

**LA DIVERSIFICATION DES
SOURCES DE RECRUTEMENT**

Mémoire de master 2

Présenté et soutenu le 15/09/2023

pour l'obtention du Master 2 Mention Economie des Organisations

Parcours

**Ressources Humaines, Organisation et Conduite du Changement
(RHO2C)**

Par

Monsieur Benjamin KETTEB

Composition du Jury :

**Président du jury (tuteur universitaire) : Monsieur Michel ROCCA,
enseignant**

**Tuteur entreprise : Madame Mélina LANZA-BEYER, CEO de HDM
Network**

AVERTISSEMENT

La Faculté d'Économie de Grenoble de l'Université Grenoble Alpes n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats au Master ; ces opinions doivent être considérées propres à leur auteur. Le mémoire est un essai d'application des méthodes et outils acquis au cours de la formation. Il ne saurait donc être retenu comme un travail achevé auquel l'Université conférerait un label de qualité qui l'engagerait. Ce travail est, *a priori*, un document confidentiel qui ne saurait être considéré sans l'accord de son auteur.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT.....	3
SOMMAIRE	4
LISTE DES ACRONYMES	5
LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES	5
LISTE DES ANNEXES.....	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
PARTIE 1 : DIVERSIFIER SES CANAUX DE SOURCING	12
PARTIE 2 : L'IMPORTANCE DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LE RECRUTEMENT	32
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	48
TABLE DES MATIÈRES.....	50
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES	57
RÉSUMÉ	62

LISTE DES ACRONYMES

CEO : *chief executive officer* (directeur général)

IA : intelligence artificielle

GRH : gestion des ressources humaines

RH : ressources humaines

SEO : *search engine optimization* (optimisation pour les moteurs de recherche)

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

Tableau 1 : Tableau de suivi du projet « Partenariats avec les écoles »

Tableau 2 : Répartition entre ce qui est dit en langage verbal, paraverbal et non verbal lors d'un échange

Graphique 1 : Pyramide des âges des salariés d'une entreprise

Graphique 2 : Réseaux sociaux utilisés par les étudiants et les jeunes diplômés pour leur recherche d'emploi ou de stage en 2017

Graphique 3 : Inscriptions et préférences des étudiants pour les principaux réseaux sociaux

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Descriptif du projet « Attractivité de HDM Network » et quelques pistes de réflexion établis par la CEO de l'entreprise

Annexe 2 : Listes (non exhaustives) des missions principales des pôles RH-Recrutement et RH-Placement chez HDM Network

Annexe 3 : Mail de présentation et de proposition de partenariat envoyé aux établissements et aux responsables de formation

Annexe 4 : Plaquette avec les retours des stagiaires de HDM Network

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1) Contexte et principaux enjeux

Aujourd'hui, le recrutement des travailleurs constitue un enjeu majeur pour les entreprises, car la performance de l'entreprise dépend fortement de son équipe de travail. Le fait pour une organisation de diversifier au maximum ses sources de recrutement lui permet d'avoir à sa disposition un nombre de candidats et un éventail de profils différents plus grands, et par conséquent un éventail de choix plus large, ce qui laisse à ses RH une plus grande liberté dans la sélection, et lui permet par la suite de développer une meilleure productivité et éventuellement un avantage concurrentiel par une meilleure qualité et efficacité de la main-d'œuvre.

Ayant travaillé au sein du pôle RH-Placement puis au sein du pôle RH-Recrutement, parmi les multiples missions que j'ai eu à exercer au sein de l'entreprise (les listes non exhaustives de ces missions sont disponibles en **annexe 2**), j'étais chargé du recrutement et de la conduite de projets, les deux projets étant tournés vers la diversification des sources de recrutement.

Dans notre entreprise notamment, au sein de notre équipe RH, nous avons pu à moment nous rendre compte que nos sources ne nous suffisaient plus pour combler nos besoins en matière de recrutement. Pour cette raison, parmi de nombreux projets conduits par l'entreprise, deux ont été mis en place :

- Le projet « **Attractivité de HDM Network** », qui consistait à faire davantage connaître l'entreprise par divers moyens, dont en publiant les offres d'emploi et en recrutant via de nouvelles sources (le descriptif du projet est disponible en **annexe 1**)
- Le projet « **Partenariats avec les écoles** », qui consistait à conclure des partenariats pour recruter directement par le biais de partenariats de mise en relation avec des écoles, des universités et des centres de formation

Notre organisation étant une association visant à former et à placer les stagiaires, ces deux projets avaient pour nous beaucoup de pertinence. L'entreprise recherchant des

étudiants, les partenariats avec les établissements scolaires nous étaient précieux. Les étudiants utilisant de plus en plus les outils numériques (TENRET, Élise., TRESPEUCH, Marie. & VERLEY, Élise (2021). Chapitre 11. « Des jobs où tu veux, quand tu veux »... à quel prix ? Les étudiant-e-s face aux plateformes d'emploi. Dans : Olivier Martin éd., *Les liens sociaux numériques* (pp. 235-260). Paris: Armand Colin. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/arco.marti.2021.01.0235>), diversifier nos sources numériques de recrutement ne pouvait que nous être utile. J'ai personnellement été placé sur la conduite de ces deux projets.

2) Idées défendues *a priori*, hypothèses...

Les outils et les processus de recrutement sont classables en deux catégories : les outils et processus digitaux et ceux non digitaux, les deux étant soumis à l'évolution et au développement continu. Il est ainsi logique de supposer que les deux se valent et se complètent, et surtout que les deux sont indispensables et indissociables.

Également, se limiter à la publication des offres d'emploi et au sourcing¹ serait insuffisant, ou du moins pénalisant. Car une entreprise connue attirerait logiquement plus de candidatures qu'une entreprise inconnue du grand public. Et les offres d'emploi ne constituent pas avec le sourcing la seule manière de faire connaître une entreprise. La communication jouerait donc également un rôle très important pour que les recruteurs obtiennent un éventail de choix plus large.

La réussite de la diversification des sources de recrutement passerait donc, premièrement, par la détermination d'une combinaison optimale des canaux de sourcing et de diffusion des offres d'emploi, canaux digitaux et non digitaux, et de leur utilisation optimale. L'optimalité ici correspondrait à une combinaison et à une utilisation qui minimiseraient le temps, les coûts et le personnel nécessaires au recrutement, et qui maximiseraient le volume et la qualité du recrutement. Ce choix dépendrait alors de plusieurs choses. Tout d'abord, des connaissances des canaux, détenues dès le début ou

¹ Recherche de candidats

acquises volontairement à cet effet. Ensuite, de l'organisation, de la structure et des moyens détenus. Et enfin, bien évidemment, des profils ciblés.

Deuxièmement, elle dépendrait de la mise en place et de la réussite de la stratégie de communication, qui doit être conçue de sorte à faire connaître l'entreprise, en donner une image attirante et ainsi donner envie de l'intégrer. Pour ceci, la communication devrait se faire par le biais de canaux fréquentés et accessibles au grand public. Elle devrait également se faire de sorte à expliciter la vocation et les enjeux de l'organisation, mais également de manière à communiquer sur les conditions de travail et les perspectives professionnelles, de sorte à ce que le potentiel candidat puisse se projeter dans son éventuel futur quotidien, à court et à long terme ; car, comme nous avons pu le voir au cours de cette année universitaire, la performance de l'entreprise est fortement corrélée avec le bien-être et la motivation des travailleurs.

3) Problématique, plan de la démonstration

Ces suppositions nous amènent à nous poser la question que nous nous sommes posée dans notre équipe RH :

Quelles actions l'organisation peut-elle mener, quels projets peut-elle mettre en place, et de quelle manière peut-elle le faire, pour diversifier au maximum ses sources de recrutement ; et pour quelles raisons et à quel point cette diversification sera-t-elle efficace ?

Pour y répondre, nous allons tout d'abord traiter la question de la diversification des canaux de sourcing et de la diffusion des offres d'emploi dans la **partie 1**, en traitant d'abord les canaux numériques puis les canaux non numériques. Les canaux numériques utilisés lors du stage, la planification, les processus, le suivi et les enjeux de ce projet, seront évoqués. Nous nous appuierons également sur cette expérience, les observations, les lectures et d'autres nombreuses sources pour évoquer l'utilisation des outils de sourcing non numériques, son évolution, sa pertinence et la comparer à celle des outils numériques ; et s'interroger sur la manière de diversifier ces outils, pour ensuite tirer une conclusion sur la diversification des outils de recrutement de manière générale,

l'efficacité de cette diversification et la proportion optimale des sources numériques et non numériques à développer et à mettre en place.

Puis, dans un second temps, dans la **partie 2**, nous nous pencherons sur l'investissement dans la communication visant à faire connaître l'organisation et à attirer un maximum de candidatures pertinentes. Nous expliquerons l'importance de la communication pour le recrutement, là aussi pour la communication numérique et pour la communication non numérique. Trois enjeux principaux de la stratégie de communication visant à diversifier les sources de recrutement seront évoqués : faire connaître l'entreprise, faire connaître son environnement interne et la faire connaître positivement. Nous parlerons ainsi de la communication que nous faisons en entreprise, de deux projets dont j'étais chargé et dont la communication faisait partie, de la collaboration entre notre pôle RH et celui chargé du marketing et de la communication pour réussir cette dernière, de la communication informelle que j'ai faite personnellement bénévolement, en dehors de mes heures en entreprise, qui a permis d'attirer de nouveaux candidats. Puis nous nous appuyerons sur l'expérience du stage, sur les lectures, l'expérience personnelle, sur les observations ainsi que sur d'autres sources d'information pour établir un diagnostic sur la place de la communication non numérique, ainsi que sur son évolution, à des fins de diversification des sources de recrutement ; pour finalement déboucher sur une évaluation de la pertinence et la proportion optimale des deux types de communication, numérique et non numérique, et la mise en place d'un plan d'action les concernant.

4) Champ d'étude et sources utilisées

Nous allons définir nos dimensions : il s'agira d'un mémoire de stage sur le recrutement des travailleurs spécialisés dans un domaine d'activité précis pour lequel ils ont été formés ou sont en cours de formation afin de pouvoir l'exercer. Concernant le type d'entreprise, il s'agira des entreprises de tailles, de statuts et de secteurs d'activité différents, possédant au sein de chacune d'elles des employés spécialisés dans des domaines d'activité différents et exerçant des tâches et des missions très différentes les unes des autres selon l'employé, le groupe d'employés ou le pôle d'activité. Pour ce qui est des sources de nos informations, nous allons combiner l'expérience acquise lors du

stage, des autres expériences professionnelles, le mémoire de recherche sur le thème du recrutement rédigé en Master 1, les ouvrages académiques, les articles académiques, les articles de presse nationale, les informations mises à disposition sur les sites web des différentes associations et structures, des observations personnelles, les cours suivis et les lectures faites à l'université ; ainsi que d'autres informations pertinentes, qui soient d'actualité, fiables et disponibles sur Internet ou ailleurs.

PARTIE 1 : DIVERSIFIER SES CANAUX DE SOURCING

Introduction

Dans notre équipe RH, lors de nos réunions de travail qui étaient tenues quotidiennement, nous avons à un moment évoqué le manque de nouveaux stagiaires, qui était alors réellement d'actualité. Étant au courant de notamment deux projets qui étaient conduits, le projet « Partenariats avec les écoles » et celui « Attractivité de HDM Network », je me suis proposé de me positionner sur leur conduite, avec une finalité plus ou moins commune pour les deux : pouvoir recruter de nouveaux collaborateurs avec des canaux supplémentaires à ceux que nous utilisons déjà quotidiennement pour le sourcing.

Le premier projet, comme son nom l'indique, consistait à conclure des partenariats avec des écoles, universités, centres de formations, ou sinon certaines formations au sein de ceux-ci, partenariats gagnant-gagnant : l'école obtenant ainsi une opportunité pour ses étudiants, et l'entreprise de potentiels nouveaux collaborateurs.

Le second projet, dont le descriptif et quelques pistes de réflexion établis par la CEO de l'entreprise sont disponibles en **annexe 1**, était plus englobant. Il consistait à faire connaître l'entreprise par de multiples moyens. En tant que chargé de ce projet, j'ai notamment proposé de mettre en place l'utilisation de nouveaux sites de recrutement, afin de faire davantage connaître l'entreprise auprès des chercheurs de stage.

Ceci nous amène à nous interroger sur la diversification des sources numériques plus globalement : comment, dans quelle mesure et avec quels moyens les entreprises devraient mener la diversification de leurs canaux de recrutement numériques, pour recruter le plus et le mieux possible avec le moins d'argent et de temps consacré possible. Mais il serait également handicapant pour beaucoup d'entreprises de se limiter aux sources numériques.

En effet, pour de multiples raisons — bien que le numérique gagne de plus en plus de terrain, notamment depuis la vulgarisation d'Internet, puis, plus récemment, de la crise sanitaire et de la généralisation du télétravail qui est venue avec — le recours aux sources non numériques reste souvent indispensable.

Ceci étant dit, nous allons tout d'abord traiter la question de la diversification des sources numériques dans le **chapitre 1**. Ce chapitre sera entamé par la présentation du contexte du travail qui a rendu utiles les deux projets évoqués précédemment et dont j'étais chargé de les conduire, qui eux aussi seront présentés dans les détails. Le fonctionnement interne de l'entreprise, notre manière d'user des différents canaux de recrutement, les processus mis en place seront également évoqués afin de répondre à la problématique des sources de recrutement et de leur diversification. Ceci sera bien évidemment complété par des informations tirées des lectures universitaires, des recherches, des informations contenues dans le mémoire du Master 1, des cours suivis à l'université, ainsi que de nombreuses autres sources évoquées précédemment.

Ensuite, dans le **chapitre 2**, nous allons nous pencher cette fois-ci sur les sources non numériques. En nous inspirant de l'expérience acquise lors du stage, des lectures, des recherches que nous allons effectuer, etc., nous allons dresser un diagnostic sur la pertinence de l'utilisation de ces sources en les juxtaposant aux sources numériques, et sur l'évolution de cette utilisation dans le temps par les recruteurs, afin de pouvoir ensuite dresser un plan concernant leur proportion optimale d'utilisation par rapport aux outils numériques, leur diversification et l'efficacité de cette diversification.

Chapitre 1 : La diversification des sources numériques de recrutement

1.1.1 Le contexte de travail

En 6 mois que j'ai passés dans l'entreprise, j'ai eu l'occasion de travailler dans le pôle RH-Placement puis dans le pôle RH-Recrutement, dont les listes (non exhaustives) des missions sont jointes en **annexe 2**, qui diffèrent malgré que les deux pôles soient du domaine des ressources humaines.

Notre fonctionnement interne dans chacun de nos pôles, RH ou autres, était basé sur la méthode Agile, qui impliquait notamment des sprints², et des réunions de travail quotidiennes (*daily scrum*) et hebdomadaires (*sprint planning*, *sprint review* puis *sprint*

² Périodes de 2 semaines avec des objectifs fixés en début de sprint, un récapitulatif sur ces objectifs, atteints ou non, à la fin, et un suivi tout au long du sprint

retrospective). Réunions de travail qui avaient, parmi de nombreux objectifs, celui de faire le point sur l'atteinte ou non des objectifs, et de déceler des dysfonctionnements organisationnels s'il y en avait, pour décider d'un changement organisationnel à mettre en place, notamment en entamant des projets ; la prise de décision étant par ailleurs toujours collective et impliquant l'ensemble du pôle de travail. Car, comme nous l'avons vu en cours à l'université, faire valider un projet par l'organisation dans son ensemble est le meilleur moyen de réussir le projet, alors que l'imposer contre la volonté de l'équipe de travail est le meilleur moyen de l'échouer, une part significative d'échecs étant due à la non-adhésion de l'équipe au projet en question. (ROCCA, Michel (2013). *Conduire un projet*. De Boeck Supérieur. Paris, Bruxelles. 148 p. (Ouvertures Économiques))

Concernant nos multiples missions, comme indiqué dans l'**annexe 2**, le recrutement en faisait bien évidemment grandement partie dans le pôle RH-Recrutement, et, bien que dans une moindre mesure, dans le pôle RH-Placement. La mission du recrutement impliquait essentiellement, outre les tâches administratives :

- le sourcing via les canaux utilisés par l'entreprise à l'instant t ;
- la sélection des candidats sur de multiples critères : sa formation actuelle, ses attentes personnelles, son profil, son CV et sa lettre de motivation, son parcours scolaire et universitaire, ses expériences professionnelles, ses tests de présélection, son entretien d'embauche, son attitude professionnelle, ses savoir-être, d'éventuels caractéristiques ou échanges particuliers, etc. ;
- atteindre et veiller sur les besoins en effectifs pour chacun des pôles de travail.

Les éléments en gras ont ici une importance particulière vis-à-vis du contexte que nous allons évoquer. En effet, nous avons à un moment constaté lors d'un *daily* que nos processus de recrutement ne nous permettaient plus de combler nos besoins en effectifs. Nous étions donc face aux éléments contextuels suivants :

- ce constat était fait ;
- nous n'utilisions alors activement que les sites LinkedIn et Studl pour sourcer en plus de plusieurs *jobboards* sur lesquels nos offres étaient publiées ;

- parmi de nombreux projets, les deux évoqués précédemment étaient déjà en cours. Les chargées de conduire le projet « Partenariats avec les écoles » quittaient l'entreprise et devaient donc laisser la main à un successeur pour le conduire, et celles qui étaient chargées de conduire le projet « Attractivité de HDM Network » devaient également quitter l'entreprise un peu plus tard.

Ayant déjà des idées pour cibler certaines écoles, universités et formations, et en ayant encore plus pour rendre plus attractive et plus visible l'entreprise, je me suis donc proposé pour endosser le rôle du chargé de projet « Partenariats avec les écoles » et pour le partager avec deux autres collègues de travail dans le cadre du projet « Attractivité de HDM Network ».

Bien évidemment, j'adhérais à ces deux projets, les trouvant pertinents, réalisables et prometteurs. Conclure des partenariats avec des centres de formations, des écoles et des universités était bénéfique pour ces derniers et leurs étudiants comme pour notre entreprise, nous permettant ainsi d'obtenir de nouvelles sources de recrutement. Et rendre l'entreprise plus attractive et plus visible nous le permettait également. J'en étais parfaitement conscient. Ainsi, l'entreprise a procédé à une diversification de ses sources de recrutement.

1.1.2 La diversification des sources de recrutement par HDM Network

1.1.2.1 Fonctionnement initial

Initialement, nous utilisions des *jobboards* où nous avons publié des offres d'emploi (Indeed, Student.be...) et d'autres où, en plus de les avoir publiées, nous sourcions de manière active en recherchant des étudiants recherchant des stages dans les domaines que nous proposons, et en les contactant pour leur proposer un stage, à savoir LinkedIn et Studl³.

Nous devons donc, les offres étant déjà publiées, rechercher des publications et des profils indiquant une recherche de stage dans les domaines présents dans notre

³ Studl : *jobboard* réservé aux étudiants

entreprise, en maniant les mots-clés et le moteur de recherche, et les contacter, ainsi que répondre aux candidatures aux offres que nous avons publiées.

Cependant, comme évoqué dans le mémoire rédigé en Master 1, ces *jobboards* admettent des limites, notamment le faible temps passé sur ces sites par les potentiels chercheurs d'emploi (KETTEB, Benjamin (2022). *Les outils et les processus de recrutement des travailleurs*. UGA. Disponible sur : <https://64b86e9e426fd.site123.me/>) ainsi que les alertes fonctionnant de manière non optimale, ou tout simplement n'étant pas consultées, et ne permettant ainsi souvent pas aux chercheurs d'emploi d'être au courant de beaucoup d'offres qui pourraient leur correspondre. (SAUTEBIN, Sébastien (2011). *Alertes emploi par mail : les bons et les mauvais sites*. Bon à savoir. Publié le 02/11/2011. Pages 16-17. Disponible sur : <https://www.bonasavoir.ch/914321-alertes-emploi-par-mail-les-bons-et-les-mauvais-sites>)

Ainsi, selon les *feedbacks* de notre équipe de travail, ces outils ne nous permettaient plus de combler nos besoins en matière d'effectifs : il ne restait plus de candidats disponibles sur ces sites pour notre sourcing, tous les messages étaient traités et même après les relances (nos processus internes nous limitaient à deux relances par candidats, les relances n'étant plus utiles à partir de la 3^{ème}), beaucoup de candidats ne nous répondaient plus.

1.1.2.2 Diversification dans le cadre du projet « Partenariats avec les écoles »

Comme évoqué précédemment, j'ai été désigné seul chargé de ce projet. Le principe était donc de prendre contact avec des écoles, universités, centres de formations et responsables de formation en RH, en informatique/développement web, en commerce, en communication/marketing, en journalisme, en arts graphiques et en webdesign.

Le processus était le suivant :

- Recenser les établissements de tous les stagiaires présents dans l'entreprise
- En rechercher d'autres dont les étudiants peuvent être intéressés par un stage dans l'entreprise

- Prendre contact avec les établissements ou les responsables de formation en leur envoyant le message de présentation et de proposition disponible en **annexe 3**
- Échanger par mail jusqu'à conclure ou non un partenariat
- Éventuellement, s'inscrire et/ou publier les offres sur l'intranet de l'établissement si l'accès nous y était donné
- Enfin, inscrire toutes les informations dans le **tableau 1** (disponible ci-dessous)
- Effectuer les relances en cas d'absence de réponse après un certain temps

Tableau 1 : Tableau de suivi du projet « Partenariats avec les écoles »

École	Nom du contact dans l'établissement	Adresse mail	Profil	1er contact	Nouvelle campagne	Retour/commentaires
Université de Poitiers		XXXXXX.XXXXX@univ-poitiers.fr	B2B	15/11/22		

Mais j'ai décidé de ne pas m'arrêter à ce processus, et d'effectuer des recherches supplémentaires, qui se sont avérées fructueuses. En effet, j'ai en complément pu trouver plusieurs sites de mise en relation entreprises/écoles, sur lesquels, après validation, j'ai inscrit l'entreprise : *Internship mapper* (<https://www.internshipmapper.com/>), Réseau pro (<http://reseaupro.unpidf.fr/>) et Walt Association (<https://www.walt-asso.fr/>). Avant de faire part lors d'un *daily* à l'ensemble de l'équipe de travail de la manière et des processus d'utilisation de ces sites, et ainsi les intégrer dans le fonctionnement interne futur de l'entreprise.

Quels ont donc été les avantages de cette nouvelle source de recrutement ?

- On obtenait des partenariats avec des établissements et des formations dont nous étions sûrs que nos formalités de stage leur convenaient (il n'était en effet pas rare que ça ne soit pas le cas pour un candidat sourcé ou ayant postulé sur un *jobboard*, chose qui n'était parfois découverte que tardivement).
- Nous obtenions une mise en relation directe ne nécessitant pas d'effectuer de recherches, avec un grand nombre d'étudiants, spécialisés dans un domaine précis et, le plus souvent, devant tous trouver et effectuer un stage dans leur domaine de spécialisation.
- Grâce aux partenariats et à la présence sur les nouvelles plateformes, l'entreprise se faisait connaître auprès des étudiants.

Concernant ce fait de se faire connaître, évoquons dès à présent le projet « Attractivité de HDM Network ».

1.1.2.3 Diversification dans le cadre du projet « Attractivité de HDM Network »

L'autre projet évoqué précédemment (dont le descriptif est disponible en **annexe 1**) impliquait plusieurs choses : retravailler l'identité numérique de HDM Network, l'organisation d'événements en externe, en interne... mais il impliquait aussi et surtout de faire connaître HDM Network.

Raison pour laquelle, dans le cadre de ce projet-là aussi, j'ai également décidé d'effectuer des recherches afin de trouver de nouveaux sites de e-recrutement sur lesquels l'entreprise pourrait être inscrite, et ainsi diversifier davantage les sources de recrutement.

Là aussi, en ayant effectué des recherches et demandé validation par la hiérarchie au préalable, j'ai pu inscrire l'entreprise et publier ses offres sur plusieurs nouveaux sites, généraux ou spécialisés dans un domaine professionnel particulier : JOIN (site de recrutement général : <https://join.com/>), UX jobs (spécialisé dans le webdesign : <https://uxjobs.fr/>), Développez (spécialisé dans le développement web : <https://www.developpez.com/>)... Avant de, une fois de plus, faire intégrer ces nouveaux sites dans le fonctionnement interne du pôle du travail.

1.1.3 Conclusion sur la stratégie de notre entreprise et adaptabilité de cette stratégie aux autres entreprises

Qu'a-t-on donc pu retenir de la stratégie de notre entreprise de conduite de projet à des fins de diversification des sources de e-recrutement ? Premièrement, elle a été efficace puisqu'elle nous a permis de conclure de nombreux partenariats, d'avoir une présence numérique plus large et de nombreuses nouvelles candidatures et candidats sourcés. Deuxièmement, sa mise en place a été simple, assez rapide, ne présentant aucun coût financier et ne nécessitant aucune compétence technique très développée.

Mais nous avons tout de même pu nous rendre compte de certaines limites. Premièrement, n'ayant pas de ressources financières pour ces projets, nous avons souvent dû nous contenter de fonctionnalités et de durées d'utilisation limitées, ne pouvant obtenir que la version gratuite. Deuxièmement, nous avons constaté que l'intégration d'un nouvel outil et des processus de son utilisation à l'ensemble de l'équipe de travail nécessitait souvent du temps.

Nous avons donc là fait face, bien qu'à très petite échelle, aux difficultés d'adaptation au changement organisationnel. Difficultés qui, à grande échelle, comme nous l'avons vu en cours avec le cas de l'entreprise Orange, peuvent être une véritable source de stress, très handicapante pour l'individu et l'organisation. (VALLET, Guillaume (2022). *Sociologie des organisations et jeux d'acteurs*. Pp. 59-64.) Ainsi qu'à la limite d'absence d'un budget alloué à ces projets, ce qui ne nous a pas permis d'acheter les versions complètes sur certaines des nouvelles plateformes, d'accéder à l'ensemble de leurs fonctionnalités ou encore de nous y inscrire de manière à pouvoir utiliser la plateforme de façon permanente et non éphémère.

Que peut-on donc déduire de cette expérience sur la diversification des sources de recrutement numériques pour les organisations ? Pour répondre à cette question, il faut tenir compte de cette expérience et des caractéristiques de notre entreprise pertinentes pour pouvoir y répondre, à savoir :

- Pas de budget alloué pour la diversification des sources de recrutement

- Plusieurs pôles d'activité présents dans l'entreprise : RH, Commerce, SEO/Marketing/Communication, Journalisme, Développement web, Illustration graphique, Design graphique et Webdesign
- Profils ciblés : étudiants recherchant un stage dans les domaines énumérés ci-dessus
- Pôles relativement petits dans l'entreprise, ne dépassant pas une vingtaine de personnes

Il convient également de tenir compte de notre conduite de ces deux projets, de leurs apports et des difficultés auxquelles nous avons pu faire face.

Que pouvons-nous donc en déduire ? Premièrement, avant d'entamer un changement organisationnel et de lancer un projet de diversification des sources de recrutement, il est pertinent pour une entreprise de faire un diagnostic sur ses objectifs en matière d'effectifs et sur les canaux déjà intégrés dans le fonctionnement interne, ainsi que sur le budget disponible, les actifs incorporels (abonnements, licences...) voire des compétences techniques si certains canaux de recrutement spécifiques peuvent potentiellement en nécessiter pour leur future utilisation.

Ensuite, en fonction des besoins (effectifs, spécialisations, profils recherchés...) et de ce qui est détenu par l'entreprise, il convient de procéder à la publication des offres d'emploi et à l'inscription sur les plateformes pertinentes mais manquantes, mais surtout à une recherche de sources numériques « inconnues » de l'entreprise. L'expérience du stage a montré qu'elles peuvent être très variées : sites d'emploi peu connus et peu médiatisés, forums spécialisés, plateformes internes des organisations...

Outre, la participation aux salons de recrutement en ligne est aussi une option de diversification. Les avantages en sont que ces salons permettent d'avoir accès à un grand nombre de candidats avec un premier aperçu non pas d'un CV ou d'un autre document, mais du candidat en personne. Et également de l'aborder de manière plus participative, par exemple en organisant des ateliers, et donc permettant de mieux cerner le profil, tout en restant dans un cadre moins contraignant que celui d'un entretien. (Apec (2023). Être présent à un salon de recrutement, les avantages y sont nombreux. Publié le 16/02/2023. Disponible sur : <https://www.apec.fr/candidat/etre-accompagne-dans-votre-recherche-demploi/cibler-les-opportunités/fiche-conseils/les-avantages-daller-a-un->

[salon-de-recrutement.html](#) [consulté le 20/07/2023]) Les coûts de la participation sont également limités puisqu'ils ne nécessitent ni déplacement, ni locaux, ni espace physique, ni présence physique.

Ceci permettrait ainsi à l'entreprise de davantage se faire connaître, de diffuser ses offres à plus de personnes et d'avoir accès à un plus grand nombre de candidatures pertinentes, et ainsi d'en sélectionner celles de qualité optimale, chose cruciale pour la performance de l'entreprise.

Nous avons donc pu établir, en tenant compte de l'expérience eue lors du stage, une stratégie de diversification des sources numériques de recrutement. Mais, pour les raisons que nous allons énoncer, celles-ci sont souvent insuffisantes à elles seules pour une entreprise qui n'est pas entièrement numérique, et doivent être combinées avec des sources non numériques afin de permettre d'atteindre un résultat optimal en matière de recrutement. C'est ce sur quoi nous allons nous pencher dès à présent.

Chapitre 2 : La diversification des sources non numériques de recrutement

1.2.1 Pourquoi les sources non numériques ?

1.2.1.1 Différentes sources, leurs avantages relativement aux sources numériques et les raisons de les diversifier

Bien qu'à l'ère du digital, nous en connaissons ses multiples vertus : instantanéité, accessibilité, praticité, faibles coûts, large champ d'atteinte... ; il convient de rappeler que le non numérique en admet également que le digital est incapable, et ne sera probablement jamais capable d'égalier.

Il en va de même pour les outils de recrutement. Premièrement, concernant les entretiens d'embauche : la qualité de l'analyse des candidats et notamment de leurs savoir-être restera toujours meilleure en présentiel. La chercheuse Petya Puncheva souligne que les candidats sont plus authentiques dans leur posture et leur expression lors d'un entretien en présentiel, et est même assez méfiante vis-à-vis de la digitalisation totale des entretiens d'embauche (PUNCHEVA, Petya (2022). *Le Monde. La perception d'un*

candidat est toujours meilleure en plus favorable quand la rencontre se tient en présentiel.

Publié le 15/02/2022. Disponible sur :

https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/02/15/la-perception-d-un-candidat-par-un-recruteur-est-plus-favorable-quand-la-rencontre-se-tient-en-presentiel_6113732_3232.html#:~:text=Lorsqu'ils%20sont%20%C2%AB%20en%20pr%C3%A9sentiel,contact%20est%20%C2%AB%20en%20distanciel%20%C2%BB

[consulté le 05/08/2023]), ce qui est assez compréhensible, car ces éléments-là constituent une clé d'analyse assez importante lorsque le recruteur ne connaît pas le candidat. D'autres développent davantage leurs capacités à faire ceci de manière convenable lors des entretiens en ligne, mais sans nier que la qualité reste tout de même supérieure lorsqu'on effectue l'entretien en présentiel. (Entretiens de recrutement par visioconférence vs entretiens en présentiel. Accile. Publié le 13/07/2022. Disponible sur : <https://www.accile.com/+entretiens-de-recrutement-parvisioconference-vs-entretiens+.html> [consulté le 05/08/2023]) Notre expérience en stage a également confirmé ceci : en effet, nous avons eu de multiples reprises eu à faire face à des nombreux comportements peu professionnels de la part des candidats lors de nos entretiens d'embauche menés en visioconférence : cadre spatial inapproprié, nombreux retards, manque d'assiduité...

La répartition ci-dessous, présentée dans le **tableau 2**, entre ce qui est dit en langage verbal, paraverbal et non verbal, dont nous avons pu nous rendre compte de l'importance des deux derniers lors du cours *Communication et gestion des conflits* administré dans le cadre du M2 RHO2C (BERTHEAU, Danaé (2022). *Communication et gestion des conflits*. UGA. 81 p.), nous permet également de nous rendre compte des avantages de l'entretien en présence physique. Car en effet, ce qui est dit en langage verbal, qui est le seul des trois à ne pas changer (et encore, même ce dernier peut être plus ou moins fortement influencé par le cadre spatial) et à être presque aussi facilement perceptible en présentiel qu'en distanciel, aussi surprenant que cela puisse paraître, ne représente que 7% de tout ce qui est dit lors d'un échange ! Le non verbal, celui qui est influencé le plus fortement et qui est le plus difficilement perceptible, voire totalement imperceptible (par exemple, si l'entretien est fait par téléphone), là aussi assez étonnamment, en représente plus de la moitié.

Tableau 2 : Répartition entre ce qui est dit en langage verbal, paraverbal et non verbal lors d'un échange

Langage	Verbal	Paraverbal	Non verbal
Proportion	7%	38%	53%

Source : Accile (Entretiens de recrutement par visioconférence vs entretiens en présentiel. Accile. Publié le 13/07/2022. Disponible sur :

<https://www.accile.com/+entretiens-de-recrutement-parvisioconference-vs-entretiens+.html> [consulté le 05/08/2023])

Ainsi, il est important pour beaucoup d'entreprises, dans la mesure du possible et du rentable, de diversifier ses moyens de rencontrer de potentielles futures recrues en physique afin de pouvoir en rencontrer un maximum et ainsi déceler les meilleures candidatures possibles.

Ensuite, il va de soi que pour mener ces entretiens, pour user de tous les outils de recrutement numériques évoqués précédemment, il est nécessaire de détenir un personnel RH qui en soit chargé, et qui est en soi un « outil » non numérique de recrutement, au sens technique du terme. Bien que notre entreprise soit numérique, nous en étions parfaitement conscients, et ainsi, les deux projets évoqués précédemment, le projet « Partenariats avec les écoles » et le projet « Attractivité de HDM Network », étaient également tournés vers le recrutement des RH.

Pour le premier, nous avons tâché de faire le recensement au sein de nos pôles RH pour contacter nos établissements et formations respectifs, ainsi que de rechercher d'autres formations et centres de formation en ressources humaines, afin de diversifier nos sources de recrutement des RH et ainsi d'avoir de potentiels spécialistes et apprentis en ressources humaines à recruter dans notre entreprise. Le fait d'être nous-mêmes en formation RH nous a avantagés : d'une part, nous étions informés sur la qualité — bonne ou moins bonne — de nos formations respectives, qui n'est bien évidemment pas sans incidence sur la qualité des RH qui en sont issus ; d'autre part, nous avions nous-mêmes par conséquent de nombreux étudiants en RH parmi nos contacts dont nous avons pu en recruter certains en leur suggérant directement de postuler.

Pour le second (dont le descriptif est disponible en **annexe 1**), nous avons tout fait pour mettre en valeur la fonction RH de notre entreprise : pour nos futurs RH, ainsi que pour nos autres futurs spécialistes, les RH étant au quotidien chargés de la médiation de tous les pôles d'activité présents chez HDM Network. Nous avons jugé cela très important pour susciter l'envie de rejoindre l'entreprise, quel que soit le pôle. Nous avons également cherché à faire connaître l'entreprise auprès de centres de formation formant des RH.

Notre entreprise accordait en effet une importance particulière aux pôles RH. La fonction RH était la seule à comporter deux pôles distincts dans l'entreprise, le pôle RH-Placement et le pôle RH-Recrutement. Ce dernier a par ailleurs toujours été le premier en matière d'effectifs. Car les RH sont chargés de faire ce que la machine et l'IA ne peuvent de par leur nature assurer : veiller sur le sérieux, le professionnalisme et le bien-être de tous les travailleurs présents dans l'entreprise, déceler les savoir-être des candidats, assurer la prise de décision, animer les réunions de travail, réfléchir à de nouveaux projets à mettre en place, assurer la prise de décision, déceler des opportunités de carrière pour les stagiaires après leur stage, pour ne citer que quelques tâches.

Bien évidemment, il existe de nombreuses autres sources de recrutement non digitales, qui admettent chacune ses avantages que ne possède pas le digital ou qu'il possède moins : les salons de recrutement en présence physique, le recrutement de proximité... Pour ce qui concerne le recrutement de proximité, ou cooptation (mais sans l'aspect obligatoire ou rémunéré), moi ainsi que d'autres stagiaires dans l'entreprise y avons recouru. Le principal avantage en était bien évidemment la simplicité du processus pour ce moyen de sourcing. En effet, il ne nécessitait pas de temps de recherche et était réalisé pendant de simples échanges par simple transmission de l'information au sein de notre réseau étudiant au lieu de cela, avant de poursuivre avec la suite du processus habituel : candidature officielle, éventuel test de présélection, entretien d'embauche et, si ces derniers ont été satisfaisants, les formalités administratives afin de pouvoir rejoindre l'entreprise. Raison pour laquelle les entreprises ont tout intérêt à diversifier leurs moyens de cooptation.

Pour ce qui est des salons de recrutement en présence physique, pour des raisons semblables à celles évoquées pour l'entretien d'embauche, les entreprises ont également

tout intérêt, là aussi dans la mesure du possible et du rentable, de diversifier les salons auxquels elles participent, afin de rencontrer un maximum de potentielles futures recrues en face, et ainsi de mieux les connaître avant d'éventuellement les recruter.

Ceci étant dit, il est utile de faire remarquer que la place du non numérique a beaucoup évolué et évolue toujours par rapport au digital, et par conséquent la pertinence et les moyens de sa diversification aussi. C'est ce que nous allons dès à présent analyser.

1.2.1.2 Évolution de la place des sources non digitales de recrutement

Avec le progrès technique, la vilgarisation d'Internet puis, plus récemment, la crise sanitaire inopinée, le digital a logiquement gagné de plus en plus de place par rapport au non digital. Par exemple, les candidatures et l'envoi des dossiers de candidature n'étaient déjà quasiment plus d'actualité avant même la crise du Covid-19, et beaucoup d'entreprises n'acceptaient déjà que les candidatures digitales. (SEILER, B. (2018). Envoyer sa candidature par poste : encore d'actualité ? Jobs.ch. Publié le 30/05/2018]. Disponible sur : <https://www.jobs.ch/fr/jobcoach/envoyer-sa-candidature-par-poste-encore-dactualite/> [consulté le 07/08/2023]) Il ne serait donc ni rentable ni pertinent aujourd'hui pour beaucoup d'entreprises d'investir dans la diversification du traitement des candidatures en l'étendant au non digital : c'est un moyen de candidature plus long à réceptionner et traiter pour les recruteurs, à envoyer pour le candidat, et nécessitant plus de matériel, de personnel et de place pour la réception, le traitement et le stockage des dossiers. (MAZOIR, Fabrice (2015). Recrutement : qu'est-ce qui a changé en 15 ans ? Blog du modérateur. Publié le 07/10/2015. Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/evolution-recrutement-2000-2015/> [consulté le 07/08/2023]) En revanche, cela peut être utile pour les entreprises recherchant à tout prix une main-d'œuvre avec beaucoup d'années d'expérience, et par conséquent plus âgée, les générations plus âgées étant en moyenne moins familiarisées avec les outils digitaux.

En revanche, concernant non plus le traitement des dossiers de candidature mais les entretiens d'embauche, leur pertinence reste très importante pour les raisons évoquées précédemment, même si elle est moindre qu'avant. Elle est moindre car le e-recrutement

et y compris la digitalisation des entretiens d'embauche se sont progressivement imposés depuis les années 1990. (Usbek & Rica. *La très brève histoire de l'entretien d'embauche*. Disponible sur : <https://usbeketrica.com/fr/video/tres-breve-histoire-entretien-embauche> [consulté le 07/08/2023]) Ainsi, il peut être pertinent pour les entreprises qui ne sont pas entièrement numériques et qui possèdent des locaux, de diversifier les entretiens d'embauche en combinant le présentiel et le distanciel.

Pour ce qui est des RH conduisant ces entretiens évoqués précédemment, ils sont *a priori* irremplaçables. Même si les recruteurs font de plus en plus appel aux chatbots⁴ afin de trouver les bons candidats, l'Homme reste indispensable pour mener les entretiens. (Hunteed (2023). *Les chatbots de recrutement révolutionnent les RH*. Publié le 03/01/2023. Disponible sur : <https://blog.hunteed.com/chatbots-recrutement> [consulté le 08/08/2023]) Ainsi, diversifier les sources de recrutement des RH reste aussi important pour le recrutement que pour le management ou la gestion administrative.

Pour ce qui concerne la cooptation évoquée précédemment, nous savons qu'elle était beaucoup plus pratiquée dans les entreprises il y a une quinzaine d'années qu'aujourd'hui. (KETTEB, Benjamin (2022). *Les outils et les processus de recrutement des travailleurs*. UGA. Disponible sur : <https://64b86e9e426fd.site123.me/>) Mais, de l'expérience acquise et des pratiques mises en place lors du stage qui ont évoquées précédemment, à savoir le recrutement de proximité de stagiaires, de mon expérience plus récente dans l'entreprise [ACN Europe](#) où la cooptation permettait de composer et d'agrandir notre équipe de travail et ainsi le nombre de nos clients pour lesquels nous étions rémunérés, des informations fournies par des recruteurs (soghaan.com (2023). *La cooptation : une méthode de recrutement gagnante en 2023*. Disponible sur : <https://soghaan.com/blog-entreprise/la-cooptation-une-methode-de-recrutement-gagnante-en-2023/> [consulté le 08/08/2023]), il est possible de constater que cela reste une méthode de recrutement gagnante à ce jour, et à laquelle les entreprises ont ainsi tout intérêt à étendre la diversification de leurs sources de recrutement non digitales.

Le contexte est donc autant à prendre en compte que l'expérience acquise en stage pour dresser une stratégie de diversification des sources non digitales de recrutement, car

⁴ IA chargée d'échanger avec les internautes

la pertinence de cette diversification ainsi que la manière de le faire en dépendent beaucoup. C'est donc à l'établissement de cette stratégie que nous allons procéder dès à présent.

1.2.2 Stratégie de diversification des canaux non digitaux de recrutement

Nous savons donc dès à présent que le non digital a encore sa place dans les canaux de recrutement, même si cette dernière est moindre qu'autrefois. Car il admet des qualités soit plus authentiques que la machine, soit inatteignables pour la machine.

Le recrutement relève du domaine des ressources humaines, et dans les ressources humaines il y a l'humain. Ainsi, dans notre entreprise, nous avons progressivement mis en place des outils supplémentaires pour mieux évaluer ce que la machine est incapable d'évaluer : des questions supplémentaires à poser lors des entretiens pour avoir un ressenti plus ou moins « subjectif » de la personnalité du candidat, la veille sur les comportements des uns et des autres dans l'entreprise lors des réunions générales ainsi qu'un suivi plus poussé de ces comportements, un suivi de la perception « subjective » de l'ambiance lors des réunions quotidiennes *daily*... Stratégie qui s'est avérée payante puisque chez les candidats comme chez les stagiaires déjà présents sur l'entreprise, des éléments relatifs au savoir-être, des éléments relatifs au bien-être au travail, leurs évolutions, des aspects du relationnel ainsi que d'autres éléments qui n'étaient pas dits directement ont pu être décelés et pris en compte. Chose qui n'aurait bien sûr pas pu être faite par un ordinateur.

Ainsi, lors du recrutement et de la sélection, les entreprises ont tout intérêt à mettre en place ces outils pour mieux évaluer les candidats, éviter les mauvaises surprises *a posteriori* et ainsi améliorer la qualité du recrutement.

Et comme ceci ne peut être fait par la machine, les entreprises ont également intérêt à diversifier les spécialités de leurs RH. Par exemple, dans notre entreprise, au sein de nos pôles RH, nous avons beaucoup de stagiaires issus de formations en psychologie, passées ou en cours. Logiquement, ils avaient en moyenne plus de facilité dans l'analyse comportementale, ce qui nous a également aidés à déceler les éléments précédemment cités.

Le professeur en psychologie du travail Claude Louche souligne également l'importance de la psychologie du travail dans la gestion des ressources humaines, et précisément pour le processus de recrutement :

« L'analyse du travail consiste à recueillir des informations sur les activités, leur contexte et les qualités en jeu pour les accomplir. Elle constitue une première étape essentielle dans différentes procédures de gestion des ressources humaines (recrutement de salariés, mise en place d'une formation, d'une politique de rémunération, d'analyse des performances, d'aménagement du travail). On considérera l'analyse du travail dans le cadre des procédures de recrutement. Dans ces procédures, l'objectif final de cette démarche est de dégager les caractéristiques diverses (aptitudes, personnalité) assurant la réussite professionnelle. » (LOUCHE, Claude (2018). Fiche 1. Le domaine de la psychologie du travail et des organisations. Dans : , C. Louche, *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : Concepts de base et applications* (pp. 11-18). Paris: Dunod.)

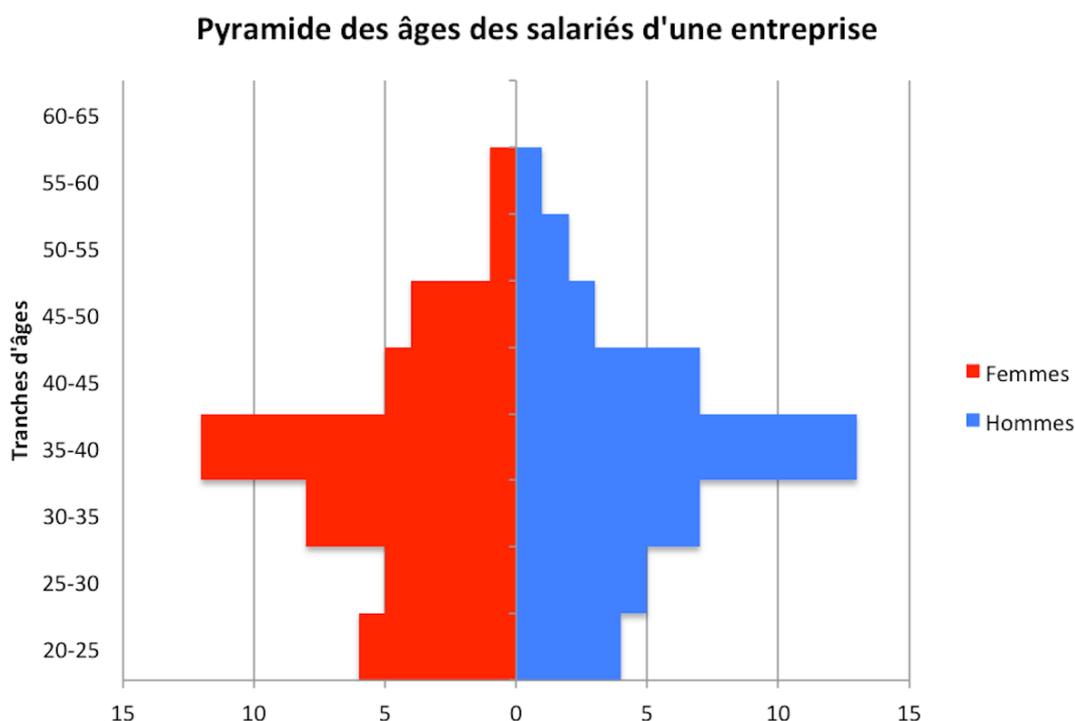
Ainsi, nous pouvons en déduire qu'à partir d'un certain nombre d'employés dans l'entreprise, cette dernière a tout intérêt à diversifier le profil des RH qu'elle recrute. En incluant notamment des psychologues de travail. Notre expérience en stage montre que des travailleurs diplômés de psychologie, ou même des étudiants en psychologie, peuvent performer dans l'exercice de la GRH.

Pour rester sur le sujet des savoir-être. Pour évaluer ces derniers lors d'un entretien d'embauche, comme démontré précédemment, l'entretien d'embauche en présence physique reste toujours plus efficace qu'un entretien à distance. Pour rappel, les difficultés que nous avons eues pour les évaluer lors de nos entretiens d'embauche étaient en partie significative dues au fait que nous les réalisions à distance. Ainsi, si l'entreprise possède les locaux et le personnel nécessaires pour, il est préférable pour elle de les réaliser en présentiel. Ou bien, en fonction des ressources financières, du temps disponible, du nombre de candidats à évaluer et d'autres facteurs pouvant influencer ce ratio, de réaliser un diagnostic interne sur ces facteurs pour déterminer la proportion et le type d'entretien qui se feront en présence physique et ceux des entretiens qui se feront en

ligne. Afin de minimiser les coûts et le temps consacrés à ce processus, et d'en maximiser la qualité.

En revanche, avant de dématérialiser non pas les entretiens, mais cette fois-ci les dossiers de candidature (CV, lettres de motivation...), il faut au préalable s'interroger sur la performance de cette stratégie. Comme démontré précédemment, ce n'est le plus souvent pertinent que lorsque le personnel dans l'entreprise est assez âgé, et donc le moins familiarisé avec le numérique. L'entreprise peut donc faire recours en interne à la pyramide des âges de ses effectifs. Prenons pour exemple la pyramide des âges présentée ci-dessous :

Graphique 1 : Pyramide des âges des salariés d'une entreprise



Ici, nous pouvons constater d'une part que la main-d'œuvre très âgée est proportionnellement parlant assez peu présente dans l'entreprise, et que d'autre part, la majorité est en-dessous de l'âge de 40 ans. Ainsi, pour une telle entreprise, de très grands investissements dans l'extension de la réception de dossiers de candidature dématérialisés

risqueraient de ne jamais procurer un très important retour sur investissement. La diversification du mode (digital ou matériel) de réception des dossiers de candidature ne devrait donc se faire ici qu'à petite échelle.

Par ailleurs, encourager la cooptation comme source de recrutement non digitale serait également bénéfique, comme démontré précédemment. Pour ce faire, il faut logiquement promouvoir des sources de motivation. Attribuer des primes de cooptation s'avère souvent très rentable en plus de contribuer positivement à l'image de marque. (LARMIGNAT, Chloé. La prime de cooptation / guide pratique pour les collaborateurs. meteojob.com. Disponible sur : <https://www.meteojob.com/blog-emploi/salaire-et-remuneration/la-prime-de-cooptation-guide-pratique-pour-les-collaborateurs#:~:text=La%20prime%20de%20cooptation%20incite,r%C3%A9mun%C3%A9ration%20annuelle%20d'un%20candidat>. [consulté le 09/08/2023]) Il est également judicieux de promouvoir et favoriser le travail d'équipe afin que le salarié ait une motivation supplémentaire pour faire intégrer des personnes de son réseau dans l'entreprise.

L'extension aux salons de recrutement en présence physique en plus de ceux en ligne est également à envisager. En interne, il conviendra alors de déterminer des représentants aptes à dénicher de potentiels candidats et à susciter l'envie de rejoindre l'entreprise. Là aussi, une rétribution afin d'accroître la motivation du représentant à mieux assurer cette mission déterminante pour le recrutement serait d'utilité. Le patron de l'entreprise, s'il en a le temps et la possibilité, peut également endosser lui-même ce rôle de représentant, ce qui ne pourra qu'être bénéfique pour la crédibilité voire pour l'image de marque de l'entreprise qui, nous le verrons plus en détail dans la **partie 2**, est elle aussi déterminante pour le recrutement.

Conclusion de la partie 1

Le contexte de travail auquel nous avons été confrontés a légitimé la conduite des deux projets dont j'étais chargé et dont le but en partie significative était de diversifier nos sources de recrutement, principalement numériques. En faisant ceci, des recherches ont ainsi été rendues nécessaires, ce qui nous a permis de nous rendre compte de

l'avantage et de la manière de diversifier les sources de recrutement : déterminer les profils ciblés, les objectifs et les moyens de l'entreprise, et acquérir une gamme de candidats plus large afin d'être moins limité dans la sélection et ainsi voir la qualité du recrutement améliorée.

Cependant, étant une entreprise numérique possédant des ressources et des outils principalement numériques, nous avons également pu nous rendre compte de certaines limites du numérique par rapport au non numérique. En analysant ceci ainsi que le contexte, nous avons donc pu dresser une stratégie de diversification avec une combinaison optimale du numérique ainsi que du non numérique pour une entreprise en fonction de sa taille, ses moyens, son budget, sa nature et ses autres caractéristiques pouvant influencer la stratégie à adopter.

Mais aussi, et notamment lors de la conduite du projet « Attractivité de HDM Network », mais également lors de celle du projet « Partenariats avec les écoles », nous avons également pu nous rendre compte que la communication, l'attractivité de l'entreprise et la qualité de la marque employeur étaient également cruciales pour attirer de nouvelles recrues, et c'est ce sur quoi nous allons nous pencher dès à présent.

PARTIE 2 : L'IMPORTANCE DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LE RECRUTEMENT

Introduction

Comme évoqué précédemment, les deux projets dont j'étais le chargé avaient parmi les objectifs d'attirer de nouvelles recrues. Et bien que l'importance de la marque employeur⁵ pour susciter l'envie de rejoindre l'entreprise ou de collaborer avec n'est plus à prouver, nous avons pu nous rendre compte du degré extrêmement important de son importance dans la pratique, chose que nous allons expliciter par la suite.

Il va de soi que la marque employeur est étroitement liée à la qualité de la communication. D'où les investissements colossaux des entreprises dans la publicité. Mais la communication influence aussi d'autres aspects qui jouent un rôle déterminant dans la volonté et la possibilité des chercheurs d'emploi voire des travailleurs déjà en emploi de rejoindre l'entreprise, chose qui a elle aussi été confirmée lors de notre expérience en stage : si l'entreprise est connue ou pas, si les informations disponibles sur son fonctionnement interne et sur ses débouchés suscitent l'envie d'y travailler, si les retours des travailleurs de l'entreprise, actuels ou anciens, sont trouvables ou non, encourageants ou décourageants...

Bien évidemment, nous n'avons pas pu ne pas prendre ceci en compte dans notre entreprise. Notre recrutement n'aurait pas pu être d'une qualité optimale si l'entreprise n'était connue de personne, si elle renvoyait une mauvaise image d'elle-même ou si aucune information sur le déroulement et les débouchés du stage donnant envie d'effectuer ce dernier n'était disponible à l'externe. C'est pour cette raison que le projet « Attractivité de HDM Network », dont le descriptif et les objectifs sont consultables en **annexe 1**, a été mis en place. Comme son nom l'indique, son objectif était de rendre l'entreprise attractive, de la faire connaître et de susciter l'envie de déposer sa candidature pour venir travailler chez nous.

⁵ **Marque employeur** : ensemble des problématiques d'image de marque liées à la GRH et au recrutement d'une entreprise

Le fait de faire connaître l'entreprise, d'informer sur son fonctionnement interne et d'en transmettre une image positive et attirante pour les chercheurs (ou futurs chercheurs) de stage faisait également partie intégrante de l'autre projet dont j'étais chargé, le projet « Partenariats avec les écoles ». La communication était donc un élément-clé de ces deux projets.

En nous appuyant sur notre expérience en entreprise, nous allons donc présenter notre expérience et la stratégie de communication que nous avons entreprise, pour ensuite dresser une stratégie optimale de communication pour les entreprises pour :

- faire connaître l'entreprise (**chapitre 1**),
- en transmettre une image positive et attirante (**chapitre 2**),
- informer sur son fonctionnement interne (**chapitre 3**),

afin d'attirer un maximum de candidats et ainsi optimiser le recrutement.

Chapitre 1 : Stratégie de communication dans le but de faire connaître l'entreprise à des fins de recrutement

2.1.1 Dans le cadre du projet « Visibilité de HDM Network »

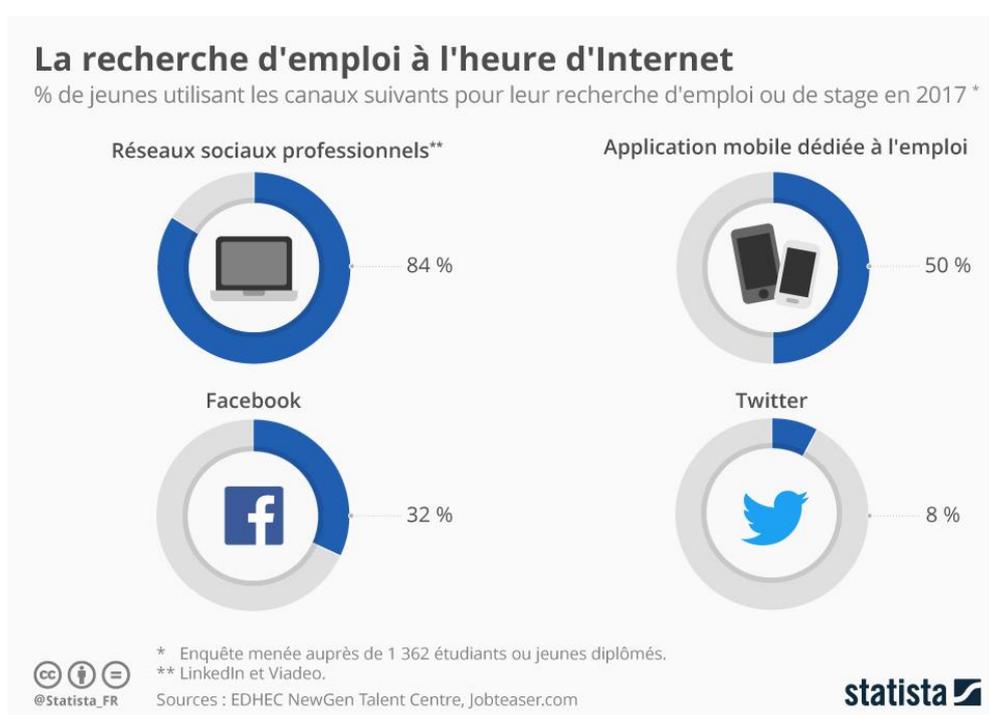
2.1.1.1 Communication sur les réseaux sociaux

Pour une entreprise recherchant des stagiaires, il était logique pour nous de communiquer sur le réseau social le plus utilisé pour la recherche d'emploi par les jeunes, à savoir LinkedIn, mais aussi sur d'autres réseaux sociaux utilisés à ces fins-là comme Facebook ou Twitter. Le **graphique 2** présente les principaux canaux utilisés par les jeunes pour leur recherche d'emploi. Comme nous pouvons le constater, LinkedIn ou Viadeo sont utilisés par 84% des jeunes. Facebook reste utilisé par un tiers des jeunes. Twitter, certes moins, mais est quand même utilisé.

Le **graphique 3** présenté à la page d'après, lui, montre que Facebook reste le réseau social le plus utilisé (généralement, pas forcément dans le cadre professionnel) par les étudiants et que, par ailleurs, Instagram, Twitter et même LinkedIn restent largement

sollicités. Ainsi, il nous était donc pertinent de faire de la communication sur ces canaux-là afin de cibler le public qui nous intéressait, à savoir les étudiants en recherche de stage.

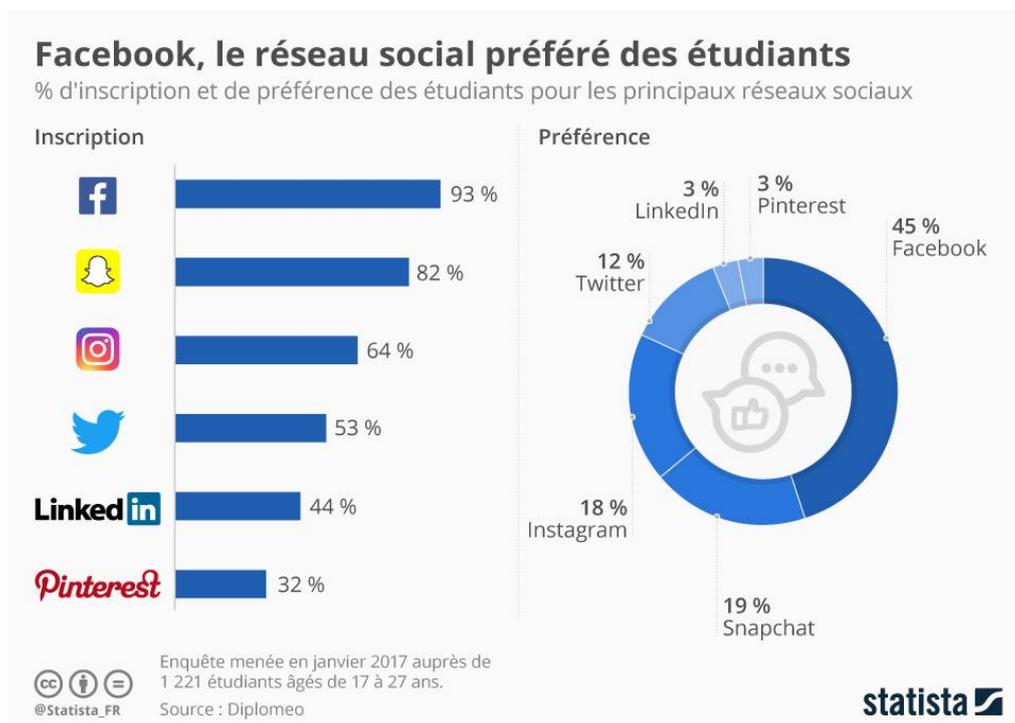
Graphique 2 : Réseaux sociaux utilisés par les étudiants et les jeunes diplômés pour leur recherche d'emploi ou de stage en 2017



Source : Statista (BOITTIAUX, Pascaline (2017). *La recherche d'emploi à l'heure d'Internet*. Statista. Publié le 02/06/2017. Disponible sur : <https://fr.statista.com/infographie/9666/la-recherche-demploi-a-lheure-dinternet/> [consulté le 14/08/2023])

Nous avons alors déjà deux comptes LinkedIn que nous utilisons activement à des fins de recrutement. Il a alors été décidé, dans le cadre du projet, en collaboration avec le pôle SEO/Marketing chargé de la communication, de publier régulièrement sur ce réseau afin d'attirer de nouveaux visiteurs sur la page de l'entreprise, dont beaucoup pourraient être de potentiels candidats. Les publications avaient pour thème le stage ou ce qui entourait le domaine professionnel, celui du télétravail ou encore celui des études, afin de susciter l'intérêt chez le public qui était ciblé : les étudiants en recherche de stage voire les responsables de formation dont les étudiants devraient effectuer des stages.

Graphique 3 : Inscriptions et préférences des étudiants pour les principaux réseaux sociaux



Source : Statista (BOITTIAUX, Pascaline (2017). Facebook, le réseau social préféré

des étudiants. Statista. Publié le 22/02/2017. Disponible sur :

<https://fr.statista.com/infographie/8225/facebook-le-reseau-social-prefere-des-etudiants/> [consulté le 14/08/2023])

Par ailleurs, nous avons déjà un compte Facebook qui était inactif, et n'avions pas encore de comptes sur Instagram ni Twitter. Or, comme nous l'avons vu précédemment, ces canaux sont beaucoup utilisés par le public qui nous intéressait. Nous avons donc décidé de créer les comptes que l'on n'avait pas encore, et de publier régulièrement, en fonction du réseau social, des publications correspondantes :

- Des conseils professionnels concis sur Twitter
- Des publications plus « décontractées » et informatives sur Instagram

- Des publications plutôt informatives sur Facebook

Tout ceci, bien évidemment, dans le but d'attirer du public sur nos comptes, et ainsi de faire connaître l'entreprise et ainsi attirer de nouveaux candidats à recruter.

2.1.1.2 Autres moyens de communication

En collaboration avec le pôle SEO, Marketing et Communication, nous avons également décidé d'écrire et diffuser nos articles faisant découvrir notre entreprise. Pas seulement sur les réseaux sociaux, mais également sur le site de notre entreprise, ainsi que sur d'autres sites que notre public cible consulte.

Bien qu'au moment où j'ai terminé mon stage, ceci était toujours en projet, nous avons aussi décidé, lors d'une séance de brainstorming⁶, d'organiser d'autres séminaires ouverts à l'externe, toujours dans le but de faire connaître l'entreprise.

Cette stratégie de communication s'est avérée payante puisque, au vu des retours que nous avons obtenus, de nombreux stagiaires ont connu l'entreprise via les canaux que nous avons évoqués précédemment.

Mais nous devons également communiquer afin de faire connaître l'entreprise dans le cadre de l'autre projet, le projet « Partenariats avec les écoles », et c'est que nous allons voir dès à présent.

2.1.2 Dans le cadre du projet « Partenariats avec les écoles »

Comme évoqué précédemment, l'objectif de ce projet était de faire connaître notre entreprise aux responsables des écoles, des établissements universitaires, des centres de formation et des formations, de manière à susciter chez eux l'envie de voir leurs étudiants effectuer leur futur stage chez nous.

⁶ Séance de remue-méninges collective

Le premier défi était donc celui de contacter un grand nombre d'établissements et de responsables, raison pour laquelle le recensement et la recherche des établissements évoqués précédemment étaient effectués.

Ensuite, en prenant contact, il était primordial de faire connaître l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, dans le premier mail de contact, qui est consultable en **annexe 3**, nous avons pris soin de

- faire une présentation de l'entreprise,
- insérer un lien vers le site de l'entreprise.

Enfin, en cas de refus, comme nous le faisons systématiquement à la fin de chaque processus de recrutement qui n'aboutissait pas au recrutement, nous demandions à notre interlocuteur de parler de notre entreprise aux étudiants et aux responsables de formation susceptibles d'être intéressés par les stages que nous proposons.

Par ailleurs, après conclusion de partenariat, plusieurs établissements nous ont donné l'accès à leurs plateformes internes de recherche d'emploi afin que nous puissions nous inscrire dessus. À chaque fois, en publiant les offres d'emploi, je prenais soin de communiquer le plus possible sur l'entreprise, et à insérer le lien vers le site de l'entreprise, et, lorsque c'était possible, vers les réseaux sociaux de l'entreprise, afin de la faire connaître au maximum.

Voici pour ce qui est de la stratégie de communication que nous avons entreprise dans le cadre des deux projets que je menais, stratégie qui s'est montrée efficace. Voyons dès à présent d'autres moyens de communication qu'une entreprise peut entreprendre dans le but de se faire connaître.

2.1.3 Autres stratégies de communication dans le but de se faire connaître

2.1.3.1 Stratégies numériques

Outre Internet, lorsque l'entreprise en a les moyens financiers, elle a plusieurs autres canaux par le biais desquels elle a la possibilité et l'intérêt de se faire connaître à des fins de diversification de ses sources de recrutement. Comme nous avons procédé

nous, elle doit d'abord analyser les profils des candidats qu'elle cherche à recruter, puis, en fonction de ces profils, déterminer les canaux numériques que ces profils consultent ainsi que la manière appropriée de communiquer afin que le message soit reçu et compris. Car si le message n'est pas reçu, n'est pas compris ou qu'il ne suscite aucun intérêt chez le récepteur, il n'obtient pas l'effet escompté. (ATTAL FOUGIER, Marie-Laure. & ROCCA, Michel (2015). *Progresser en communication*. PUG. France. p. 17. (Les outils malins))

Après cela, il convient de diffuser l'information, de manière à attirer l'attention et susciter l'attention et l'intérêt (en l'occurrence, il est utile d'évoquer la recherche de travailleurs de manière apparente), dans les canaux numériques sélectionnés et éventuellement financés (médias numériques sur Internet, télévision, sites de partenaires, divers forums et sites web...), en ajoutant, lorsque c'est possible, un lien vers le site de l'entreprise, ses réseaux sociaux et l'offre d'emploi. Il faut donc songer à l'équilibre entre les coûts de diffusion et l'affluence parmi le public ciblé sur le canal en question, afin que les coûts soient rentabilisés.

Cette communication peut également être réalisée par un tiers, et même sur certains canaux uniquement par un tiers : par le partenaire, par un agent... Dans ce cas, il est important de lui fournir toutes les informations et instructions pertinentes afin que sa stratégie de communication soit similaire et puisse ainsi aboutir à un maximum de nouveaux potentiels candidats.

Il est également possible de transmettre l'information directement via les canaux numériques. Par exemple, il est possible d'en parler directement lors d'une conférence sur un thème professionnel ou lié à la recherche d'emploi, lors d'échanges divers sur le net... Mais il faut également prêter une attention à la communication non numérique, et c'est ce que nous allons voir.

2.1.3.2 Stratégies non digitales

En procédant de manière analogue, il convient de sélectionner ses sources et la manière de communiquer non digitale afin de ne pas se limiter au numérique. Ces sources peuvent être multiples, elles peuvent avoir un support écrit ou non, et cette

communication peut être formelle ou non. Elle peut se faire sous la forme du simple dialogue lors de rencontres formelles ou informelles, de présentation lors de conférences à thèmes similaires à ceux évoqués précédemment, de publication dans des médias écrits... Il est ainsi important de s'en préoccuper pour que la diversification des sources de recrutement soit maximale et optimale.

Également, elle peut avoir certains avantages que n'a pas le numérique : par exemple, parler de son entreprise lors d'un dialogue informel ne représente aucun coût financier. En parler en face à face lors d'une conférence est plus efficace qu'en parler lors d'une visioconférence digitale, pour les raisons déjà évoquées précédemment. Ou encore, le fait de le faire avec un support papier peut permettre au récepteur du message d'en garder une trace écrite (exemple : flyer distribué, courrier en version papier), et ainsi de pouvoir « retomber » dessus, de l'oublier moins facilement et de pouvoir le partager sans avoir à utiliser un outil électronique.

Tout ceci peut être fait afin de faire connaître l'entreprise dans le but de diversifier ses sources de recrutement. Cependant, même si l'entreprise est connue mais qu'elle ne dégage pas une image positive d'elle, elle risque de ne jamais attirer beaucoup de nouveaux potentiels candidats intéressants pour l'entreprise. Comment donc procéder pour parvenir à ce que la communication renvoie une image positive de l'entreprise et donne ainsi envie de la rejoindre ou de la recommander ? C'est ce que nous allons voir dès à présent.

Chapitre 2 : Communiquer dans le but de et de manière à communiquer une image positive et attirante de l'entreprise

2.2.1 Notre stratégie de communication dans le cadre du projet « Partenariats avec les écoles »

Nous en avons discuté lors de nos réunions de travail et l'avons compris : l'enjeu de ce projet, dont j'étais le chargé, était de communiquer une image positive de l'entreprise au responsable de formation ou de l'établissement afin de susciter l'envie de

recommander notre entreprise, sans quoi tout projet de partenariat avec serait compromis. Surtout que notre expérience en stage nous a montré à plusieurs reprises à quel point un échec personnel d'un étudiant lors de son stage et des témoignages biaisés pouvaient rendre les responsables de formation et les professeurs méfiants vis-à-vis de l'idée que leurs étudiants effectuent leur stage au sein de notre entreprise ; et, à l'inverse, à quel point des recommandations et témoignages positifs et des expériences réussies ont rendu de très nombreux étudiants et responsables de formation enthousiastes vis-à-vis de cette perspective.

Pour cette raison, nous avons décidé de récolter des témoignages d'anciens et d'actuels stagiaires de l'entreprise, afin de créer la plaquette les recensant, qui est disponible en **annexe 4**, qui était toujours jointe au mail de la première prise de contact avec le responsable, partie intégrante de ce processus, qui lui aussi a été établi pour ce projet. Par ailleurs, nous avons par la suite continué de récolter d'autres témoignages de stagiaires pour d'autres projets, prévoyant de constituer un « Livre d'or » les regroupant, les inclure dans notre stratégie de communication étant très avantageux pour nous. En tant qu'ancien stagiaire, j'ai moi-même récemment été sollicité afin de témoigner de mon expérience.

Ensuite, dans le mail-type de la première prise de contact (disponible en **annexe 3**), nous avons pris soin de faire ressortir de manière concise les points positifs de l'entreprise et des stages au sein de notre entreprise, à savoir le dynamisme de l'entreprise, l'aspect collaboratif, la présence d'un suivi individuel de qualité, la praticité, l'aspect mutuellement avantageux du partenariat ainsi que d'autres. Ainsi, la communication a été pensée de sorte à ce que la première impression quant à l'entreprise soit la meilleure possible, le plus attractive et rétentive possible.

Enfin, lors des échanges avec la personne contactée qui suivaient, il fallait veiller à communiquer avec de manière à la rassurer sur les inquiétudes qu'elle pouvait avoir vis-à-vis du stage au sein de notre entreprise si elle en avait, et lui fournir des informations supplémentaires lorsqu'elles étaient ou semblaient pertinentes pour augmenter les chances que le responsable accepte de conclure un partenariat avec nous.

Comme évoqué précédemment, une fois que le partenariat était conclu, il arrivait que l'établissement nous donne l'accès à sa plateforme interne afin que nous y publiions nos offres de stage. Là aussi, en les publiant, il était primordial de faire ressortir les points positifs. Par exemple, en communiquant les raisons de postuler chez nous. Par exemple, voici un extrait de ce qui était publié pour un stage dans le pôle SEO/Marketing/Communication :

Nous choisir, oui. Mais pourquoi ?

Le travail que vous réaliserez pendant votre stage sera valorisé grâce à sa mise en ligne et son impact direct. Vous serez ainsi partie prenante d'un projet en plein développement.

Vous bénéficierez d'une grande liberté rédactionnelle. Ainsi, votre créativité ne sera jamais bridée.

Les opportunités qui vous seront proposées pendant votre stage :

- *Un stage passionnant où vous serez réellement immergés dans le monde du travail ;*
- *Une véritable possibilité d'agrandir votre réseau pour la suite de votre parcours professionnel.*

Ainsi, la stratégie de communication était conçue de manière à ce que le lecteur chercheur de stage postule après lecture, ou à défaut prenne contact avec nous afin d'obtenir un complément d'informations.

Il était également arrivé que des responsables de formation viennent vers nous par eux-mêmes. Dans ces cas-là, en tant que chargé de projet, j'assurais les échanges avec, de manière, bien évidemment, à appliquer cette stratégie de communication.

Ainsi, ce projet, dont la réussite était axée sur la stratégie de communication visant à renvoyer une image positive de l'entreprise et du stage, nous a permis de conclure de multiples partenariats avec des écoles, universités, centres de formation et formations. Et ainsi de recruter de nouveaux candidats. Et de diversifier davantage et de manière fructueuse nos sources de recrutement. Mais ça a également été le cas pour l'autre projet

dont j'étais chargé, le projet « Attractivité de HDM Network », et c'est ce sur quoi nous allons nous pencher dès à présent.

2.2.2 Notre stratégie de communication dans le cadre du projet « Attractivité de HDM Network »

Comme le nom du projet (dont le descriptif est disponible en **annexe 1**) l'indique, le but en était de rendre l'entreprise plus attractive.

Afin d'y parvenir, plusieurs aspects de la stratégie de communication ont été mobilisés. Premièrement, en diversifiant les plateformes de recrutement et en y publiant les offres, ainsi qu'en publiant sur nos réseaux sociaux, la stratégie évoquée dans la section précédente a été elle aussi appliquée : communiquer le plus possible sur les aspects positifs de l'entreprise et du stage en entreprise afin de susciter l'envie de l'intégrer ou de conclure des partenariats avec.

Il a également été décidé, dans le cadre de ce projet, de développer l'identité visuelle de l'entreprise en collaboration avec le pôle Illustration. Ce qui en améliorerait l'image de plusieurs manières. Premièrement, une présentation plus soignée et plus « vivante » renvoie forcément une image plus « soignée » et donc plus crédible. Deuxièmement, cela permettait de mettre en avant le travail de nos illustrateurs et designers, ce qui ne pouvait là aussi qu'améliorer la perception de l'entreprise et du stage par les personnes extérieures, notamment par des étudiants en recherche de stage en illustration ou en design.

Ensuite, il a été suggéré aux étudiants des pôles SEO/Marketing/Communication et Journalisme chargés de rédiger des articles qui allaient être publiés dans le cadre de ce projet, de faire à leur tour le maximum afin de ressortir les aspects positifs de l'entreprise. Aussi et surtout en se basant sur les valeurs de notre entreprise ainsi que sur leur expérience personnelle.

Nous avons également prévu de faire apparaître nos partenaires sur le site de l'entreprise, même si à ce jour cela reste en projet. Car le fait d'avoir des entreprises partenaires améliore l'image de marque, les partenariats faisant gagner l'entreprise en crédibilité et pouvant même retransmettre les valeurs de l'entreprise. (LANDECY, Clara

(2022). Co-branding : définition, astuces et exemples. Hubspot. Publié le 19/10/2022. Disponible sur : <https://blog.hubspot.fr/marketing/co-branding> [consulté le 17/08/2023])

Enfin, la constitution du « Livre d'or » regroupant les témoignages des stagiaires, à l'image de la plaquette disponible en **annexe 4**, a été lancée pour une publication ultérieure. Il est à ce jour en cours de constitution. Car plus le nombre de témoignages est élevé, plus l'entreprise gagne en confiance, en attractivité, et donc en gamme de candidats qu'il sera par la suite possible de recruter.

Ainsi, ce projet nous a beaucoup permis d'élargir notre champ de recrutement, et continuera à le faire de plus en plus au fur et à mesure. Voyons dès à présent quels sont les autres aspects de la stratégie de communication pouvant améliorer l'image de marque.

2.2.3 Autres aspects de la stratégie de communication améliorant l'image de marque

Bien évidemment, afin de pouvoir améliorer l'image de marque auprès d'un public-cible, en l'occurrence le ou les profils de candidats que l'entreprise cherche à recruter, sa stratégie de communication et ses messages publicitaires doivent être adaptés à celui-ci. Le fait d'organiser des événements ouverts au grand public, dans l'idéal interactifs, de faire de la publicité interactive par exemple sur les réseaux sociaux (des publications avec lesquelles il est possible d'interagir, où il est possible de poser des questions aux représentants de l'entreprise, de débattre avec d'autres internautes, d'exprimer son avis...), et ceci a été prouvé, contribue positivement et significativement à l'image de marque de l'entreprise, en plus de la rendre plus visible. (MALLET, Stéphane., ROUEN-MALLET, Caroline. & EZAN Pascale (2013). Les apports du brand content à l'amélioration de l'image d'une marque : le cas SNCF. *Gestion 2000*, (Volume 30), p. 49-68. DOI : 10.3917/g2000.303.0049. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-3-page-49.htm>)

L'entreprise peut également s'engager dans des causes politiques, sociales ou humanitaires tenant à cœur à une partie significative des candidats en fonction du profil qu'elle recherche afin d'améliorer sa perception subjective et ainsi attirer plus de candidatures, en plus de gagner en visibilité grâce à une éventuelle médiatisation ou tout simplement au bouche-à-oreille. Cependant, il convient de veiller à ce que les causes en

question ne soient pas controversées, car cela risquerait de produire l'effet inverse, en entraînant une dégradation de l'image de marque, le boycott de l'entreprise y compris par les chercheurs d'emploi et donc des réticences à postuler.

Il est également possible pour une entreprise, en fonction de ses moyens et de ses besoins, de faire appel à des agences tierces spécialisées dans la promotion de l'image de marque. Cela peut réduire les délais et les coûts, et améliorer la qualité de la communication dans le cas où il n'y a pas assez de personnel assez qualifié pour pouvoir assurer une qualité de communication optimale. (Entreprise Évaluation. Stratégies pour améliorer son image de marque : conseils pratiques. [entrepriseevaluation.com](https://www.entrepriseevaluation.com). Disponible sur : <https://www.entrepriseevaluation.com/strategies-pour-ameliorer-son-image-de-marque-conseils-pratiques/> [consulté le 17/08/2023]) Il conviendra là aussi, bien évidemment, de préciser à l'agence d'influence que l'entreprise a pour objectif de diversifier ses sources de recrutement et de fournir toutes les informations pertinentes relatives à ce dernier afin que l'agence puisse adapter sa stratégie de communication aux profils ciblés.

Voici pour ce qui est de la stratégie de communication permettant à l'entreprise de dégager une image positive d'elle-même et ainsi de susciter l'envie de la rejoindre ou de la solliciter. Néanmoins, si la communication ne permet pas aux potentiels candidats de se projeter dans la future vie quotidienne dans l'entreprise, leur motivation pour la rejoindre et ainsi la diversification des sources de recrutement peuvent être compromises. Comment donc communiquer sur le fonctionnement interne de l'entreprise afin de donner l'envie de la rejoindre ? C'est ce sur quoi nous allons dès à présent nous pencher.

Chapitre 3 : Stratégie de communication visant à faire découvrir le fonctionnement interne de l'entreprise

2.3.1 Au sein de HDM Network

Lors de nos réunions de travail, nous nous sommes mis d'accord sur le fait qu'il était indispensable, pour que le candidat potentiel ait envie de rejoindre l'entreprise, et ainsi que l'on puisse diversifier nos sources de recrutement, que le candidat puisse se

projeter dans sa future vie quotidienne au sein de l'entreprise et que cette projection le motive à s'engager. C'est pour cette raison que dans le cadre des deux projets dont j'étais le chargé ainsi que dans nos tâches quotidiennes, nous avons adapté notre communication de manière à mettre ceci en œuvre.

Ainsi, dans le cadre du projet « Partenariats avec les écoles », comme en témoigne le mail de la première prise de contact disponible en **annexe 3**, nous avons tâché de communiquer nos méthodes de travail et de suivi interne : la méthode de travail Agile⁷, les logiciels que nous utilisons dans le cadre du télétravail, la méthodologie de suivi interne et d'accompagnement... L'enjeu était de retransmettre au responsable de formation ou de l'établissement la manière dont son année de formation allait être validée en stage par ses étudiants, afin d'ôter toute inquiétude et tout flou vis-à-vis du déroulement du stage. Bien évidemment, des précisions et compléments d'informations nécessaires étaient apportés à ce sujet dans les échanges qui s'ensuivaient.

Quant au projet « Visibilité de HDM Network », là aussi, on avait pour ambition de permettre au candidat de se projeter dans sa future vie de tous les jours au sein de l'entreprise. Raison pour laquelle, nous avons demandé aux stagiaires des pôles SEO/Marketing/Communication et Journalisme de rédiger des articles sur ce thème : sur le déroulement d'une journée de travail, sur le déroulement des réunions de travail, sur l'esprit d'équipe, sur les séminaires en interne... Il était même prévu de réaliser des photos de nos réunions de travail en visioconférence pour une meilleure projection. Des conférences de présentation du stage ouvertes à l'externe étaient également en projet, même si elles restent en projet à ce jour.

Dans nos tâches quotidiennes, lorsqu'il s'agissait de faire de la communication à l'externe, nous essayions systématiquement de décrire au mieux le déroulement du stage. Dans nos offres d'emploi, nous avons précisément détaillé les missions que les stagiaires exercent au quotidien (des exemples sont disponibles en **annexe 2**). Lorsque nous étions

⁷ En gestion de projet, la méthode Agile est une méthodologie de travail axée sur la décomposition des projets en plusieurs étapes appelées sprints, d'une durée de 15 jours.

interrogés sur le déroulement du stage, nous communiquons de la manière la plus précise possible pour permettre une meilleure projection.

Personnellement, avant même de rejoindre le stage, j'étais au courant des missions que j'allais exercer, du rythme de travail, des outils de travail quotidiens et des avantages auxquels j'allais avoir le droit en effectuant le stage, et c'est également cela qui m'a motivé à accepter la proposition de stage. Mais il y avait également beaucoup de choses dont je n'étais pas au courant *a priori* et qui auraient pu m'intéresser. En remémorant ces choses, lors de la conduite de projet, j'ai tout mis en œuvre pour perfectionner la stratégie de communication de manière à ce que les potentiels candidats puissent en être mis au courant et ainsi être motivés à rejoindre l'entreprise. Motivation qui est indissociable de la diversification des sources de recrutement.

2.3.2 Autres aspects de la stratégie de communication qu'il est possible de mettre en place afin de communiquer sur le fonctionnement interne de l'entreprise

Dans le cadre de sa stratégie de communication, une entreprise possédant des locaux physiques a tout intérêt à organiser des journées portes ouvertes afin de communiquer sur l'environnement et les processus internes de l'entreprise car elles peuvent améliorer l'image de marque et ainsi séduire de futurs salariés. Au point que des services d'animation sont même proposés à cet effet, auxquels l'entreprise peut faire recours en fonction de ses moyens et de ses besoins. Comme habituellement, il conviendra alors de communiquer aux animateurs les besoins en recrutement de l'entreprise et de juxtaposer les coûts aux économies en temps et aux potentielles futures arrivées. (Animations Innovantes. Journée portes ouvertes d'entreprise. animations-innovantes.fr. Disponible sur : <https://animations-innovantes.fr/service/journee-portes-ouvertes-entreprise/#:~:text=La%20d%C3%A9finition,elle%20est%20men%C3%A9e%20avec%20succ%C3%A8s>. [consulté le 17/08/2023]) L'avantage, en faisant appel à de tels professionnels de l'événementiel et de la communication, est d'obtenir une communication d'une meilleure qualité et d'économiser du temps sur l'organisation.

Les occasions et les moyens peuvent être multiples pour communiquer sur le fonctionnement interne de son entreprise : salons professionnels, contenu multimédia à réaliser et à publier sur le site de l'entreprise ou les réseaux sociaux... Une chose est sûre : si la communication sur le fonctionnement interne de l'entreprise est réussie, elle ne pourra que susciter l'envie de la rejoindre. Ainsi, les sources de recrutement seront davantage diversifiées.

Conclusion de la partie 2

En conclusion, nous pouvons dire que pour qu'elle permette à l'entreprise de diversifier ses sources de recrutement, la communication doit relever trois défis principaux. Premièrement, elle doit être faite de manière à faire connaître l'entreprise auprès de ses futurs salariés. Ensuite, elle doit renvoyer une bonne image de l'entreprise. Enfin, elle doit informer ses futurs salariés sur le fonctionnement interne et l'environnement de l'entreprise, de manière à ce qu'ils puissent se projeter en s'imaginant dans l'entreprise et aient envie de l'intégrer.

Pour cela, la communication doit être adaptée aux profils de ceux qu'elle cherche à recruter. En fonction de cela, le choix des supports de communication, numériques ou pas, ainsi que la manière de communiquer, doivent être adaptés. La présence numérique — sur les réseaux, sur le site de l'entreprise, sur d'autres sites — est très souvent primordiale. Le contact direct, surtout lorsqu'il émane des représentants de l'entreprise, est un grand avantage. Le contact en présence physique et la présence dans les locaux de l'entreprise en sont un encore plus grand.

L'entreprise doit également faire un diagnostic sur ses besoins et sur ses ressources financières afin de déterminer le budget à allouer à la communication de manière à ce qu'il soit par la suite rentabilisé, et à agir en fonction de celui-ci. Les outils qui seront acquis à des fins de communication, les professionnels auxquels l'entreprise fera appel, dépendront de ce budget.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous avons ainsi pu, en nous basant sur notre expérience en stage, nos lectures universitaires, nos cours universitaires, notre autre expérience professionnelle, nos recherches, notre expérience personnelle, le mémoire rédigé en Master 1 et d'autres connaissances et informations, analyser nos stratégies de diversification des sources de recrutement lors du stage pour établir une stratégie optimale de diversification de ces sources pour les entreprises, ce qui peut constituer un guide et des pistes de réflexion pour les recruteurs, les RH et les patrons d'entreprise. Et ainsi confirmer les hypothèses que nous avons émises au début.

Nous pouvons donc dire que toute entreprise a intérêt de diversifier ses sources de recrutement afin d'être le moins limitée possible dans ses choix. Cette diversification est centrée autour de deux axes principaux : la diversification de ses sources de recrutement, numériques et non numériques, qui sont souvent complémentaires, ainsi qu'une bonne stratégie de communication.

Comme nous avons pu le démontrer, en fonction de son budget, de sa taille, de sa nature et des candidats recherchés, l'entreprise doit adapter sa stratégie de diversification afin que celle-ci soit le plus fructueuse et nécessite le moins de temps et d'argent possible. C'est ce que doit diagnostiquer l'entreprise en interne avant d'entamer la conduite de son projet de diversification. C'est ce dont nous avons tenu compte lors de notre expérience en stage, cette dernière l'ayant confirmé une fois de plus, notre stratégie ayant porté ses fruits. Mais il a également été prouvé et mis en évidence dans ce mémoire quant à ce qui nous limitait dans notre diversification des canaux de recrutement.

En effet, nous sommes une entreprise numérique, et n'avons pas de budget alloué à nos projets dont j'étais en charge. Le seul outil payant que nous avons par conséquent eu à notre disposition dans le cadre de notre travail et de ces deux projets était la version Premium de LinkedIn. Nous n'avons également que très peu pu user des canaux non numériques dont nous avons pourtant pu démontrer leurs avantages par rapport aux canaux digitaux, hormis les travailleurs RH qui sont restés et qui resteront irremplaçables par la machine.

Il en va de même pour la stratégie de communication dans le cadre du projet de diversification des sources de recrutement, qui s'est avérée pas moins, si ce n'est plus importante que celle de la diversification des canaux, et l'expérience en stage a confirmé cette importance une fois de plus : un diagnostic en interne sur l'entreprise, ses besoins et ses moyens s'impose là aussi *a priori*.

Ensuite, de manière analogue, la stratégie de communication doit être adaptée en fonction de ce diagnostic pour faire connaître l'entreprise, pour la faire connaître positivement et pour faire connaître son fonctionnement interne, chose indissociable du projet de diversification de ses sources de recrutement. Là aussi et pour les mêmes raisons, j'ai pu lors de la rédaction de ce mémoire de stage me rendre compte à quel point nous étions limités dans la conduite de nos projets au sein de notre entreprise.

Qu'en sera-t-il dans un avenir plus ou moins proche ? Nous avons bien pu démontrer et faire ressortir l'émergence progressive et continue de la digitalisation des outils et des processus de recrutement. Nul n'est également sans s'imaginer que de nouveaux canaux et moyens de communication et de recrutement pourront voir le jour dans un avenir proche.

Forcément, les RH devront à l'avenir s'y adapter dans l'établissement de leurs stratégies de diversification des sources de recrutement. La stratégie optimale de diversification des sources de recrutement établie ici pourra-t-elle donc perdurer dans le temps, tout en étant adaptée à son contexte temporel ?

TABLE DES MATIÈRES

AVERTISSEMENT.....	3
SOMMAIRE	4
LISTE DES ACRONYMES	5
LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES	5
LISTE DES ANNEXES.....	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
1) CONTEXTE ET PRINCIPAUX ENJEUX.....	7
2) IDEES DEFENDUES <i>A PRIORI</i> , HYPOTHESES... ..	8
3) PROBLEMATIQUE, PLAN DE LA DEMONSTRATION	9
4) CHAMP D’ETUDE ET SOURCES UTILISEES.....	10
PARTIE 1 : DIVERSIFIER SES CANAUX DE SOURCING	12
INTRODUCTION	12
CHAPITRE 1 : LA DIVERSIFICATION DES SOURCES NUMERIQUES DE RECRUTEMENT	13
<i>1.1.1 Le contexte de travail.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2 La diversification des sources de recrutement par HDM Network.....</i>	<i>15</i>
1.1.2.1 Fonctionnement initial.....	15
1.1.2.2 Diversification dans le cadre du projet « Partenariats avec les écoles » .	16
Tableau 1 : Tableau de suivi du projet « Partenariats avec les écoles »	17
1.1.2.3 Diversification dans le cadre du projet « Attractivité de HDM Network »	
.....	18
<i>1.1.3 Conclusion sur la stratégie de notre entreprise et adaptabilité de cette</i>	
<i>stratégie aux autres entreprises</i>	<i>19</i>
CHAPITRE 2 : LA DIVERSIFICATION DES SOURCES NON NUMERIQUES DE RECRUTEMENT	
.....	21
<i>1.2.1 Pourquoi les sources non numériques ?</i>	<i>21</i>
1.2.1.1 Différentes sources, leurs avantages relativement aux sources numériques	
et les raisons de les diversifier.....	21

Tableau 2 : Répartition entre ce qui est dit en langage verbal, paraverbal et non verbal lors d'un échange	23
1.2.1.2 Évolution de la place des sources non digitales de recrutement.....	25
1.2.2 Stratégie de diversification des canaux non digitaux de recrutement	27
Graphique 1 : Pyramide des âges des salariés d'une entreprise.....	29
CONCLUSION DE LA PARTIE 1	30
PARTIE 2 : L'IMPORTANCE DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LE RECRUTEMENT	32
INTRODUCTION	32
CHAPITRE 1 : STRATEGIE DE COMMUNICATION DANS LE BUT DE FAIRE CONNAITRE L'ENTREPRISE A DES FINS DE RECRUTEMENT	33
2.1.1 Dans le cadre du projet « Visibilité de HDM Network »	33
2.1.1.1 Communication sur les réseaux sociaux.....	33
Graphique 2 : Réseaux sociaux utilisés par les étudiants et les jeunes diplômés pour leur recherche d'emploi ou de stage en 2017	34
Graphique 3 : Inscriptions et préférences des étudiants pour les principaux réseaux sociaux	35
2.1.1.2 Autres moyens de communication	36
2.1.2 Dans le cadre du projet « Partenariats avec les écoles ».....	36
2.1.3 Autres stratégies de communication dans le but de se faire connaître.....	37
2.1.3.1 Stratégies numériques.....	37
2.1.3.2 Stratégies non digitales	38
CHAPITRE 2 : COMMUNIQUER DANS LE BUT DE ET DE MANIERE A COMMUNIQUER UNE IMAGE POSITIVE ET ATTIRANTE DE L'ENTREPRISE	39
2.2.1 Notre stratégie de communication dans le cadre du projet « Partenariats avec les écoles »	39
2.2.2 Notre stratégie de communication dans le cadre du projet « Attractivité de HDM Network »	42
2.2.3 Autres aspects de la stratégie de communication améliorant l'image de marque.....	43
CHAPITRE 3 : STRATEGIE DE COMMUNICATION VISANT A FAIRE DECOUVRIR LE FONCTIONNEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE	44

2.3.1 Au sein de HDM Network.....	44
2.3.2 Autres aspects de la stratégie de communication qu'il est possible de mettre en place afin de communiquer sur le fonctionnement interne de l'entreprise	46
CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....	47
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	48
TABLE DES MATIÈRES.....	50
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES.....	57
ANNEXE 1 : DESCRIPTIF DU PROJET « ATTRACTIVITE DE HDM NETWORK » ET QUELQUES PISTES DE REFLEXION ETABLIS PAR LA CEO DE L'ENTREPRISE	57
ANNEXE 2 : LISTES (NON EXHAUSTIVES) DES MISSIONS PRINCIPALES DES POLES RH- RECRUTEMENT ET RH-PLACEMENT CHEZ HDM NETWORK	58
ANNEXE 3 : MAIL DE PRESENTATION ET DE PROPOSITION DE PARTENARIAT ENVOYE AUX ETABLISSEMENTS ET AUX RESPONSABLES DE FORMATION	59
ANNEXE 4 : PLAQUETTE AVEC LES RETOURS DES STAGIAIRES DE HDM NETWORK	61
RÉSUMÉ	62

BIBLIOGRAPHIE

- Animations Innovantes. Journée portes ouvertes d'entreprise. animations-innovantes.fr. Disponible sur : <https://animations-innovantes.fr/service/journee-portes-ouvertes-entreprise/#:~:text=La%20d%C3%A9finition,elle%20est%20men%C3%A9e%20avec%20succ%C3%A8s>. [consulté le 17/08/2023]
- Apec (2023). Être présent à un salon de recrutement, les avantages y sont nombreux. Publié le 16/02/2023. Disponible sur : <https://www.apec.fr/candidat/etre-accompagne-dans-votre-recherche-demploi/cibler-les-opportunités/fiche-conseils/les-avantages-daller-a-un-salon-de-recrutement.html> [consulté le 20/07/2023]
- ATTAL FOUGIER, Marie-Laure. & ROCCA, Michel. (2015). *Progresser en communication*. PUG. France. p. 17. (Les outils malins)
- BERTHEAU, Danaé (2022). Communication et gestion des conflits. UGA. 81 p.
- BOITTIAUX, Pascaline (2017). Facebook, le réseau social préféré des étudiants. Statista. Publié le 22/02/2017. Disponible sur : <https://fr.statista.com/infographie/9666/la-recherche-demploi-a-lheure-dinternet/> [consulté le 14/08/2023]
- BOITTIAUX, Pascaline (2017). La recherche d'emploi à l'heure d'Internet. Statista. Publié le 02/06/2017. Disponible sur : <https://fr.statista.com/infographie/9666/la-recherche-demploi-a-lheure-dinternet/> [consulté le 14/08/2023]
- Entreprise Évaluation. Stratégies pour améliorer son image de marque : conseils pratiques. entrepriseevaluation.com. Disponible sur : <https://www.entrepriseevaluation.com/strategies-pour-ameliorer-son-image-de-marque-conseils-pratiques/> [consulté le 17/08/2023]

- Entretien de recrutement par visioconférence vs entretiens en présentiel (2022). Accile. Publié le 13/07/2022. Disponible sur : <https://www.accile.com/+entretiens-de-recrutement-parvisioconference-vs-entretiens+.html> [consulté le 05/08/2023]
- Huntseed (2023). Les chatbots de recrutement révolutionnent les RH. huntseed.com. Publié le 03/01/2023. Disponible sur : <https://blog.huntseed.com/chatbots-recrutement> [consulté le 08/08/2023]
- KETTEB, Benjamin (2022). Les outils et les processus de recrutement des travailleurs. UGA. Disponible sur : <https://64b86e9e426fd.site123.me/>
- LANDECY, Clara (2022). Co-branding : définition, astuces et exemples. Hubspot. Publié le 19/10/2022. Disponible sur : <https://blog.hubspot.fr/marketing/co-branding> [consulté le 17/08/2023]
- LARMIGNAT, Chloé. La prime de cooptation / guide pratique pour les collaborateurs. meteojob.com. Disponible sur : <https://www.meteojob.com/blog-emploi/salaire-et-remuneration/la-prime-de-cooptation-guide-pratique-pour-les-collaborateurs#:~:text=La%20prime%20de%20cooptation%20incite,r%C3%A9mun%C3%A9ration%20annuelle%20d'un%20candidat.> [consulté le 09/08/2023]
- LOUCHE, Claude (2018). Fiche 1. Le domaine de la psychologie du travail et des organisations. Dans : , C. Louche, *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : Concepts de base et applications* (pp. 11-18). Paris: Dunod.
- MALLET, Stéphane., ROUEN-MALLET, Caroline. & EZAN, Pascale (2013). Les apports du brand content à l'amélioration de l'image d'une marque : le cas SNCF. *Gestion 2000*, (Volume 30), p. 49-68. DOI : 10.3917/g2000.303.0049. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-3-page-49.htm>
- MAZOIR, Fabrice (2015). Recrutement : qu'est-ce qui a changé en 15 ans ? *Blog du modérateur*. Publié le 07/10/2015. Disponible sur :

<https://www.blogdumoderateur.com/evolution-recrutement-2000-2015/>

[consulté le 07/08/2023]

- PUNCHEVA, Petya (2022). Le Monde. La perception d'un candidat est toujours meilleure en plus favorable quand la rencontre se tient en présentiel. Publié le 15/02/2022. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/02/15/la-perception-d-un-candidat-par-un-recruteur-est-plus-favorable-quand-la-rencontre-se-tient-en-presentiel_6113732_3232.html#:~:text=Lorsqu'ils%20sont%20%C2%AB%20en%20pr%C3%A9sentiel,contact%20est%20%C2%AB%20en%20distanci%20%C2%BB [consulté le 05/08/2023]
- ROCCA, Michel (2013). *Conduire un projet*. De Boeck Supérieur. Paris, Bruxelles. 148 p. (Ouvertures Économiques)
- SAUTEBIN, Sébastien (2011). Alertes emploi par mail : les bons et les mauvais sites. Bon à savoir. Publié le 02/11/2011. Pages 16-17. Disponible sur : <https://www.bonasavoir.ch/914321-alertes-emploi-par-mail-les-bons-et-les-mauvais-sites>
- SEILER, B. (2018). Envoyer sa candidature par poste : encore d'actualité ? Jobs.ch. Publié le 30/05/2018. Disponible sur : <https://www.jobs.ch/fr/jobcoach/envoyer-sa-candidature-par-poste-encore-dactualite/> [consulté le 07/08/2023]
- soghaan.com (2023). La cooptation : une méthode de recrutement gagnante en 2023. Disponible sur : <https://soghaan.com/blog-entreprise/la-cooptation-une-methode-de-recrutement-gagnante-en-2023/> [consulté le 08/08/2023]
- TENRET, Élise., TRESPEUCH, Marie. & VERLEY, Élise (2021). Chapitre 11. « Des jobs où tu veux, quand tu veux »... à quel prix ? Les étudiant·e·s face aux plateformes d'emploi. Dans : Olivier Martin éd., *Les liens sociaux numériques* (pp. 235-260). Paris: Armand Colin. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/arco.marti.2021.01.0235>

- Usbek & Rica (2023). La très brève histoire de l'entretien d'embauche. Disponible sur : <https://usbeketrica.com/fr/video/tres-breve-histoire-entretien-embauche> [consulté le 07/08/2023]
- VALLET, Guillaume (2022). Sociologie des organisations et jeux d'acteurs (2022). UGA. Pp. 59-64

ANNEXES

Annexe 1 : Descriptif du projet « Attractivité de HDM Network » et quelques pistes de réflexion établis par la CEO de l'entreprise

Projet Violet :

Rendre plus attractif HDM

Explication : Le but de ce projet est de rendre plus attractif HDM auprès des futurs candidats.

Il faudrait donc pour ça commencer par s'occuper de modifier nos profils sur nos comptes Facebook et LinkedIn pour permettre aux candidats d'avoir envie de nous rejoindre.

Vous serez chargés de travailler en collaboration avec les personnes positionnées sur le projet Rose afin d'avancer ensemble et d'utiliser les différentes plaquettes qu'elles ont créées.

Dans un second temps, vous pourrez mettre en place un partenariat avec le pôle SEO afin de leur proposer de pouvoir, chaque semaine, créer une publication que vous posterez sur nos différents réseaux sociaux et ainsi nous rendre plus visibles. (Les publications pourraient être « Une semaine, un collaborateur » ou « Une semaine, un pôle »... Et ainsi de suite pour nous permettre d'avoir toujours plus de stagiaires.)

Pourquoi pas proposer au pôle graph de partager de temps en temps quelque chose de créatif pour aussi montrer ce dont nous sommes capables, et donner également la possibilité au pôle SEO de créer des articles intéressants (sur notre société, sur notre fonctionnement, sur les actualités, sur les différents pôles) pour tout simplement nous rendre attractifs !

Annexe 2 : Listes (non exhaustives) des missions principales des pôles RH- Recrutement et RH-Placement chez HDM Network

RH-Recrutement

- Recruter de nouveaux talents par tous les canaux disponibles
- Conduire des entretiens de recrutement
- Organiser et diriger les entretiens internes
- *Onboarding* (accueil et intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise)
- Proposer, déployer et assurer la diffusion des procédures RH
- Suivi du bien-être au travail (QVTC)
- Rédiger des fiches de poste
- Former les nouveaux arrivants
- Élaborer et actualiser des tableaux RH

RH-Placement

- Utiliser l'ensemble de ses compétences suivant les moyens dont vous disposez pour proposer de nouveaux talents sur le marché de l'emploi
- Prospecter de nouveaux talents par tous les moyens disponibles (annonces, réseaux sociaux...)
- Tisser un réseau avec des responsables en ressources humaines et des recruteurs
- Encadrer et conseiller nos nouveaux talents lors de leurs formations en interne afin qu'ils correspondent au marché de l'emploi
- Trouver et répondre à des offres d'emploi ciblées sur les talents recrutés
- Former de jeunes talents à la recherche d'emplois et aux outils nécessaires à celle-ci
- Accompagner ou créer des CV et lettres de motivation pour nos talents
- Organiser des simulations d'entretiens d'embauche
- Suivre des dossiers d'anciens stagiaires et relancer pour le suivi de placement

- Gérer la boîte mail

Annexe 3 : Mail de présentation et de proposition de partenariat envoyé aux établissements et aux responsables de formation

Bonjour,

Comme vous le savez, la recherche de stage peut être longue et fastidieuse pour les étudiants, cela peut même les empêcher de valider leur année scolaire. C'est pourquoi je me permets aujourd'hui de vous proposer un partenariat.

[HDM Network ASBL](#) est une association en développement qui grandit grâce au travail de ses stagiaires et leur permet de monter en compétences dans un environnement aussi bien collaboratif que formateur.

Nous proposons des stages professionnalisants en total télétravail, notamment pour des postes de XXX.

Le télétravail peut paraître effrayant mais chez HDM Network ASBL, nos stagiaires sont encadrés et leur travail est valorisé. Pour cela, nous avons mis en place différents moyens :

- La méthode AGILE : de plus en plus d'organisations fonctionnent avec cette méthode, elle nous permet d'être organisés et de répartir les missions de manière efficace.
- L'utilisation de Slack : une messagerie instantanée avec des canaux dédiés aux différents postes qui permet au stagiaire de discuter avec ses collaborateurs, d'exposer un problème et d'obtenir facilement de l'aide.
- L'utilisation de Zoom où nous avons un meeting quotidien, un meeting de début de sprint et de fin de sprint.

Notre équipe reste à l'écoute des stagiaires et leur fait passer régulièrement des entretiens individuels pour assurer un suivi du stagiaire.

Nous offrons à vos étudiants la possibilité de travailler dans une structure dynamique et organisée. C'est l'occasion pour eux de découvrir le monde du travail sous un angle innovant. Ainsi, ils développeront leur autonomie, leur flexibilité et leur esprit collaboratif. Ils seront des membres à part entière de nos équipes où leur travail sera valorisé et récompensé.

Nous vous offrons la possibilité de travailler avec une entreprise en qui vous pourrez avoir confiance. Nos offres de stage seront complémentaires à vos offres de formation et permettront aux étudiants d'appliquer la théorie que vous leur enseignez sur le terrain.

Un tel partenariat de mise en relation serait-il donc envisageable avec XXX ?

Cordialement,

Benjamin - chargé de recrutement

HDM Network ASBL

Annexe 4 : Plaquette avec les retours des stagiaires de HDM Network

Témoignages

Rachel K. ★★★★★

Ce stage a été pour moi très intéressant et m'a beaucoup appris sur le monde des ressources humaines car j'ai pu mettre en exercice mes connaissances théoriques en RH.

Lauryne Z. ★★★★★

Je suis ravie d'être stagiaire chez HDM Network ASBL. Durant ce stage, j'ai pu progresser à la fois en toute autonomie et coachée de la meilleure façon qu'il soit. L'esprit d'équipe est toujours au rendez-vous.

Anais I. ★★★★★

Le travail que j'effectue est principalement fait en toute autonomie mais c'est une façon de travailler qui me convient parfaitement, d'autant qu'en cas de besoin, je peux tout à fait m'adresser à ma Team Leader. De plus, l'ambiance générale d'HDM Network à mes yeux excellente représente également une raison supplémentaire pour moi d'apprécier cette expérience.

Carine B. ★★★★★

J'ai beaucoup appris sur le plan pratique du métier des ressources humaines et de la vie en entreprise. J'y ai rencontré de belles personnes qui n'ont fait qu'embellir mon séjour et de qui j'ai également beaucoup appris. Je ne peux que recommander HDM à mes connaissances.

Cédric A. ★★★★★

Ce stage m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences en développement web. Je développe les projets web en mode agile et complète des tâches selon un cycle de livraison appelés sprint.

Sophie M. ★★★★★

Mon intégration au sein de l'entreprise c'est super bien déroulé. Dans notre pôle nous avons répartis les tâches à faire pour pouvoir alléger le travail et travailler à notre rythme. Nous devons principalement faire une recherche auprès des professionnels que nous avons dans notre portefeuille professionnel avec les demandes de clients que nous recevons. Nous recevons des demandes par mail mais aussi par téléphone.

Audrey D. ★★★★★

Je suis ravie d'être stagiaire chez HDM Network ASBL. Durant ce stage, j'ai pu progresser tant que stagiaire illustratrice et TL au sein du pôle graphisme, j'ai beaucoup apprécié mon stage chez HDM. J'ai pu travailler sur de nombreux projets très intéressants comme les Donjons de Nawakim, un mmorpg se déroulant dans un univers médiéval. Les tâches que j'ai effectuées sur ce projet étaient variées et m'ont permis de beaucoup progresser en illustration. Je me suis sentie tout de suite bien accueillie au sein de HDM et de mon pôle. L'un des points positifs est que j'ai pu travailler en relation avec différents pôles, cela m'a fait découvrir des corps de métiers différents et j'ai beaucoup apprécié côtoyer des personnes travaillant dans un autre domaine que le mien. On communique beaucoup entre pôles et je trouve que c'est un vrai plus. Il y a une vraie entraide et une bienveillance parmi les stagiaires et cela m'a vraiment plu. Je suis à la fois en toute autonomie et coachée de la meilleure façon qu'il soit. L'esprit d'équipe est toujours au rendez-vous.

Nina Q. ★★★★★

Dès le premier jour, j'ai été très bien accueillie par toute l'équipe que j'ai sentie impliquée et souriante. Ce stage m'a permis de vivre une expérience en toute autonomie et d'acquérir une expérience professionnelle en télétravail que je n'avais jamais eu l'occasion de réaliser auparavant. J'ai aussi pu constater une fois de plus que la communication était très importante pour mener à bien ses objectifs.

recrutementhdm@gmail.com
www.hdmnetwork.com

RÉSUMÉ

Conçu suite à l'expérience en tant que RH chargé de placement et de recrutement dans l'entreprise HDM Network dans le cadre du Master 2 Ressources Humaines, Organisation et Conduite du Changement à l'Université Grenoble Alpes, ce mémoire de stage peut constituer une piste de réflexion pour les entreprises et leurs chargés de recrutement, chasseurs de têtes et toute leur fonction RH plus globalement. À travers l'expérience professionnelle en stage, la lecture des sources universitaires, les cours suivis à l'université, les recherches effectuées, l'expérience personnelle, le mémoire rédigé en Master 1 ainsi que d'autres sources d'information, il démontre l'importance de la diversification des sources de recrutement et propose une stratégie optimale à mettre en place afin de pouvoir le faire, améliorant ainsi de manière significative la gamme de choix des candidats, la qualité du recrutement et par conséquent la performance de l'entreprise.