiche d'offre. L'intérêt est de pouvoir partager cette offre via l'URL ou de pouvoir la consulter sans devoir s'enregistrer comme candidat et surtout que celles-ci soient référencées par les moteurs de recherche. L'URL type pour une offre est <http://www.recrutement.credit-agricole.com/job/RQ00009873>, cet URL est constitué d'un code aléatoire généré lors de la publication de l'offre. Or ce type d'URL n'est pas du tout significatif pour l'internaute et encore moins pour le moteur de recherche.

L'URL optimisé aurait dû être par exemple :

<http://www.recrutement.credit-agricole.com/job/administrateur-bases-de-donnees>.

Même s'il est avéré que l'URL n'est pas l'élément essentiel du référencement, c'est un élément en moins et qui pourra faire la différence sur le positionnement vis à vis de la concurrence.

Ces constatations ont été faites en aval du projet par des collaborateurs. La réflexion et la scénarisation de la fonctionnalité de recherche sur cette nouvelle version n'ont peut-être pas été assez réfléchies et testées. Il aurait été bénéfique de faire tester ou d'investiguer plus en détail les besoins et attentes au cours de la conception. Ce type de constatation est de mon sens, une erreur de conception.

Ce projet, de par sa complexité fonctionnelle, la multiplicité des acteurs et par des manquements de spécifications précises a dépassé la planification prévue et a été mis en place après de nombreux correctifs.

La mise en œuvre et la réussite d'un tel projet qui était une évolution majeure du site Internet, a mobilisé et motivé l'ensemble des acteurs.

⁵⁰ *Uniform Resource Locator*, littéralement « localisateur uniforme de ressource »

Il est apparu l'importance de l'élaboration d'une documentation précise et une expression de besoins clairement définis dès le démarrage d'un projet. Le chef de projet, dans son suivi de planning et la coordination des différents acteurs, a un rôle clés dans le bon déroulement d'un projet.

2.2. Diffuser des offres sur Internet : unique communication recrutement ?

2.2.1. Avoir un message visible : mettre en place une campagne de communication

En plus d'une communication permanente sur Internet grâce au site recrutement, des campagnes de communication peuvent être menées dans une période de fort recrutement sur des métiers ou des types de contrats spécifiques. Au cours de mon stage, au sein du service recrutement, j'ai participé à la mise en place et au pilotage d'une campagne de communication sur le recrutement d'étudiants en contrat d'alternance, sur de nombreux et divers postes au sein des différentes filiales du groupe Crédit Agricole.

La campagne de communication de recrutement s'appuie sur les principes de base du marketing :

- recueil et analyse des objectifs,
- analyse de l'offre et de la demande,
- élaboration d'un message, d'une promesse candidat,
- mise au point d'un parti pris graphique pertinent.

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

Cette campagne de communication sur le recrutement en alternance devait répondre à trois objectifs principaux :

- Pourvoir les postes en alternance des différentes entités du Groupe
- Promouvoir l'image du groupe Crédit Agricole, en tant que 1er employeur bancaire en France et un Groupe qui s'investit dans la formation des étudiants
- Promouvoir l'image de la formation en alternance, encore stigmatisée comme une formation d'apprentissage pour des jeunes en échec scolaire à l'externe et en interne.

La cible de cette campagne était les jeunes en Bac+2, Bac+3 et Bac+4 et dans un deuxième temps les prescripteurs externes (parents, enseignants, etc.) et professionnels (collaborateurs en interne). L'objectif précis et final de cette campagne était de générer du trafic sur le site et des candidatures *via* le site Internet Recrutement Groupe.

De par cette définition des objectifs, un travail a été mené pour sélectionner une agence de communication qui pourrait proposer une campagne de communication avec une promesse qui comblerait ces trois objectifs, avec un plan média qui se déroulerait sur Internet et déclinable en interne.

La campagne a porté un message sur l'alternance avec des preuves associées à toutes les idées reçues, drôles et dérangeantes, au travers d'un jeu concours, avec comme lots à gagner des iPad. Le jeu était uniquement sur le site Recrutement. Ce moyen ludique était prétexte à décrire notre politique d'alternance et générer du trafic sur le site Recrutement Groupe mais aussi des candidatures.

Chaque préjugé était répondu par l'accroche : « Chez nous c'est précisément l'inverse » et une argumentation factuelle prouvant tous les avantages de l'alternance au sein du Groupe.

La campagne s'est découpée en 2 phases :

- Phase de *teasing* ⁵¹ : Une vidéo diffusée en *teasing*, reprenant des idées reçues sur l'alternance, avec systématiquement comme réponse : « Chez nous c'est précisément l'inverse ». Et avec un message invitant à revenir se connecter à une date précise pour la phase 2.
- Phase de révélation ⁵² : l'internaute est amené à jouer à un jeu pour gagner un iPad. Le candidat tourne la roue « des idées reçues », s'il ne tombe pas sur la case iPad, il tombe sur les idées reçues.

La difficulté de ce jeu, était de ne pas faire venir uniquement les internautes pour gagner un iPad et que cela ne vienne pas cannibaliser le message à transmettre. Il était donc important de prioriser le message Groupe avant le message du gain, dans ma médiatisation du jeu.

Un plan média ciblé a été défini pour appuyer cette campagne. Internet a été le média privilégié de la campagne. Média influant et utilisé par la cible jeune, il permet en plus de créer rapidement du trafic sur le site recrutement grâce aux liens hypertexte (bannière, citation, actualité).

⁵¹ annexe 8

⁵² idem

Pour des raisons internes, la campagne n'a pas été relayée sur les réseaux sociaux, seul un achat d'espace publicitaire sur Facebook a été fait. N'ayant pas pu être publié sur Facebook ni pu être relayée directement sur les réseaux sociaux par l'absence de fonctionnalité de partage *via* le site Groupe, le jeu n'a pu bénéficier d'une importante viralité.

2.2.2. Offrir des services en plus pour le candidat

2.2.2.1. Définir les attentes des candidats

Au delà de permettre aux candidats de consulter des offres sur différentes plates-formes, les candidats sont demandeurs de fonctionnalités et d'informations qui peuvent faciliter leur démarche et leur vision de la société à laquelle ils s'intéressent.

Le site Internet recrutement doit répondre aux attentes des candidats et les surprendre agréablement. L'attractivité et le dynamisme du groupe Crédit Agricole doivent être représentés sur le plan techniquement, fonctionnellement et graphique au sein du site.

Dans le cadre de ma mission, j'ai participé et initié des projets d'évolutions éditoriales et fonctionnelles du site Recrutement. Ces projets ont été priorisés sur des éléments identifiés comme impactant dans la prise de décision du candidat. Ces éléments sont identifiés *via* des enquêtes menées par des organismes privées ou publics. Au sein du groupe Crédit Agricole, l'enquête est réalisée par *Potentialpark*.

Potentialpark est un cabinet qui réalise le palmarès qui récompense les meilleurs sites carrières des entreprises évalués par les étudiants et les jeunes diplômés

Le cabinet effectue une présélection de sites emplois de 200 entreprises et en retient 100 pour établir un classement final. Antoine Lhosmot⁵³, responsable du développement chez *Potentialpark* explique qu'il « ne s'agit pas [...] d'évaluer le potentiel de la marque employeur d'une société, ni de demander leurs coups de cœurs aux étudiants. » La véritable démarche de ce classement est de « connaître les informations dont ont besoin les étudiants et les jeunes diplômés sur une société en terme d'emploi et de recrutement, et de regarder si celles-ci sont disponibles sur les sites ».

Ce classement a un impact important au niveau médiatique, il est notamment repris par Le Figaro.fr, Cadreemploi.fr, jeunedip.com. Le classement final a donc une visibilité externe, il n'est pas juste un benchmark interne entre entreprise. En 2010 le site à été classé en 27eme position

⁵³ Christine Lagoutte, Procter & Gamble, meilleur « site emploi » des entreprises, <http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/02/03/01010-20100203ARTFIG00844-procter-amp-gamble-meilleur-site-emploi-des-entreprises-.php>

des meilleurs sites de Recrutement d'entreprise. Le Groupe cherche donc à améliorer ce positionnement chaque année.

Les critères d'évaluations du site sont définis par les informations demandées au panel de candidats. *Potentialpark* donne ainsi les bases éditoriales et fonctionnelles qu'un site emploi doit posséder.

Mais alors, à partir de ces informations, il suffirait de remplir chaque critère positivement pour être dans le « Top sites employeur » ? N'est-ce finalement qu'un guide de « conception site employeur » ? Au premier abord nous serions tentés de répondre oui, car répondre aux attentes des candidats et leur apporter les fonctionnalités et informations qu'ils attendent.

Mais chaque critère a son propre lot de spécificités. Quelles soit techniques, éditoriales ou graphiques, elles peuvent remettre en cause des choix de conception du site et des choix stratégiques d'entreprise.

Certains critères sont des projets d'évolution du site qui peuvent engendrer des coûts importants pour l'entreprise. Les budgets, les plannings et les ressources humaines ne permettent pas toujours de mettre en place de nombreux projets. Il faut donc prioriser certains éléments.

Des critères ne peuvent aussi être mis en œuvre pour des questions stratégique ou de politique de l'entreprise. Des informations ne peuvent pas être données sans l'assurance d'être sans conséquence. L'entreprise ne peut pas prendre d'engagement sur un contenu sans le maîtriser. C'est par exemple le cas pour un des critères qui est d'indiquer le délai du processus de recrutement. Aujourd'hui le groupe Crédit Agricole a différents processus (dû au nombre de filiales), il est donc impossible de donner une estimation au nom du Groupe, car celle-ci serait vrai pour certains cas, mais fausse pour d'autre. Ce serait donc promettre aux candidats des délais non vérifiés.

L'entreprise par son site recrutement doit aussi chercher à innover est à surprendre le candidat. Remplir les critères de *PotentialPark* et y être distingué sera une marque de valeur, mais le candidat attend surtout des contenus de qualités et qui seront attractifs. Ces critères ne sont eux pas pris en compte.

PotentialPark montre aux entreprises les attentes des candidats, mais ils ne montrent pas l'impact de leur site sur les candidats. Il serait intéressant d'étudier qualitativement les réactions des candidats avant et après la consultation du site Internet. Cela en plus des critères permettrait

d'observer et de comprendre quel message arrive ou non à faire passer le site recrutement. A partir de ces retours, il serait alors utile de se servir de l'enquête *PotentialPark* comme guide de fonctionnalité et de contenu à mettre en place ou à améliorer.

2.2.2.2. Développer la viralité du contenu

Flux RSS

Le classement *potentialpark* a été à l'initiative de plusieurs projets d'évolution du site recrutement. Sur le site recrutement, il m'a semblé important de prioriser le développement des fils RSS, en plus de la préconisation de *PotentialPark*. Le Web 2.0 facilite l'échange d'informations entre les sites Internet et les utilisateurs, parmi les outils du web 2.0 le fil RSS est une fonctionnalité très développée.

Le *Really Simple Syndication* (RSS), permet de standardiser les informations contenues sur un site web grâce au langage informatique XML, et pouvant être lues par des agrégateurs de contenu. Ces logiciels, navigateurs ou sites Internet (netvibes, googlereader, etc.) permettent à l'internaute d'être alerté et de prendre connaissance des nouvelles informations publiées sur le site.

Le XML offre au flux RSS l'avantage d'une grande interopérabilité entre les outils. Ainsi en plus d'être agrégé par des services spécialisés de lecture de flux RSS, il peut être repris par d'autres sites Internet. Un site peut ainsi afficher dans son contenu, les dernières modifications actualités.

« Mais le RSS est finalement très peu connu du grand public. Selon une étude Ipsos de février 2007, seulement 12% des internautes étaient abonnés à des flux RSS. Les professionnels de l'informatique étaient alors (seulement) 21% à avoir déjà eu recours aux flux RSS. » L'objectif final n'est pas d'attirer des utilisateurs, mais les fidéliser et permettre de rendre interopérable le flux d'actualité.

La première étape du projet d'ajout de flux a été de définir les objectifs de ce projet :

- Offrir un service Web 2.0, le flux RSS est devenu un standard du web.
- Pouvoir alerter les candidats des nouveaux contenus. Parmi ces contenus il fut important de savoir quel contenu mettre en avant. Ainsi nous avons dégagé les contenus : Actualités, dates de forums, événements handicap, nouvelles vidéos en ligne. Un flux spécifique sera disponible pour chacun. Un utilisateur pourra s'abonner au flux de vidéos, il sera alerté à chaque nouvelle vidéo publiée sur le site.

- Pouvoir diffuser le contenu sur d'autre site partenaire.
- Avoir un flux RSS dédié à l'espace recrutement au sein du site du groupe Crédit Agricole qui en propose sur d'autre contenu.

Dans son enquête auprès de ses lecteurs, LeJournalduNet constate que « 45,5 % des internautes interrogés déclarent lire davantage de pages web depuis qu'ils utilisent les fils RSS ».

Les Flux RSS une fois adoptés et utilisés pour suivre des sites selon ses centres d'intérêts deviennent rapidement un moyen principal d'information « pour 55 % des votants qui déclarent que cette technologie leur est devenue "indispensable" 37 % estiment que "C'est utile parfois" et utilisent plutôt les RSS comme un complément. »

Le Flux RSS permet un gain de temps considérable pour le candidat, qui n'a plus à consulter chaque jour plusieurs fois le site web à la fois pour être au courant des dernières actualités. Il peut choisir précisément quels types d'informations il souhaite suivre, anonymes et instantanément.

Pour l'entreprise, l'avantage est de faciliter la démarche de suivi des mises à jours de son contenu du candidat, offrir plusieurs informations à suivre (actualités, date de forum, .etc.). En effet sur le site recrutement, les actualités ne sont pas mises en avant ailleurs que dans la rubrique « Actualités », aucune notification de nouvelle actualité n'existe pour le moment. C'est aussi un moyen de pouvoir exporter facilement ses actualités sur d'autres sites partenaires *via* l'interopérabilité du langage XML.

Partage du contenu sur les réseaux sociaux

Un deuxième projet priorisé, initié par *PotentialPark* fut la mise en place d'une fonctionnalité de partage du contenu sur les réseaux sociaux.

Non présente sur les réseaux sociaux pour des raisons internes, la communication Recrutement souhaite initier sa présence par la possibilité de partager ses contenus. La viralité d'une information ; permettre à un candidat de partager un contenu qu'il a trouvé pertinent, peut être une force.

Cette fonctionnalité peut être facilement mise en place *via* les *widgets* (gadget en américain). Ce sont des petites applications utilisées sur des sites web, qui apportent le plus souvent des

fonctionnalités web 2.0. Dans le cas du partage de contenu sur les réseaux sociaux au sein du site Recrutement, le *widget* intégré au site permet, sur chaque page, de sélectionner le réseau sur lequel sera publié le contenu.

L'intérêt du *widget* est de maîtriser le contenu. C'est à dire que le contenu reste identique à ce qui est présent sur le site source. Le *Widget* va créer une alerte avec un aperçu ou un lien vers ce site sur le réseau social choisi. Le contenu étant hébergé sur le site source, aucune modification par l'utilisateur n'est possible.

Mais cette fonctionnalité, ne peut être mise en place sans réfléchir aux conséquences et impacts qu'à la diffusion de contenus hors du site, avec la possibilité à n'importe qui de les commenter. En effet, une fois le contenu publié, même s'il est maîtrisé dans son contenu, les commentaires, les réactions ne sont, elles, pas maîtrisables. Par exemple une page publiée sur Twitter, peut être retweetée sans limite, elle peut aussi susciter des commentaires d'internautes : commentaires positifs ou négatifs, là est l'impossibilité de maîtriser l'effet virale.

Il faut donc avoir les moyens d'assurer une veille permanente sur la diffusion de contenus sur les réseaux sociaux et avoir la capacité de répondre aux réactions des internautes. Condition qui ne peut être remplie qu'avec la maîtrise de la notion d'e-réputation et la mise en place de ressources dédiées au sein de la communication recrutement.

3. La communication recrutement sur Internet, quelles perspectives ?

3.1. Média sociaux, nouveau terrain de chasse des employeurs ?

3.1.1. Quels utilisateurs et quelles utilisations par le candidat ?

3.1.1.1. Qui utilisent les réseaux sociaux ?

L'étude de juin 2010 région job met en avant le profil et comportement des internautes en recherche d'emploi face aux réseaux sociaux.

Le profil type entre 25 et 34 ans qui est en poste et à un niveau de diplôme BAC +5. On remarque un très fort écart entre les Bac+2 et Bac+3/4/5. L'usage et l'intérêt porté aux réseaux sociaux sont vraiment significatifs à partir du bac+3.

Les secteurs les plus utilisateurs sont ceux liés aux nouvelles technologies et hautes sphères (Communication Marketing, Direction et Informatique).

La connaissance des réseaux sociaux pour les utilisateurs et non-utilisateurs est importante. Ceux-ci sont bien implantés ; Facebook est évidemment le réseau incontournable, Twitter et *viadeo* ont un taux de notoriété important. LinkedIn reste en retrait. Dans l'utilisation professionnelle les résultats sont plus tranchés. Facebook et Twitter ne sont pas du tout considérés comme professionnels. *Viadeo* et LinkedIn se positionnent eux dans l'usage professionnel.

Cette étude fait état de plusieurs observations. Tout d'abord les réseaux sociaux sont fortement connus et devenus incontournables. Ils bénéficient d'une bonne image auprès des utilisateurs et non utilisateurs. Mais l'utilisation des réseaux sociaux comme moyen de recrutement n'est encore pas significative, si on prend en compte tous les secteurs et métiers. En effet les métiers de la communication sont les plus utilisateurs des réseaux sociaux à objectif professionnel.

3.1.1.2. Quel objectif ?

Aymeric Vincent⁵⁴ distingue 3 typologies de candidats selon leur objectif recherché sur les réseaux sociaux :

- « Le candidat actif et à la recherche d'emploi »

Il utilise les réseaux sociaux comme une CVthèque. Il complète et met à jour régulièrement son profil dans l'objectif de séduire le recruteur à la recherche d'un candidat. Ce candidat

⁵⁴ Aymeric Vincent, *Votre image* (2008) p.28 -29

sera aussi très actif sur les hubs et forum proposés par les réseaux sociaux, d'une part pour développer son réseau (de nombreuses personnes souhaiteront être mises en relation avec lui) et d'autre pour être remarquées par des chasseurs de têtes et cabinets de recrutement.

Il utilisera de nombreux types de réseaux pour se donner le maximum de visibilité.

- « Le Candidat passif mais à l'écoute du marché »

Ce candidat, peu actif sur les réseaux sociaux, se contente d'avoir un profil à jour et reste dans l'attente de demande de contact par des recruteurs.

- « Le Candidat à rien »

Le candidat qui utilise les réseaux sociaux pour faire des rencontres, développer son réseau, le plus souvent professionnel, dans le cadre d'échanges et de recherches de développement de ses qualités et de ses connaissances.

Au-delà de ces 3 typologies d'utilisation, on peut identifier une utilisation plus globale, de recherche et de veille sur les entreprises et les personnes que le candidat peut potentiellement rencontrer.

Une simple recherche sur une entreprise, *via* les réseaux sociaux, permet d'obtenir une liste des profils des salariés de celle-ci. Le candidat pourra obtenir les contacts nécessaires pour poser des questions, visualiser les profils (formations et expériences) des employés de l'entreprise, obtenir des informations sur la personne qui va le recevoir en entretien (passions, parcours professionnel, etc.). Des informations qui seront précieuses pour le candidat dans le processus de recrutement. Ces informations contribuent à l'image numérique de l'entreprise.

3.1.2. Des candidats qui soignent leur image numérique

3.1.2.1. Le personal branding

Apparu à la fin des années 90 aux Etats Unies, le *personal branding* consistait à cultiver son image pour bien gérer sa carrière professionnelle. La personne se promouvoit comme une marque.

Cette notion est aujourd'hui appliquée à Internet. Aujourd'hui les internautes deviennent soucieux des traces laissées sur Internet. Les personnes prennent conscience de l'importance de modérer l'accès à leur profil Facebook.

Le *personal branding* est une démarche personnelle où il faut identifier et mettre en avant ses valeurs, ses réussites, ses talents et compétences. Cela nécessite aussi de rechercher autour de soi le *feed back* que les gens ont sur soi. Peter Montoya, co-concepteur du *personal branding*, définit l'image personnelle comme « l'idée claire, forte et positive qui vient immédiatement à l'esprit des personnes qui vous connaissent quand elles pensent à vous ».

Tricher en mentant ou en amplifiant certains éléments provoquera un décalage entre l'image virtuelle et l'image réelle. Le recruteur, une fois confronté au candidat en réel, saura parfaitement si le candidat est à l'image de son avatar. Internet ne peut pas aider à être quelque chose que nous ne sommes pas dans le monde réel.

Contrairement aux Etats Unis, en France la notion de marque personnelle, par sa terminologie est une notion qui passe encore mal. La marque est un terme qui ne peut pas être assimilé à une personne, mais plutôt un objet.

3.1.2.2. Les outils pour se faire connaître

L'image d'un candidat sur Internet se construit sur la durée, il n'y a pas d'outil qui permet d'avoir une visibilité et de promotion positive instantanément. Être présent et actif sur les nombreux outils demande une certaine présence et disponibilité. Un blog ou un CV non actualisé laisse souvent une mauvaise impression. 36%⁵⁵ des recruteurs n'hésitent plus à rechercher des renseignements sur leurs candidats *via* ses outils qui sont de riches sources d'informations. Les candidats ont conscience de cette pratique. De nombreux outils existent aujourd'hui pour se positionner et affirmer sa présence sur Internet :

- **Avatar / identité visuelle** : une identité visuelle qui permet d'être facilement identifiable et mémorisable.
- **Les CV en ligne** : le CV reste l'outil incontournable pour les recruteurs. DoyouBuzz est un exemple de CVthèque, il permet de partager et rendre visible gratuitement son CV sur Internet.
- **Blog** : outil très en vogue au début des années 2000, les internautes utilisent les blogs pour développer des sujets, prendre la parole. Avoir un blog suivi et populaire nécessite une alimentation régulière avec des sujets pertinents.

⁵⁵ RégionsJob.com, Résultats de l'enquête Emploi et Réseaux sociaux, (consulté le 9 août 2010)
<http://www.slideshare.net/captainjob/enquete-reseaux-sociaux-regionsjob-4610863>

- **Micro blog** : répondant à la question « que fais tu ? » le micro blogging est un moyen pour les internautes de partager rapidement des courtes informations.
- **Les outils de création de contenu** : Youtube, Last.fm, Flickr... ces outils web 2.0 permettent à l'internaute de partager des contenus sur des plates-formes de partage communautaire. Il existe une multitude de plate-forme pour l'ensemble des types de contenu⁵⁶.
- **Un nom de domaine** : un nom de domaine permet d'affirmer d'avoir un espace à son nom sur Internet. Il faudra associer à ce nom de domaine un site valorisant son activité (blog, portfolio, etc.) L'objectif sera aussi d'être présent dans les moteurs de recherche et d'envoyer le recruteur vers cette adresse. C'est aussi s'assurer qu'il ne sera pas pris par quelqu'un d'autre.
- **Les réseaux sociaux** : les réseaux sociaux sont des moyens d'être visible et de se faire repérer par des entreprises ou des recruteurs. Ils permettent d'entrer en contact avec des professionnels de son métier ou de son entreprise et de rester en contact avec des collaborateurs, patrons ou clients. L'objectif est de développer son réseau pour avoir le maximum de contact utile pour rechercher un emploi.

3.2. L'e-réputation de l'entreprise et le community management

3.2.1. L'e-réputation d'une marque Employeur

3.2.1.1. La notion d'e-réputation

L'e-réputation, la réputation électronique est comme sa dénomination, d'abord une réputation. La notion de réputation vient du Latin « *reputatio* » signifie évaluation. La réputation est subjective, elle est fondée sur des opinions, des jugements de valeurs. Elle peut être juste ou injuste. Elle est fondée sur ce que les autres disent de nous. Elle ne doit pas être confondue avec la notion d'identité qui est un jugement sur soi même.

Le numérique ajoute une couche mondiale et publique à la réputation. En effet avec le web 2.0 : blog, réseaux sociaux, forum, wiki etc., tout le monde peut publier n'importe quoi en citant n'importe qui. En plus de cette liberté d'expression, les écrits, vidéos, photos numériques laissent des traces et peuvent se propager très rapidement à l'échelle mondiale. La prise de parole pour une entreprise est très délicate ; sens du message, fautes d'orthographe, informations périmées seront évalués instantanément par le candidat.

⁵⁶ Annexe 4, les outils du web 2.0

3.2.1.2. L'e-réputation RH

L'e-réputation d'une entreprise est une notion que l'on tourne essentiellement vers l'externe. Qu'est-ce que les candidats pensent de la marque et de l'entreprise ? Or avant même de penser externe, une réflexion sur la pensée en interne est indispensable. Que pensent les collaborateurs de leurs entreprises ? Le témoignage d'un candidat sur son expérience dans une entreprise est influant.

Face à de tels enjeux, il est important que les collaborateurs aient conscience qu'ils sont ambassadeurs de leur marque pendant et en-dehors de leur temps de travail. Chaque prise de parole sur Internet (mail, forum, etc.) doit être réfléchie et ne doit pas nuire à l'entreprise.

Des notions qui peuvent finalement paraître basique, mais la liberté prise par les collaborateurs sur Internet n'est pas toujours faite avec la connaissance des impacts possibles. On peut citer en exemple les deux salariés de *Domino's Pizza* qui en réalisant et partageant sur Internet une vidéo de la préparation de Pizza contraire aux normes d'hygiène, a provoqué leur licenciement et à la fermeture de l'établissement.⁵⁷

Une prise de conscience sur la prise de parole de chacun est donc nécessaire. Les collaborateurs sont un maillon indispensable de la chaîne.

Certains sites ont surfé sur cette envie de prendre la parole, ce sentiment de pouvoir tout débiller sur Internet en tout anonymat. *Notetonentreprise.com* est un site qui affiche l'ambition de pouvoir classer les entreprises *via* la notation des salariés de celles-ci. Il suffit de faire quelque recherche sur une entreprise précise, ici nous observerons la réputation de « Crédit Agricole ». On retrouve une note de 3.9/10. Condition de travail déplorable ? Salaire trop bas ? Ou simplement mauvaise expérience ?

⁵⁷ Pingwy, Domyos pizza : deux cuisiniers indécents licenciés grâce à Youtube, <http://blog.pingwy.com/2009/04/dominos-cuisiniers-vires-youtube/>

| Entreprises | Agences | Evaluations | Mise à jour | Note |
|------------------------|---------|-------------|-------------|------|
| Crédit Agricole | 19 | 25 | 02/08 | 3.9 |
| Lcl Le Crédit Lyonnais | 5 | 8 | 10/12 | 4.6 |

On a un exemple concret des risques d'une e-réputation non maîtrisée. Les avis négatifs, la diffusion de possibles fausses informations, la circulation de rumeurs ou le dénigrement. Frédéric Lopez⁵⁸ sur son blog qualifie ce site de « défouloir 2.0 ».

Pour l'entreprise Il est important d'avoir une certaine vigilance de veille sur de tel site. Le concept de notetonentreprise.com peut être intéressant car il peut être une source riche d'information. Mais il ne protège pas les sociétés de propos mensongés et représente un vrai problème car celles-ci n'ont pas le droit de réponse. Il reflète une utilisation qui reflète plus du livre d'or que d'un véritable échange entre utilisateur.

3.2.2. Le community management : nouvel interface entre le candidat et l'employeur ?

Avec l'évènement des réseaux sociaux et le souci des entreprises de maîtriser leur e-réputation, le *community management* est devenu une fonction très convoitée en entreprise. Véritable besoin (sur du long ou court terme) ou effet de mode, le *community manager* est un poste complexe dont les entreprises ne maîtrisent pas encore les fonctions et la marge de manœuvre. L'e-réputation, les outils web 2.0 ont accéléré la prise de parole des utilisateurs réseaux sociaux.

Georges Chétouchine évoque le cas d'un gérant d'un magasin, qui raconte sa mésaventure avec un client insatisfait. Le client c'est précipité sur son mobile et a exprimé son mécontentement sur Twitter. Rapidement le gérant s'est rendu compte que l'information s'est propagée auprès de ces clients et que ceux-ci étaient au courant de l'incident. Le gérant a voulu répondre dans la précipitation en ouvrant un compte Twitter et y a tenté de se justifier avec les 140 caractères autorisés. Il n'a finalement fait qu'attirer les réactions négatives suite à sa tentative de

⁵⁸ Frédéric Lopez, notetonentreprise.com ou la médiasance 2.0, <http://www.novactif.com/2009/07/07/notetonentreprisecom-ou-la-mediasance-20/>

justification précipitée.

De cette anecdote Georges Chétochine tire deux observations qui pour moi sont des axes majeurs du *community management*.

« C'était une mauvaise démarche. Ce n'est pas lui qui aurait dû s'atteler à refaire l'histoire est défendre son point de vente. Ce sont les clients fidèles qui auraient dû montrer leur ennui, leur courroux de voir le magasin qu'ils aiment traité de la sorte. »⁵⁹

La notion de gérer, de fédérer, et de rendre actif une communauté. Il est le manager d'une communauté d'utilisateurs, de clients, de candidats, etc. Cette communauté plus elle sera nombreuse et active aura une influence importante sur Internet. Une communauté d'étudiants ou de collaborateurs aura plus de poids face à une personne qui dénigre ou donne de mauvaises informations sur une entreprise.

Face à ce danger d'affaiblir l'e-réputation d'une entreprise il est « indispensable de mettre en place des « sentinelles ». Ces sentinelles doivent informer l'entreprise de toutes les formes de rumeurs, notamment les rumeurs négatives et non fondées qui sont volontairement lancées par des détracteurs peu scrupuleux, de toutes les critiques émises sur son service, sur la qualité de sa relation au client, sur l'attention de son personnel, etc. »⁶⁰

Cette conclusion exprime le besoin d'une veille constante et étendue sur l'e-réputation d'une marque.

Le *community manager* pourrait dans sa définition, s'apparenter à un « geek » qui passe son temps sur les médias sociaux, modère des communautés, augmente le trafic sur le site Internet de l'entreprise, etc. Hors le *community manager* n'est pas un censeur, ni un modérateur, ni un gestionnaire, sa fonction est le dialogue et dans la création de lien avec le client.

La prise de parole sur les réseaux sociaux implique une nouvelle façon de communiquer. Le *community manager* est en interaction, en conversation quotidienne avec le client. Il doit concilier les objectifs de l'entreprise et les objectifs de la communauté. Tout en gérant sa communauté il doit parler au nom de l'entreprise, il ne doit pas se dissimuler derrière un pseudo. Il parle au nom de l'entreprise, mais ne peut pas un discours *corporate*.

⁵⁹ CHÉTOCHINE Georges, Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients p.202

⁶⁰ CHÉTOCHINE Georges, Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients p.202

« Le *community manager* est l'interface entre les utilisateurs et l'entreprise. »⁶¹ Il a pour objectif la création de lien entre l'entreprise et ses clients. Il doit s'assurer de l'authenticité et la transparence du message. Il doit mettre en place une logique conversationnelle et être réactif. Il doit aussi adapter le message en fonction de chaque réseau social.

Le marketing Buzz, l'idée de faire parler de sa marque grâce à une vidéo ou rumeur qui se propage sur le web a beaucoup fonctionné ; le web a porté cette communication. Mais l'approche de cette relation avec le client change. L'entreprise avait l'habitude d'être en « *push* », concevoir un message et l'imposer à sa cible. Aujourd'hui l'entreprise ne peut plus ignorer les critiques sur le web. Les entreprises sont dans une approche de « *pull* », où le retour des internautes est devenu aussi impactant que le message marketing. Le marketing tourne autour des personnes et de ce qui les rassemble.

Le *community manager*, ne peut être isolé au service marketing/communication d'une entreprise. Il doit être en veille permanente sur le fonctionnement de l'entreprise et des domaines d'expertises de ses collaborateurs. Il doit savoir qui consulter, quand il diffuse des informations hors de son domaine d'expertise.

Enfin le *community manager* au sein de l'entreprise peut également former les collaborateurs au bon usage des outils sociaux, pour un meilleur partage des informations et participer à la e-réputation de l'entreprise. Il doit faire prendre conscience que chacun est concerné.

On peut dégager des qualités indispensables pour un CM :

- Légitime, il doit connaître et comprendre l'entreprise pour en parler. Pour des questions précises, le CM doit toujours être en contact avec ses collaborateurs pour être capable d'intervenir sur tous les sujets.
- Humain, même s'il parle au nom de l'entreprise ; le *community manager* est membre d'une communauté en tant que personne. Ce n'est pas une machine, les internautes pardonneront plus facilement un discours authentique qu'un discours formaté.
- Passionné, il doit s'impliquer totalement dans ses fonctions. Le web n'a pas d'horaire. Un buzz, un message dénigrant l'entreprise ou des questions de client, peuvent intervenir à chaque instant sur Internet.

Le *community management* n'est aujourd'hui pas mis en place dans le service Recrutement du

⁶¹ Christine Balague, David Fayon, Facebook, Twitter et les autres (2010) p.99

Groupe Crédit Agricole. Il peut être préconisé de réfléchir à la mise en place d'un *community manager* en interne ou faire appel à des sociétés spécialisées dans le *community management*. L'objectif est d'être capable de prendre la parole au nom de la DRH groupe Crédit Agricole sur les réseaux sociaux, manager des communautés et mettre en place une veille sur la marque employeur.

Avoir un poste en interne est un avantage car il connaît parfaitement l'entreprise (culture, fonctionnement, stratégie, etc.) et il est proche de ses collaborateurs. Cependant la création d'un poste dédié au *community management* n'est pas encore une priorité pour les entreprises et les fonctions d'un *community manager* ne sont pas réalisables raisonnablement par un collaborateur non dédié à ce poste. Les agences spécialisées dans le *community management* peuvent être une alternative et une véritable solution pour gérer les communautés et son e-réputation. L'agence définit avec l'entreprise, la problématique et la stratégie à développer. Elle apporte son expertise, ses compétences et son réseau, dans l'objectif de mettre en place des outils de veille et d'animer les communautés cibles.

Conclusion

La problématique du recrutement est, par rapport à l'échelle de l'histoire du travail, une problématique assez récente. En effet ce n'est que depuis les années 80 que les difficultés des employés à trouver du travail ont commencées à se faire sentir. Ressources clés pour l'entreprise, les hommes avant d'être bien managés, doivent être bien recrutés. Une des clés du bon développement d'une entreprise réside dans sa capacité à recruter les bons profils, au bon moment et de manière pérenne.

L'entreprise doit donc mettre en place une politique de recrutement après avoir fait un travail sur elle-même. En effet l'entreprise doit identifier et analyser ses métiers, ses besoins, son attractivité et son identité. Ce travail en amont se fera avec l'interne et l'externe.

Après avoir défini des fondations solides, l'entreprise peut mettre en place la « marque employeur ». Celle-ci définit une identité et position forte dans son secteur. Elle doit être en phase avec la stratégie globale de l'entreprise.

Les stratégies de communication recrutement vont au delà des frontières de l'entreprise : écoles, forums, presse, job-boards, réseaux sociaux, etc. La communication recrutement s'autorise aujourd'hui les mêmes moyens que la communication institutionnelle ou commerciale.

Aujourd'hui Internet est le média incontournable pour la recherche d'emploi. Les pratiques se sont trouvées totalement bouleversées, même si le métier du recruteur reste le même (identifier et évaluer des profils). Les Entreprises doivent être présentes sur ce média. Mais cette présence ne peut être non réfléchie. L'entreprise doit avoir conscience des enjeux de sa présence sur Internet.

Pour le groupe Crédit Agricole, le site Internet recrutement est le point central de cette communication. Il a l'ambition d'être la vitrine et le moteur de la politique des ressources humaines interne et externe du Groupe.

En se libérant du formalisme ambiant (choix graphique, éditorial et ergonomique), tout en véhiculant une identité Groupe. Le site recrutement, doit sans cesse évoluer pour satisfaire et contribuer à l'image du Groupe. Tout au long de ma mission j'ai contribué à son événementialisation et son évolution.

Il est important qu'un site recrutement, se démarque en innovant de par ses fonctionnalités, ses contenus ou son ergonomie. Le candidat vient pour chercher des informations précises, il sait ce qu'il veut en venant, mais il recherche un premier contact, une impression sur l'entreprise.

Premier point d'entrer pour un candidat, ne doit pas non plus se cloisonner et ne chercher qu'à générer du trafic. Médiatiser son contenu, laisser l'utilisateur partager les informations et la meilleure façon de faire parler de soi.

Il est illusoire de croire qu'un site recrutement d'une entreprise peut supporter toute la communication en ligne d'une marque employeur. Sur Internet, une entreprise doit multiplier sa présence sur les plates-formes de recrutements existantes. Dans un premier temps ces plates-formes étaient destinées à étendre la diffusion des offres. Le web 2.0 a apporté de nouvelles fonctionnalités qui donnent lieu à des nouvelles plates-formes, celles-ci dans un but de partage et de collaboration. Les candidats cherchent aujourd'hui le maximum d'information sur une entreprise, autant qu'Internet lui permettra. Cette information n'est plus véhiculée que par l'entreprise, qu'elle soit formelle ou informelle, les internautes contribuent

Sortir du site recrutement c'est se livrer à l'environnement du Web 2.0 où l'entreprise et le candidat sont à armes égales. La communication unilatérale s'arrête avec le web 2.0. L'entreprise devra placer des « sentinelles » pour d'une part :

- Investir les réseaux sociaux.
- Créer et *manager* les liens avec ses clients et ses collaborateurs
- Surveiller et maîtriser sa e-réputation.

Le phénomène du recrutement via les réseaux reste à pondérer, car les utilisateurs n'en n'ont pas une utilisation professionnelle. L'utilisation professionnelle reste très axée vers des secteurs liée à l'informatique et à la communication.

La Communication Recrutement doit aussi conscience des nouveaux usages d'Internet, mais aussi les supports de consultation. La présence sur les Smartphone est aujourd'hui inévitable. En 2010 les jeunes de 15 à 24 ans délaissent le PC au profit de la consultation sur mobile. Les réseaux sociaux surfent sur cette vague avec une augmentation de plus de 100% depuis 2009.⁶²

Accéder aux réseaux sociaux à partir du mobile est ainsi devenue une activité encore plus populaire auprès des jeunes que de consulter ses emails ou d'utiliser un service de messagerie instantanée.

Aujourd'hui le site recrutement n'est pas consultable dans son intégralité sur les *smartphones* car ceux-ci ne gèrent pas ou mal les technologies Flash et JavaScript. Il serait donc envisageable, afin de pouvoir prendre la parole sur ses terminaux, de développer une application ou version du site web compatible.

⁶² Freenews, <http://www.freenews.fr/spip.php?article8614>

Bibliographie

Monographies

- **BALAGUE, Christine, FAYON, David.** *Facebook, Twitter et les autres.* Paris : Pearson-Village mondial, 2010, 238 p.
- **BENCHMARK.** *Recrutement sur Internet.* Benchmark Group, 2008, 197 p.
- **BOURNOIS, Frank, ROJOT, Jacques, SCARINGRILLA, Jean-Louis.** *RH.* Paris : Éd. d'Organisation, 2003, 682 p.
- **BRIARD, Emmanuel, BONTEMPS Audrey.** *Entrez dans la toile de mon réseau !* Liège : Edipro, 2009, 176 p.
- **CHETOCHINE, George.** *Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients.* Paris : Eyrolles-Éd, 2010, 222 p.
- **FANELLI, Marc.** *Guide pratique des réseaux sociaux.* Paris : Dunod, 2010, 224 p.
- **GAVAND, Alain.** *Recrutement.* Paris : Éd. d'Organisation, 2005, 332 p.
- **JOUFFROY, Julia Jouffroy, BER Guillaume, TISSIER Martin.** *Internet marketing 2010.* EBG,
- **LIGER, Philippe.** *Le marketing des ressources humaines.* Paris : Dunod, 2004, 195 p.
- **OULLION, Jean-Michel.** *Trouver son job grâce à Internet.* Paris : "L'Express", 2007, 127 p.
- **OZANNE, Flore.** *Etre recruté et recruter.* Paris : Nathan : LesEchos.fr, 2010, 320 p.
- **VINCENT, Aymeric.** *Votre image candidat.* Levallois-Perret : FocusCarrière-Studyrama, 2008, 175 p.

Articles

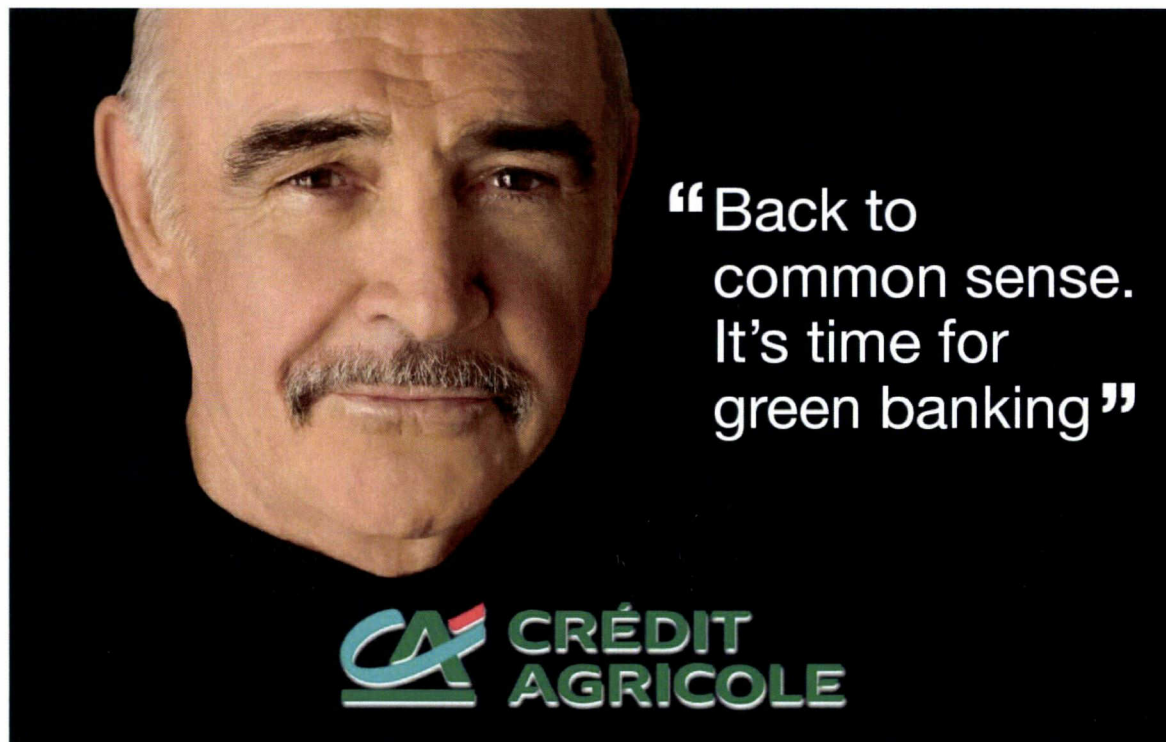
- **CERCLE RH.** *Le marketing social : Une nouvelle dimension ressources humaines ?* (page consultée le 10 juillet 2010), source <<http://www.cerclerh.com/editorial/marketingsocial40103.asp>>
- **EFINANCIALCAREERS.** *Les banques redeviennent attractives auprès des étudiants des grandes écoles*, 2010, (page consultée le 12 août 2010), source <http://actu.jeunes-diplomes.efinancialcareers.fr/NEWS_ITEM/newsItemId-24903>
- **INIVERSUM.** *The Universum French Student Survey*. 2010, (page consultée le 15 août 2010), source <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/French-Student-Survey>
- **JULIEGRI.** *HTML5 se dévoile*. Mis à jour le 10 août 2010, (page consultée le 14 août 2010), source <<http://www.alsacreations.com/article/lire/750-HTML5-nouveautes.html>>
- **LAGOUTTE, Christine.** *Procter & Gamble, meilleur «site emploi» des entreprises*, 2010, (page consulté le 29 juillet 2010), source <<http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/02/03/01010-20100203ARTFIG00844-procter-amp-gamble-meilleur-site-emploi-des-entreprises-.php>>
- **NEMEC-PONCIK,** *'Digital natives' : ils vont bouleverser l'entreprise*, 2009, (page consultée le 10 août 2010), source <<http://www.lemondeinformatique.fr/dossiers/lire-digital-natives-ils-vont-bouleverser-l-entreprise-68-page-1.html>>
- **RAPHAEL,** *Osez HTML5 et CSS3 !*. 2010, (page consultée le 10 août 2010), source <<http://www.alsacreations.com/article/lire/947-osez-creer-site-html5-css3.html>>
- **SEVE, Marie-Madeleine.** *Les sociétés soignent leur marque employeur*, 2009, (page consultée le 12 août 2010), source <<http://www.lesechos.fr/management/recruter/4863686-les-societes-soignent-leur-marque-employeur.htm>>
- **WK-RH,** *Le groupe Crédit Agricole lance son nouveau site de recrutement*, 2009, (page consultée le 12 août 2010), source le <<http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/11212/le-groupe-credit-agricole-lance-son-nouveau-site-de-recrutement.html>>

Sites Internet

- ALSACREATION : <http://www.alsacreations.com/>
- APEC : <http://www.apec.fr/>
- Groupe Crédit Agricole : <http://www.credit-agricole.com/>
- SlideShare : <http://www.slideshare.net/>
- TECHTOC : <http://techtoc.tv/>
- Viadeo : <http://www.viadeo.com/>
- Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/>
- WK-RH : <http://www.credit-agricole.com/>

Annexes

1. Campagne de communication Avril 2009



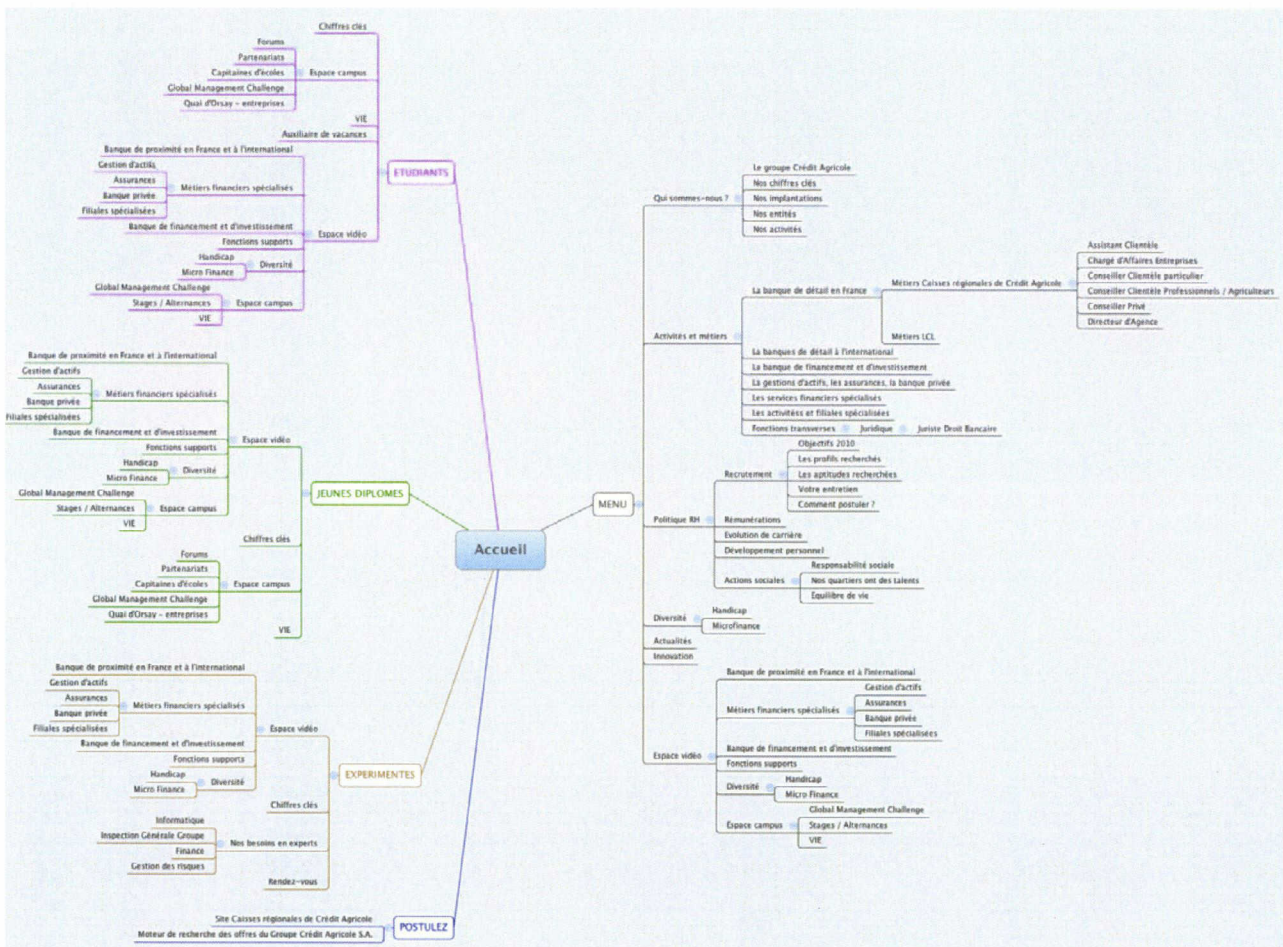
Site de la campagne :

<http://www.credit-agricole.com/modules/greenbanking/francais/>

2. Les outils du Web 2.0



3. Arborescence site recrutement



4. Site Groupe Crédit Agricole

Site du Groupe Crédit Agricole (<http://credit-agricole.com/>) :

CRÉDIT AGRICOLE

Le Groupe | Financer l'économie | Finance et Actionnaires | Développement Durable | Études Économiques | Actu / Presse | Recrutement

RECHERCHER → ENGLISH

CREDIT AGRICOLE S.A. 10.460€ -1.69%

RÉSULTATS
1^{er} semestre et
2^e trimestre 2010
CRÉDIT AGRICOLE S.A.
RÉSULTATS 1ER SEMESTRE 2010

CRÉDIT AGRICOLE
UNE BANQUE AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE RÉELLE

800 milliards d'euros d'engagements de crédits*
1^{ER} FINANCEUR DE L'ÉCONOMIE

FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT

→ SITES DU GROUPE

■ RÉSULTATS 1ER SEMESTRE 2010

■ COMMUNIQUÉS DE PRESSE

■ ACCÈS CLIENTS

Plan du site | Contact | Ris | Mentions légales | Crédits | Espace Fournisseurs | @ Crédit Agricole 2010

5. Tête et Footer du Groupe Crédit Agricole

Exemple de site adoptant la charte graphique du groupe Crédit Agricole :

CA Consumer Finance (<http://www.ca-consumerfinance.com/>) :

The screenshot displays the website for CA Consumer Finance. At the top, there is a navigation bar with 'Nos marques', 'Recherche', and 'Ok'. Below this is the CA logo and 'CRÉDIT AGRICOLE CONSUMER FINANCE'. A secondary navigation bar includes 'ESPACES' with sub-links for 'Presse', 'Partenaire', and 'Recrutement'. A third bar contains 'Qui sommes-nous?', 'Métiers et expertises', 'Présence Internationale', and 'Panorama du crédit conso'.

The main content area is divided into several sections:

- Crédit Agricole Consumer Finance est créé:** A news article with a tree image, stating that since April 1, 2010, CA Consumer Finance is the new leader in Europe's consumer credit market, with a 65% growth in encours over the last five years.
- Panorama du crédit conso:** A section titled 'DERNIÈRES ÉTUDES' featuring a woman with a laptop and two key statistics:
 - Le marché français du crédit conso renoue avec la croissance (07/2010)
 - Le Crédit à la Consommation dans le monde représentait fin 2009 près de 5.000 Mds d'euros... (06/2010)
- FOCUS:** A grid of statistics:
 - ETUDE MONDE:** 4 960 Mds € Montant d'encours dans le monde
 - ACTIVITÉ:** 61% Part des encours gérés à l'international par Crédit Agricole Consumer Finance.
 - LES CHIFFRES DU CRÉDIT:** 60% Part des crédits à la consommation qui financent l'automobile et l'équipement de l'habitat.
- Métiers et expertises:** A list of services including 'Vente directe', 'Financement sur le lieu de vente', 'Partenariats', 'Assurance', 'Courtage', 'Produits et offres', and 'Internet'.
- Espace Presse:** A section for 'Communiqués de presse' with links to recent articles and a 'Kit Presse'.
- Présence internationale:** A world map highlighting Europe and China, with a link to 'Voir la cartographie'.
- RÉSULTATS:** A green box announcing 'RÉSULTATS 1^{er} semestre et 2^e trimestre 2010' for CRÉDIT AGRICOLE S.A.
- Espace Recrutement:** A section with icons for 'Politique RH', 'Nos métiers', and 'Recrutement'.
- Nos engagements:** Logos for 'CHARTRE diversité', 'Aims', and 'croix-rouge française'.

The footer contains the website URL 'www.credit-agricole.com' and 'Crédits & Notices légales | Accessibilité'.

CA immobilier (http://www.ca-immobilier.fr/) :

CA CRÉDIT AGRICOLE IMMOBILIER

NOS OFFRES PERSONNALISÉES | RECHERCHER

Corporate | Actualité | Ville durable | Projets | Experts et grands témoins

NOS MÉTIERS : 4 MÉTIERS AU CŒUR DE L'IMMOBILIER

- PROMOTION
- FACILITY MANAGEMENT
- ADMINISTRATION DE BIENS
- CONSEIL ET VALORISATION

DECOUVRIR NOS MÉTIERS | NOTRE OFFRE PARTICULIERS | NOTRE OFFRE ENTREPRISES | NOTRE OFFRE COLLECTIVITÉS

A LA UNE

PLAQUETTE INSTITUTIONNELLE
L'édition 2010 de la plaquette Crédit Agricole Immobilier est disponible. Un document de référence.
→ TOUTE L'ACTUALITÉ

S'abonner aux actualités

LE PATIO DU LAÏN
Devenez propriétaire d'un appartement dans le Golfe du Morbihan, dans une résidence labellisée HPE (haute performance) (+)

VILLE DURABLE
Plus qu'une ligne de conduite, le développement durable est notre moteur pour inventer les modèles de l'immobilier de demain. Crédit Agricole Immobilier intègre le développement durable dans ses programmes de logements et immeu... (+)

ACTUALITÉS CA IMMOBILIER

- 03.09.2010
Monné-Decroix Gestion obtient la certification ISO 9001:2008 (+)
- 06.09.2010
EUROMED CENTER - Un projet de grande envergure (+)

→ TOUTE L'ACTUALITÉ

Accéder à credit-agricole.com | Plan du site | Contact | Vidéos | Mentions légales | © Crédit Agricole Immobilier 2010

CA Leasing & Factoring (http://www.ca-leasingfactoring.com/):

CA CRÉDIT AGRICOLE LEASING & FACTORING

Rechercher | OK | ENGLISH

Notre entreprise | Nos métiers | Nos offres | Nos implantations | Croissance responsable | Ressources humaines

Accompagner votre croissance
→ Actualités

Mieux comprendre le leasing et le factoring
→ Nos métiers

Découvrir nos marques et nos offres
→ Nos offres

N°1 du leasing et du factoring en France
→ Chiffres clés

LE MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
Vidéo d'Olivier Toussaint, Directeur général de Crédit Agricole Leasing & Factoring
→ Accéder à la vidéo

ACTUALITÉS

- Crédit Agricole S.A. 1er semestre et 2e trimestre 2010 un semestre fort de résultats récurrents 26/08/2010 (+)
- ASF progression de +21,1% des créances prises en charge par les sociétés d'affacturage au 1er semestre 2010 30/07/2010 (+)
- De février à juin 2010 EFL a reçu pas moins de 5 prix confirmant son expertise sur les métiers du leasing et le professionnalisme de son équipe dirigeante. 20/07/2010 (+)
- Au vu de l'importance des dégâts occasionnés par les intempéries dans le Var dans la nuit du 15 au 16 juin, le Groupe Crédit Agricole renforce son dispositif d'accueil et d'indemnisation des clients. 05/07/2010 (+)

→ Toutes les actualités

NOS IMPLANTATIONS

- NOTRE RÉSEAU EN FRANCE
- NOTRE RÉSEAU À L'INTERNATIONAL

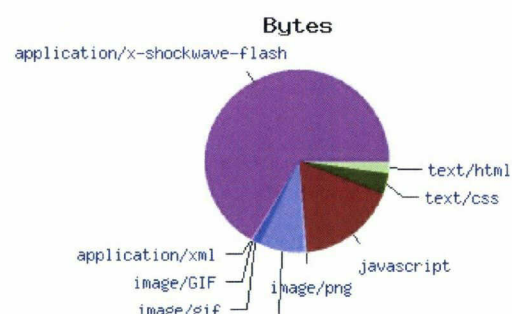
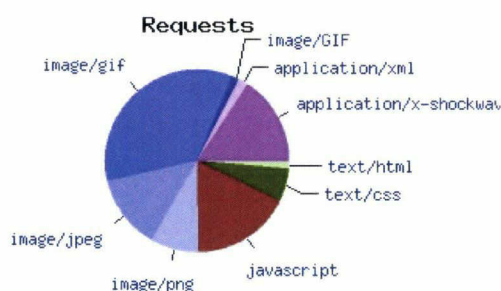
Découvrez l'ensemble de notre réseau présent dans 11 pays
→ Ouvrir la carte

Accéder à credit-agricole.com | Les sites du Groupe | Newsletter | Plan du site | Contact | Mentions légales

6. Statistique chargement des pages

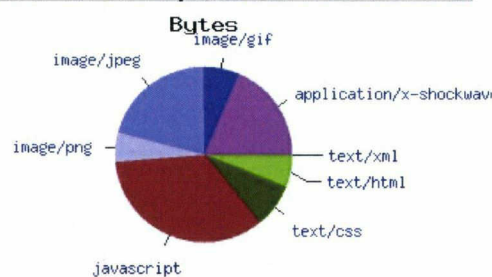
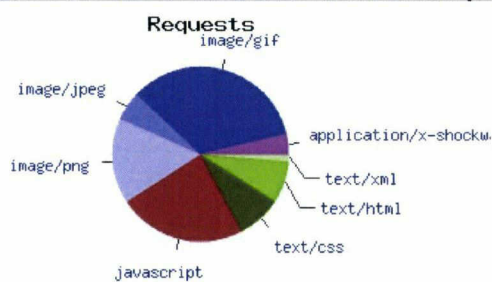
www.mycréditagricole.jobs:

| | Load Time | First Byte | Start Render | Document Complete | | | Fully Loaded | | |
|-------------|-----------|------------|--------------|-------------------|----------|----------|--------------|----------|----------|
| | | | | Time | Requests | Bytes In | Time | Requests | Bytes In |
| First View | 15.063s | 0.335s | 4.587s | 15.063s | 62 | 1,786 KB | 16.216s | 70 | 1,934 KB |
| Repeat View | 2.196s | 0.259s | 1.508s | 2.196s | 14 | 51 KB | 2.196s | 14 | 51 KB |



www.pgcareers.com

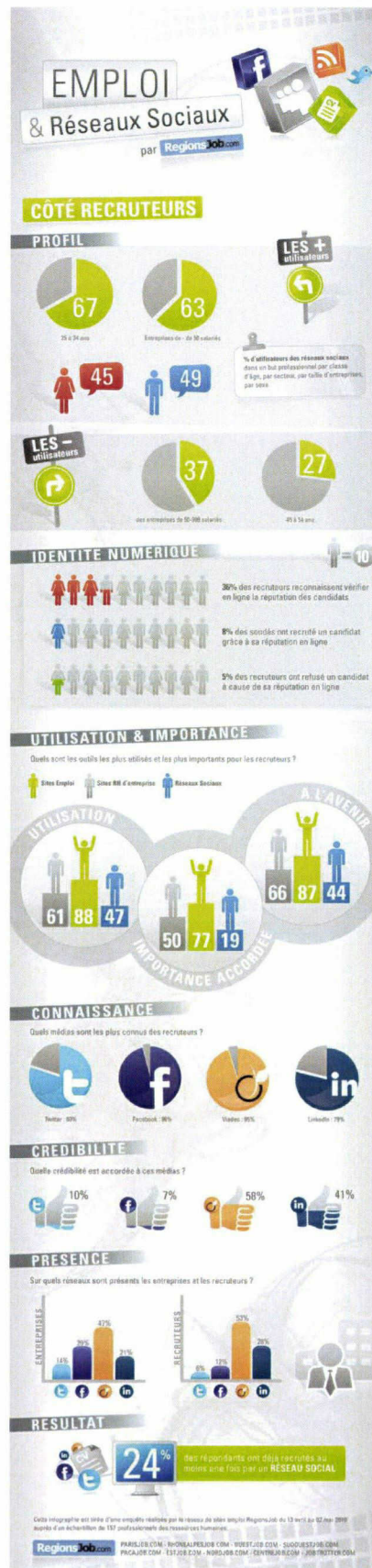
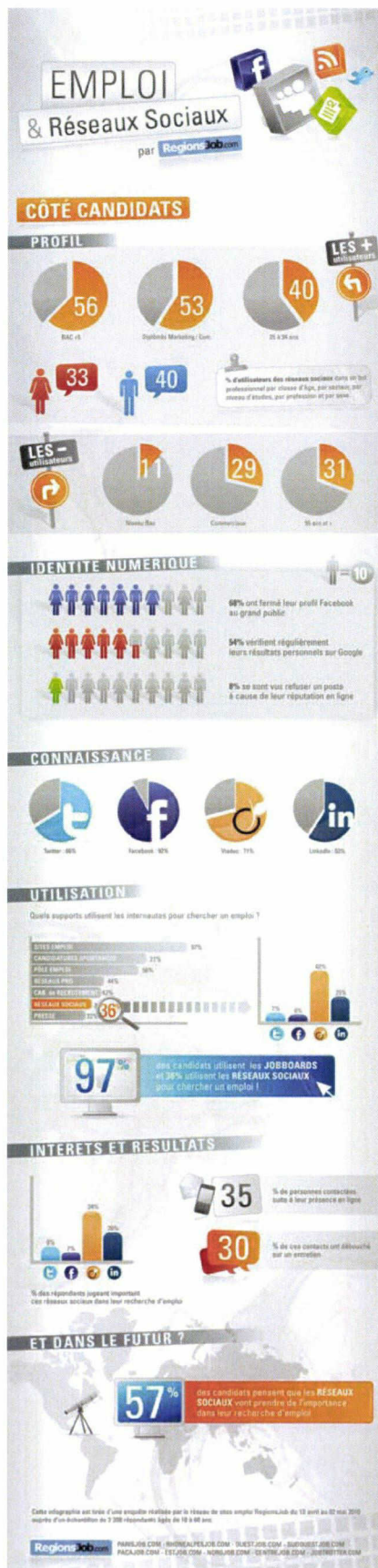
| | Load Time | First Byte | Start Render | Document Complete | | | Fully Loaded | | |
|-------------|-----------|------------|--------------|-------------------|----------|----------|--------------|----------|----------|
| | | | | Time | Requests | Bytes In | Time | Requests | Bytes In |
| First View | 7.218s | 0.435s | 1.389s | 7.218s | 73 | 761 KB | 9.672s | 76 | 784 KB |
| Repeat View | 4.478s | 0.466s | 1.378s | 4.478s | 45 | 106 KB | 5.622s | 47 | 107 KB |



| | Load Time | First Byte | Start Render | Document Complete | | | Fully Loaded | | |
|-------------|-----------|------------|--------------|-------------------|----------|----------|--------------|----------|----------|
| | | | | Time | Requests | Bytes In | Time | Requests | Bytes In |
| First View | 18.590s | 0.867s | 1.821s | 18.590s | 34 | 7,920 KB | 47.329s | 35 | 7,921 KB |
| Repeat View | 8.082s | 0.195s | 0.751s | 8.082s | 34 | 6,714 KB | 45.691s | 34 | 6,714 KB |



7. Synthèse Enquête « Emploi & Réseaux Sociaux »



8. Campagne Alternance 2010-09-09

