DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

MBA «Management des Ressources Humaines»

8e promotion / 2009-2011

INTERNET & RECRUTEMENT

10 ans d'Internet et autres outils du WEB 2.0

Quel bilan du côté des recruteurs ?

MÉMOIRE D'EXPERTISE

Soutenance publique : le 18 novembre 2011

Auteurs associés :

Anne-Marie DEBLONDE

Franck PERRUCHOT

Véronique RICHOMME

Henri-Benjamin ROUX

Directeurs de Mémoire : Fabien Blanchot / Pierre Volle

SOMMAIRE

SOMMAIRE **2**

INTRODUCTION **6**

1/ Objet de recherche 6

2/ Restrictions de notre champ d'étude 7

3/ Pertinence du sujet : enjeux et ancrage dans l'actualité 8

4/ Méthode de recherche / enquête de terrain 10

PREMIÈRE PARTIE : LE RECRUTEMENT DANS UN ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE EN MUTATION **13**

I - PREMIÈRE SOUS-PARTIE : LA CHAÎNE D'APPARIEMENT TRADITIONNELLE 13

1/ Le recruteur en entreprise au sein du département RH 14

2/ Les intermédiaires du placement auxquels font appel les recruteurs 15

3/ Les différents canaux de recrutement 20

4/ Eclairage sur les deux principaux intermédiaires du marché de l'appariement des cadres 23

5/ Les principes applicables en matière de recrutement 25

II - SECONDE SOUS-PARTIE : NOUVEAUX ENJEUX AUXQUELS SONT CONFRONTES LES RECRUTEURS DES ENTREPRISES 30

1/ Réalité et enjeux du marché du recrutement (enquête BMO 2011) 30

2/ La diffusion d'Internet et des technologies de l'information et de la communication dans la société française (Enquête CREDOC, juin 2010) 36

3/ Impact dynamique d'Internet sur l'Économie (Étude McKinsey, mars 2011) 42

4/ Impact d'Internet sur les comportements 49

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE 57

DEUXIÈME PARTIE : LE RECRUTEMENT À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE 59

I - PREMIERE SOUS-PARTIE : LA CHAINE DE L'APPARIEMENT A L'ERE DU NUMERIQUE 59

1/ Présentation des différents outils du E-Recrutement dans un processus externe 59

2/ Historique du E-recrutement : comment les outils ont été progressivement intégrés par les recruteurs 70

3/ La réalité du E-Recrutement à la lumière des résultats de l'enquête RégionJob.com (juin 2011) 73

II - SECONDE SOUS-PARTIE : RÉFLEXIONS ET ANALYSE 86

1/ Canaux du E-recrutement *vs* canaux traditionnels : de nouveaux rôles sur le marché de l'appariement 87

2/ Le modèle sans intermédiaire n'existe pas 88

3/ Questionnement à destination du recruteur 90

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE 116

TROISIÈME PARTIE : ENQUÊTE DE TERRAIN 119

1/ Introduction à l'enquête de terrain 119

2/ Caractérisation des réponses 125

3/ Les observations de l'enquête 131

4/ Avantages du WEB reconnus par les recruteurs 138

5/ Mais aussi des interrogations, des réticences voire des doutes 140

6/ Des initiatives et des stratégies 145

7/ Les réflexions amenées par l'enquête 152

CONCLUSION DE L'ENQUETE 155

CONCLUSION : NOTRE RETOUR D'EXPÉRIENCE ET NOS CONSEILS 157

Rappel de notre ambition initiale 157

Réponses apportées à notre questionnement initial et réflexions soulevées 157

SYNTHESE 162

BIBLIOGRAPHIE et SOURCES DOCUMENTAIRES 164

1/ Ouvrages et articles de revue 164

2/ Enquêtes / Rapports 166

3/ Documents 167

4/ Autres sources documentaires 167

5/ Interviews et entretiens 168

6/ Conférences 169

ANNEXES 171

TABLE DES MATIERES 187

INTRODUCTION

OBJET DE RECHERCHE

PERTINENCE

ENQUÊTE DE TERRAIN

INTRODUCTION

1/ Objet de recherche

En matière de recrutement, sur les 10 dernières années, l'évolution des nouvelles technologies a eu un impact considérable sur le fonctionnement des entreprises, en particulier avec le développement des outils WEB 2.0.

Ce phénomène est un sujet d'étude pour les chercheurs et sociologues du travail dont la diffusion est encore confidentielle. En ce qui concerne les acteurs eux-mêmes, recruteurs, demandeurs d'emploi, ils ont, semble-t-il, réussi à intégrer ces nouveaux outils dans leurs modes de fonctionnement.

Plus récemment, les débats se sont portés sur de nouvelles thématiques telles que les réseaux sociaux, la marque employeur, la génération «Y», les social média ….

Ces thèmes alimentent aujourd'hui les discussions des professionnels du recrutement en raison de leur influence sur les processus de recrutement et parce que la maîtrise de ces sujets est nécessaire à l'élaboration de politiques de recrutement responsables et performantes.

Il nous a donc semblé pertinent de dresser un état des lieux de ces différents sujets qui influencent les politiques RH des entreprises afin de délivrer aux professionnels RH certains éléments utiles de lecture et de compréhension de ce nouvel environnement des processus de recrutement.

Au terme de cette démarche, nous avons essayé de répondre aux questions suivantes :

- Quelle place occupe l'E-recrutement sur le marché du travail ?
- Quels sont les outils à disposition des recruteurs qui peuvent entrer dans la catégorie des outils du WEB 2.0. ?
- Qu'ont-ils modifié dans l'exercice du métier de recruteur ?
- Changent-ils sa relation aux candidats ? Sa relation à l'organisation qu'il représente ?

2/ Restrictions de notre champ d'étude

L'influence d'internet sur les outils et techniques de recrutement ne tient pas compte des frontières géographiques, rendant vaine toute tentative d'analyse exhaustive.
Nous avons donc volontairement limité notre étude :

- **Aux recruteurs qui exercent leur métier en entreprise.** Nous écartons ainsi, la problématique très spécifique de ceux qui sont chez des intermédiaires de l'emploi : Agences de travail temporaires, APEC, Pôle emploi, Chasseurs de têtes, Cabinets de recrutement, …

- **Aux sociétés dont le siège est implanté en France**. Nous chercherons parfois à faire quelques comparaisons avec des pays «moteurs» en matière numérique (États-Unis,…) notamment au travers d'une étude macroéconomique (Mc Kinsey), partant de l'hypothèse suivante : ce qui se fait aujourd'hui dans ces pays viendra influencer demain les entreprises françaises.

- **Aux processus de recrutement externe.** C'est ainsi que nous ne traiterons pas des outils de SIRH qui permettent aux équipes de suivre les carrières, développer les compétences, encourager la mobilité interne, et plus largement, de la nouvelle génération des Réseaux sociaux d'Entreprises qui intègrent des outils de travail collaboratifs.

- **A la population cadre.** Nous avons restreint notre étude à la population cadre pour qui l'utilisation des outils WEB en matière de recrutement est la plus développée. De plus, les préoccupations des recruteurs interviewés concernaient davantage des cadres.

En résumé, notre propos sera de retenir exclusivement l'usage des outils de recrutement WEB 2.0. dans un processus de recrutement externe de cadres, opéré par des recruteurs d'entreprises françaises.

3/ Pertinence du sujet : enjeux et ancrage dans l'actualité

Les technologies numériques influencent la gestion des ressources humaines (GRH). En particulier, en matière de recrutement qui revêt une **dimension stratégique**.

3.1 La dimension stratégique du métier de recruteur

Les Directeurs des Ressources Humaines assument un rôle majeur dans les relations entre les parties prenantes externes et internes (direction générale, management, salariés). De plus, le recruteur tient une place essentielle dans l'organisation des ressources humaines puisqu'il se situe précisément au point d'entrée de l'organisation.
Pourtant, la fonction 'recrutement' reste encore souvent confiée à de jeunes Responsables de Ressources Humaines en début de carrière, comme s'il s'agissait d'un passage obligé avant d'aborder des sujets plus stratégiques.

Les nouveaux outils issus du WEB 2.0. éclairent davantage le rôle du recruteur dont l'action stratégique est désormais beaucoup plus visible. De plus, le recruteur exerce des responsabilités élargies à la dimension marketing avec le concept de la marque employeur par exemple.

3.2 L'exposition du métier à un nouveau contexte et à de nouveaux enjeux

La fonction de recruteur ne se limite plus désormais à rechercher et embaucher des collaborateurs. Il doit désormais tenir compte d'un ensemble de facteurs hétérogènes dont la combinaison intelligente lui permettra d'augmenter la pertinence de ses recrutements et d'améliorer le taux de fidélisation des nouveaux collaborateurs.

Les principaux facteurs dont il doit tenir compte sont :

- **Economiques** : dans un environnement où règne l'exigence d'une croissance de résultats financiers, de compétitivité accrue, de mondialisation des marchés et d'imprévisibilité de l'environnement, la fonction recrutement est aujourd'hui soumise, tout autant que les autres métiers de l'entreprise, à des objectifs de performance et d'efficacité.

Ainsi, le recruteur doit connaître le marché sur lequel il se situe et l'environnement concurrentiel auquel il doit faire face dans son bassin d'emploi et au sein de sa filière industrielle. Loin d'être un centre de coûts, le recruteur contribue directement par son action à la performance économique de son organisation. La mesure et l'analyse font aujourd'hui partie intégrante de ses missions.

- **Démographiques** : la conjonction simultanée du départ à la retraite de la génération des «trente glorieuses» et d'une chute de la démographie peut laisser sous entendre des difficultés pour recruter ceux dont les organisations auront besoin demain, d'où les débats actuels autour de la *pénurie de compétences*, de la *guerre des talents.*

- **Sociologique** : l'arrivée sur le marché du travail et l'intégration dans les organisations de la «Génération Y», ces jeunes collaborateurs nés entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990 et dont les rapports au travail, à la hiérarchie ou aux outils sont différents de leurs aînés. Ainsi, le recruteur doit désormais surveiller la pyramide des âges, identifier les zones à risques, anticiper les départs, trouver des solutions pour séduire ceux dont l'organisation a besoin, réconcilier les générations.

- **Légaux** : le recruteur doit respecter l'intention du législateur qui légifère sur le contenu de l'entretien d'embauche ou encore l'usage de certains outils (respect de la vie privée) et impose aux organisations des critères en matière de non discrimination dans les processus de recrutement et les effectifs (Handicap, égalité hommes/Femmes, Seniors,….). Le recruteur est garant du respect des exigences du législateur. Il forme au sein de l'organisation toutes les personnes qui sont exposées au processus de recrutement sur ces enjeux.

- **Technologiques** : il doit se familiariser avec l'usage de nouveaux outils issus des nouvelles technologies (progiciels RH, internet, réseaux sociaux, …) et en mesurer la pertinence.

Parallèlement, **le métier du recruteur se transforme et s'adapte**.

Le recruteur doit être capable de faire le lien entre l'environnement externe et les besoins internes. Dans ce sens, il est **un accompagnateur du changement** et, dans ce cadre, doit faire face à de nouveaux enjeux tels que :

- Les prévisions économiques en matière d'emploi ;
- La réalité des évolutions technologiques : Internet et la mobilité et leurs conséquences sur la dynamique économique ;
- Les changements de comportements des jeunes générations face à leur emploi, évolution, hiérarchie, rapport au temps et aux outils de l'entreprise ;
- L'environnement légal que se doit de respecter le recruteur ;
- Le concept de marque employeur

4/ Méthode de recherche / enquête de terrain

Pour réaliser ce mémoire, nous avons tout d'abord croisé les travaux de plusieurs chercheurs – la plupart ont été réalisés en 2005 et 2006 – en tenant compte cependant de l'obsolescence très rapide de ces études du fait de la rapide évolution des technologies numériques.

Dans un second temps, il nous est donc apparu indispensable de confronter ces données avec des informations plus récentes. Pour ce faire, nous avons choisi de mener une étude de terrain visant à confronter un échantillon d'entreprises aux résultats des grandes enquêtes et à comprendre la manière dont ces entreprises abordent le recrutement depuis l'avènement du WEB : leur motivation, leur stratégie, leur connaissances des outils…

L'objectif de l'enquête était donc essentiellement qualitatif. C'est ce qui explique la nature principalement ouverte des questions posées. Ainsi, aucune échelle de mesure n'apparaît car nous n'avons pas cherché à comparer les entreprises mais plutôt à identifier les pratiques, à les caractériser, à définir des familles de comportements.

Cette approche qualitative correspond bien à l'un des objectifs mentionnés de *« construire des typologies (d'employés, de clients, de décideurs, d'entreprises ou d'organisations, etc.) sur la base des différences/ points communs constatés dans les propos des individus interrogés ou observés »*[1]. Nous avons donc privilégié une analyse manuelle du contenu, à travers une approche verticale, consistant à travailler document par document. Pour garantir la qualité de l'analyse, l'ensemble des entretiens ont été analysés systématiquement par deux personnes différentes.

[1] M.L. GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON, A. JOLIBERT, (2009), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education.

****

Nous allons consacrer les deux premières parties de notre mémoire à l'étude des techniques de recrutement et à l'impact des outils numériques sur le métier de recruteur en faisant le lien entre les travaux des chercheurs (partie I et II) et ce qui anime actuellement les praticiens. Nous tirerons notre enseignement empirique à partir de notre étude terrain (partie III).

PREMIÈRE PARTIE

LE RECRUTEMENT DANS UN CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE EN MUTATION

PREMIÈRE PARTIE : LE RECRUTEMENT DANS UN ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE EN MUTATION

Nous consacrerons cette première partie à l'examen du marché de l'emploi et ses différentes constituantes. A cet égard, nous étudierons le métier de recruteur, son rôle, ses missions et sa relation avec son environnement et les différents acteurs de la chaîne de l'appariement. Puis, nous analyserons les nouveaux enjeux auxquels le recruteur est actuellement confronté.

I - PREMIÈRE SOUS-PARTIE : LA CHAÎNE D'APPARIEMENT TRADITIONNELLE

Le recruteur et le 'candidat' sont les acteurs principaux du marché de l'emploi. Le premier représente l'offre, le second la demande, leur rencontre permet l'appariement, c'est-à-dire le rapprochement entre un emploi et une personne susceptible de tenir cet emploi.

Dans l'exercice de son métier, le recruteur est parfois amené, pour différentes raisons, à faire appel à des intermédiaires du placement. Il nous semble donc important de situer l'entreprise à l'intérieur de cette chaîne et d'identifier la raison d'être de ces intermédiaires, leurs rôles et positionnement. Ils encadrent le «marché du placement» en favorisant l'insertion des chômeurs (vocation légale des agences publiques), en favorisant la mobilité de certaines catégories de personnel (Cadres de l'APEC) ou en aidant à l'insertion des jeunes (Ecoles et instituts de formation) etc.

Volontairement, nous ne ferons pas référence ici aux outils Internet (sites Internet, job boards, ..), mais resterons génériques, car leurs spécificités feront l'objet de notre seconde partie.

1/ Le recruteur en entreprise au sein du département RH

Selon Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau[2], si la fonction «Personnel» a pris son essor dès le milieu du XIXe siècle, la fonction RH ne s'émancipe réellement qu'un siècle plus tard (Fombonne, 2001)[3]. Son développement repose d'abord sur une modification des conditions de mises en relation sur le marché du travail.

Alors que les 'candidats' avaient un accès direct 'aux employeurs', ils ont dû utiliser un CV et exprimer leur motivation dans une lettre de candidature. Ainsi, la fonction RH s'est développée pour présélectionner en amont, sur dossier, les postulants. Ce fut la première étape de la présélection à distance.

Les missions traditionnelles du recruteur

- Identifier les compétences dont l'entreprise a besoin : analyse des compétences (techniques, comportementales) requises pour les postes à pourvoir, mais aussi en rapport avec la culture de l'organisation et les attentes du manager.
- Faire les meilleurs choix en matière de stratégies de recrutement : outils, moyens, moment, et respect des budgets.
- Savoir attirer ceux dont l'organisation a besoin : discours, médias et attitude du recruteur.
- Savoir évaluer les candidats : capacités analytiques du recruteur de répondre aux attentes des managers sur les critères évoqués.
- Fidéliser : bonne estimation des facteurs de risque à l'embauche, limitation des départs prématurés.

Ces différentes missions se conduisent en parfaite intelligence avec les parties prenantes internes : Directions, Managers en charge des recrutements, représentants du personnel.

[2] Emmanuelle MARCHAL, Géraldine RIEUCAU (2010), *Le recrutement,* Paris, La Découverte, p. 68

[3] « L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1910)», Vuibert, Paris

2/ Les intermédiaires du placement auxquels font appel les recruteurs

Nous retiendrons comme définition de l'activité de placement celle inscrite dans la *loi de programmation pour la cohésion sociale* du 18 janvier 2005 : *«L'activité de placement consiste à fournir, à titre habituel, des services visant à rapprocher offres et demandes d'emploi, sans que la personne physique ou morale assurant cette activité ne devienne partie aux relations de travail susceptibles d'en découler».*

Christian Bessy[4] les définit comme *«l'ensemble des organisations extérieures à l'entreprise dont la fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats»*[5].

Le marché du placement est donc représenté par des intermédiaires de l'emploi. Il est régi par des formes d'apprentissage collectif entre ses intervenants, ainsi que par des règles institutionnelles légales ou conventionnelles qui encadrent le marché.

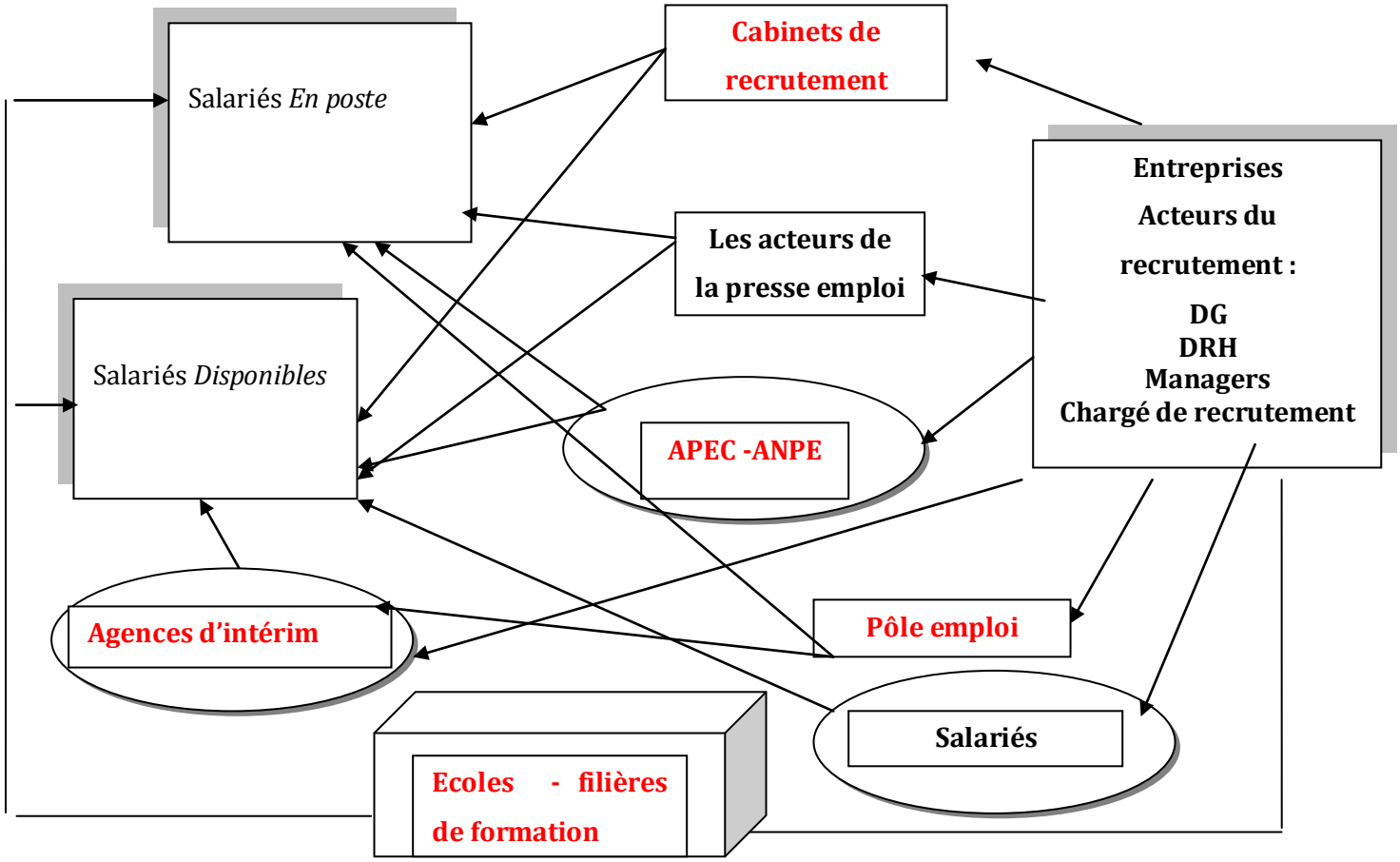
Dans le schéma ci-après, nous avons reproduit l'ensemble de ces principaux intermédiaires dans la chaîne du placement. À noter qu'écoles et organismes de formation en font eux-mêmes partie même si leur rôle est secondaire et leurs interventions gratuites.

.../…

[4] Chercheur en économie à l'IDHE l'ENS-cachan

[5] Christian BESSY et Géraldine DE LARQUIER , (2009), *Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement,* Document de travail du CEE, N°113, janv., p. 2

ACTEURS DE LA CHAINE DE L'APPARIEMENT[6] POUR UN PUBLIC CADRE



2.1 Qui sont-ils ?

Les plupart des chercheurs, parmi lesquels Christian Bessy, Guillemette de Larquier, ou Emmanuelle Marchal s'accordent sur la classification des intermédiaires :

- **Des intermédiaires publics** : APEC (*définition infra*), Pôle Emploi dont la vocation est de se consacrer au placement des chômeurs depuis l'augmentation du chômage dans les années 70[7]. Ils forment un noyau dur autour duquel gravitent : les missions locales (information, orientation, suivi social et professionnel de jeunes sortis du système scolaire et confrontés à des difficultés d'insertion), les PLIE (plan local pour l'insertion et l'emploi pour des personnes en grande difficulté, les Collectivités locales (Mairies), etc.

[6] Schéma réalisé par nos soins.

[7] L'ANPE a été créée en 1967.

Leur vocation est d'assister les entreprises et d'accompagner la recherche d'emploi. Certains sont spécialisés dans l'insertion des jeunes, des chômeurs, des publics en difficulté, d'autres en outplacement, reconversion, bilans de compétences, formation, etc…

- **Des intermédiaires privés** : Cabinets de recrutement, Chasseurs de têtes, Agences de Travail Temporaires (ETT)[8].

Leur vocation est de fournir à une entreprise la main d'œuvre dont elle a besoin en respectant un cahier des charges défini au préalable. Les moyens qu'ils emploient, les publics auxquels ils s'adressent peuvent être très différents.

- **Des organismes de formation** : Ecoles, universités, Centres de formations, organismes professionnels (Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambre des Métiers,…).

Leur vocation est de recueillir et diffuser des offres auprès des diplômés, voire de sélectionner (cf. les career services des diplômés des universités en Grande-Bretagne).

- **Les autres** : industrie de la diffusion des annonces

Leur vocation est de publier des offres d'emploi qui rendent ainsi visible le marché de l'emploi. Ces offres sont aujourd'hui diffusées sur des supports traditionnels (presse papier emploi) ou par Internet (job boards) dont nous analyserons plus particulièrement l'impact en partie II.

[8] La réforme du 18 janvier 2005, sur la cohésion sociale, les autorise à étendre leurs activités à du placement permanent, venant ainsi concurrencer tous les autres acteurs de l'intermédiation.

2.2 Pourquoi les entreprises font-elles appel à des intermédiaires pour leurs recrutements ?

2.2.1 Presque 1/3 des recrutements des entreprises se font *via* des intermédiaires du placement

Selon l'enquête *Ofer (cf. encadré)* (Dares, 2005), le poids de ces intermédiaires qui permettent l'appel à des candidatures externes est important car ils couvrent **30% des recrutements.** Parmi eux, les intermédiaires publics arrivent en tête avec 18,6% des recrutements, puis les autres intermédiaires (10,8%) et celle des annonces (12,3%).

> ***OFER***
>
> **Enquête Offre d'emploi et recrutement**
>
> Elle a été réalisée au cours du premier semestre 2005 et a pour objectif de fournir des informations sur le déroulement et les procédures des millions de recrutements qui ont lieu chaque année (les missions d'intérim sont hors du champ de cette enquête). Elle a été initiée par la Dares, l'ANPE, le CEE et le Cereq, puis élaborée avec la Poste, l'Apec, la Direction Générale des Entreprises et l'Unedic.
>
> L'enquête concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des douze mois précédant la collecte. 4050 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives.

Dans le segment des intermédiaires publics, l'ANPE représente 77%, soit un recours dans plus de trois quarts des cas, l'autre quart correspond aux écoles, universités ou centres de formation. Les intermédiaires privés tournent entre 8 à 9% des cas, parmi eux les Cabinets de recrutement. Ils sont sollicités dans 8,1% des besoins. (Données extraits de Christian Bessy et Géraldine De Larquier , (2009), *Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement*, Document de travail du CEE, N°113, janv, 39 pages).

2.2.2 Pour quelles raisons ?

À ce niveau là de notre présentation, il est intéressant de s'interroger sur les raisons d'existence de tous ces intermédiaires, qui sollicitent les entreprises. Ils permettent aux recruteurs d'accéder au 'marché externe' par des compétences extérieures à l'entreprise. À travers nos différentes lectures, nous avons repéré **quatre raisons principales :**

- Permettre la rencontre entre les offreurs et les demandeurs (Kahn et Low, 1990 ; Yavas, 1994). Il s'agit de visibilité d'un marché et donc de son accessibilité.
- Diminuer les coûts de recherche d'information pour les entreprises. Ainsi, déjà en 1962, Stigler, l'un des premiers théoriciens du sujet, y faisait référence.
- Accélérer le taux de rencontre et l'appariement (Rubinstein et Wolinsky, 1987). La logique est celle du temps et du délai et donc indirectement du coût du recrutement.
- Fiabiliser la sélection en amont de l'appariement (Biglaiser, 1993) et rendre objective l'évaluation du candidat (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005). L'enjeu est alors la qualité de l'appariement et la réduction de l'incertitude inhérente aux transactions (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Bureau et Marchal, 2008). En 2008, Autor faisait référence aux « *défaillances de marché* » que les intermédiaires se proposent de compenser ou d'exploiter. L'une de ces défaillances est le besoin de fiabiliser la décision dans le processus d'évaluation du candidat.

Christian Bessy précise dans ces travaux que : «*ce n'est pas la taille de l'établissement, ni la qualification ou la fonction du poste, ni même la nature du contrat qui détermine la stratégie de recourir ou non aux intermédiaires du travail*»[9], mais des critères comme celui de gagner du temps ou d'être confronté à des besoins récurrents. Par ailleurs, l'obligation d'une diffusion des offres d'emploi, d'abord en interne, limiterait le recours aux intermédiaires, en favorisant les reclassements internes.

A RETENIR
Le recruteur, en tant que représentant d'une organisation, est l'un des acteurs de la chaîne du marché de l'emploi. ***Il existe plusieurs natures d'intermédiaires du placement, parmi lesquels l'Apec et les Cabinets de recrutements qui jouent un rôle important auprès de la population cadre.*** ***Les intermédiaires permettent la rencontre des 'demandeurs' et 'offreurs', accélèrent l'appariement, fiabilisent la sélection et peuvent diminuer les coûts de recherche d'information.*** ***Ils jouent un rôle crucial dans le fonctionnement du marché du travail car ils segmentent le marché, par leur positionnement et leurs spécificités (caractéristiques des candidats).***

[9] Christian BESSY et Géraldine DE LARQUIER , (2009), *Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement,* Document de travail du CEE, N°113, janv, p. 15

3/ Les différents canaux de recrutement

3.1 Canaux formels et informels

Certains travaux d'économistes et de sociologues distinguent deux types de canaux de recrutement selon leurs caractères formels ou informels :

- **Les canaux formels** : annonces emploi, agences publiques et privées, bureau de placement des écoles, syndicats professionnels… ; ils tendent à standardiser les critères utilisés par l'intermédiaire pour présélectionner les candidats (Bureau, Marchal, 2008).

- **Les canaux informels** : relations professionnelles et sociales… (cf. les travaux de A. Rees sur l'importance de ces canaux en 1966[10] et ceux de Granovetter[11], 1974). Leurs recours à hauteur de 38% (données 2005)[12] mettent en évidence qu'une part non négligeable des recrutements n'avait alors pas de *visibilité* sur le marché du travail.

3.2 Usage des canaux de recrutement par les entreprises (enquête CEE 2005)

Pour évoquer des points clefs de ce sujet, nous nous appuyons sur les travaux menés par Christian Bessy et Emmanuelle Marchal, et en particulier la synthèse du document de travail N°89 (juillet 2007) du Centre d'études de l'Emploi dont le sujet est : *«L'usage des* canaux de recrutement par les entreprises».

[10] Il évoque 2 modes de prospection de l'information : extensif (externe) davantage utilisé pour des recherches standards et intensif (interne).

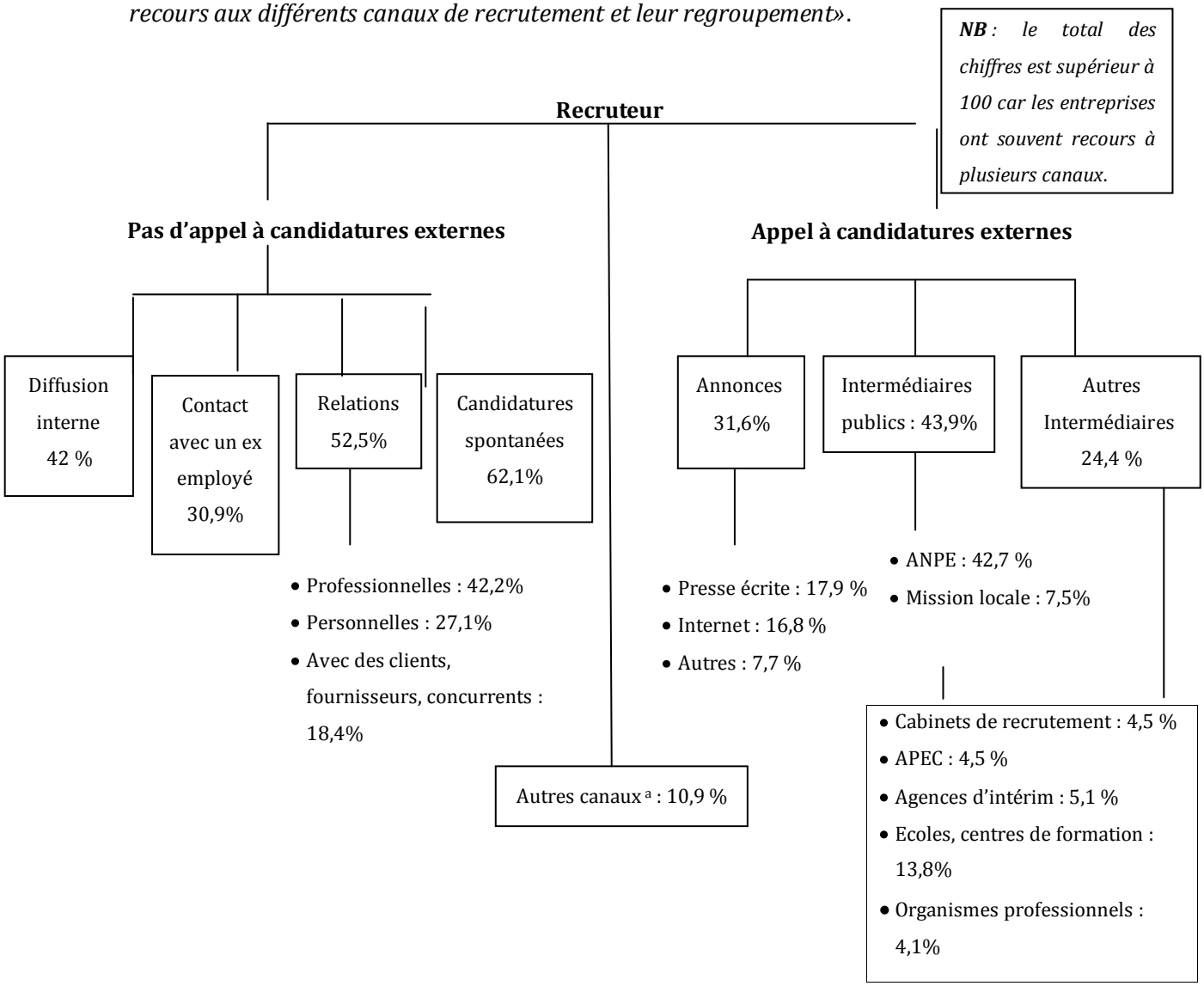
[11] Mark Granovetter, 1974. Sociologue, il a analysé le mode de fonctionnement et d'utilisation des réseaux dans la recherche d'emploi. Il a cherché à mesurer la *« force des liens faibles »*, partant du principe que plus un lien est faible, plus il est utile et efficace pour accéder à des ressources sociales qui nous échappent.

[12] Christian BESSY et Emmanuelle MARCHAL, (2007), *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises*, Document de travail du CEE, n°89, juil., p. 13

Leurs études prennent appui sur l'enquête *Ofer* (2005), sachant qu'ils ont participé à sa conception avec l'objectif de construire une base de données représentative des pratiques du recrutement des entreprises françaises et de s'en servir ensuite pour mettre à l'épreuve leurs études.

L'enquête *Ofer* différencie les canaux mobilisés du point de vue des entreprises, pour trouver les candidats, et ceux, qui ont permis de recruter. Elle en répertorie une vingtaine. Dans leur note N°89, Bessy et Marchal, ont réalisé un travail de regroupement de ces canaux, en 8 sous-groupes homogènes, en fonction de leur rôle.

Nous avons reproduit ci-dessous, **le graphique 2**[13] qu'ils proposent, intitulé : «*Les taux de recours aux différents canaux de recrutement et leur regroupement*».



[13] Christian BESSY et Emmanuelle MARCHAL, (2007), *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises*, op. cit. ; A : Autres canaux = cv-thèques.

Le recruteur a la possibilité de s'adresser au marché de deux façons[14] :

- **Appel à candidatures externes :** c'est la stratégie unique adoptée dans 8% des cas. Le public concerné est plus large et donc soumis à une présélection plus importante. La sélection se fait a posteriori.
- **Pas d'appel à candidatures externes** : c'est la stratégie unique adoptée dans 38% des cas. Le travail de prospection s'opère sur un public restreint dont la présélection a été opérée en amont. Il s'agit d'un canal intrinsèquement sélectif.

Dans 54% des cas, les entreprises utilisent simultanément les deux façons de s'adresser au marché. L'étude de Christian Bessy et Emmanuelle Marchal démontre également que :

- Le recruteur peut utiliser simultanément plusieurs canaux. La moyenne est de 3,5 canaux par poste, ce chiffre augmente avec la taille des entreprises et avec le niveau de qualification des postes[15].
- Le choix d'un «appel à des candidatures externes» aura un impact sur la visibilité du recrutement.
- Le recours à un canal dépend de contraintes internes en amont de la procédure de recrutement : un ou plusieurs postes, temps et/ou moyens disponibles,… Ces contraintes sont liées au pouvoir de négociation des candidats ou encore, aux caractéristiques des emplois.
- Les chercheurs étudient l'importance des canaux en fonction de leur **taux de recours** (poids de l'utilisation dans le dispositif) et le **taux d'efficacité** (réussite du recrutement).

[14] Ibid., p. 13

[15] Ibid., p 9 et 11.

Importance des canaux à partir des taux de recours

N°1 : les candidatures spontanées
N°2 : Les relations 'liens forts' et 'liens faibles'[16] :
N° 3: Intermédiaires publics
N° 4 : Les annonces

Ces résultats ne sont pas les mêmes si on tient compte du critère de la performance des canaux de recrutement. Les candidatures spontanées chutent dans le classement au profit des Relations.

Importance des canaux à partir des taux d'efficacité et de performance

N°1 : les relations [17]
N°2 et N° 3 ex-equo : les intermédiaires publics et autres intermédiaires
N° 4 : les annonces
N°5 : candidatures spontanées
N°6 : contact ex-employés
N°7 : autres intermédiaires

4/ Eclairage sur les deux principaux intermédiaires du marché de l'appariement des cadres

4.1 L'APEC

Il s'agit d'une agence conventionnée dont le statut obéit à une logique de type contractuelle. Le Service public de l'emploi l'associe à l'exercice de sa fonction en lui confiant un public particulier celui des cadres afin de favoriser leur retour à l'emploi.

[16] Mark Granovetter, 1974.

[17] Cela est corroboré par les travaux de Granovetter (1974 et 2000) comme le précise Christian Balagué et David Fayon dans leur ouvrage *Facebook, Twitter et les autres*…

L'Association pour l'Emploi des Cadres se présente ainsi, dans la rubrique «Qui sommes nous ?» du site Apec.fr : «*acteur majeur du marché de l'emploi cadre en France, et un partenaire des entreprises pour le recrutement des cadres. Elle joue aussi un rôle d'accompagnement du public 'cadres' à toutes les étapes de leur vie professionnelle (premier emploi, mobilité, évolution professionnelle...). Aujourd'hui, 530 000 cadres utilisent les services de l'APEC».*

4.2 Les cabinets de recrutement

Intermédiaires privés, il existe aujourd'hui une grande diversité d'acteurs qui se distinguent par leurs moyens et méthodes de travail (de l'annonce à la 'chasse de tête'), la population qu'ils traitent (du cadre dirigeant à l'employé expert) et leur niveau d'honoraires. Sans rentrer dans le détail, nous rappellerons seulement que leur existence date de la seconde guerre mondiale, aux USA. Les premières missions de « chasse » ont d'abord concerné des militaires hautement spécialisés. C'est la recherche de l'excellence, combinée à la nécessité du secret qui a donné naissance au métier de « chasseurs de tête ». La guerre finie, le monde manquant de compétences dans des métiers d'expertise et les écoles ne répondant pas à tous les besoins du marché, les entreprises se sont donc intéressées aux ressources de leurs concurrents. Ce sont les cabinets de conseil en management et en organisation (Mc Kinsey, Booz Allen Hamilton) qui donneront naissance aux premiers départements de 'chasse de têtes'. En 1961, plus d'une centaine de cabinets de chasseurs de tête existent essentiellement aux USA, ils interviennent exclusivement pour de grandes entreprises. C'est l'arrivée de ces groupes américains en France, en pleine période des trente glorieuses qui donnera naissance aux premiers acteurs, parmi lesquels : Spencer Stuart, Paris Survey, Egon Zehnder, Bernard Alexandre & Associés, Laugery, de Labrusse & Associés.

Il est difficile aujourd'hui de les dénombrer réellement, car c'est une activité facile à créer. La dernière édition du guide des Conseils en Recrutement (CERCOMM, 2011) en comptabilise 1450 sur toute la France. Plusieurs d'entre eux se sont regroupés dans 2 syndicats professionnels : 140 chez Syntec Recrutement et 42 à l'A.E.S.C (Association of Executive Search Consultants Europe) qui réunirait des cabinets en «executive search».

En conclusion de l'étude N°113, Christian Bessy et Emmanuelle Marchal évoquent que l'activité des Cabinets : « *en facilitant le débauchage* », peut être **à la source d'un turn-over coûteux** pour les entreprises et que d'autre part, leurs **politiques de recrutement sont « *les plus discriminantes du marché* ».**
C'est ainsi que les Cabinets réunis au sein de Syntec Conseil éditent un guide : «Préventions des discriminations à l'embauche : que répondent les intermédiaires de l'emploi à la Halde ?»

5/ Les principes applicables en matière de recrutement

L'utilisation d'internet est devenue un réflexe pour de nombreux recruteurs. Mais cette méthode de recherche donne souvent accès à des données plus ou moins personnelles dont la pertinence est sujette à caution si l'on s'en tient au recrutement considéré. Par ailleurs, cette utilisation n'est pas sans risques et peut se heurter aux principes généraux du droit qui restent applicables pour tous types de recrutement.

5.1 La loi 92-1446 du 31 décembre 1992, dite loi Lyon-Caen, relative au recrutement et aux libertés individuelles

Le développement de méthodes de recrutement contestables conduisit le Ministre du Travail à demander à Gérard Lyon-Caen, Universitaire, un rapport intitulé «Les libertés publiques et l'emploi», Documentation Française, mars 1992. Il servit de base à la **loi du 31 décembre 1992**, largement inspirée par la loi informatique et libertés de 1978.

Elle étend l'interdiction des discriminations prévues par l'article L1132-1 du Code du Travail (cf. infra) aux procédures de recrutement. Elle encadre les questions posées au cours d'un recrutement aux seules questions ayant un trait direct avec l'emploi «les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié, ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles». Elle précise par ailleurs que le candidat ou le salarié doit être préalablement informé des méthodes et techniques utilisées à son égard.

Elle instaure 4 principes qui se retrouvent dans le Code du Travail et encadrent les recrutements :

- Principe de pertinence des informations demandées. Art. L1221-6 (elles ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles)

- Principe de loyauté individuelle dans la collecte d'informations. Art. L1221-7 et L1221-8 (ces articles posent le principe d'une obligation de transparence et de pertinence s'agissant des méthodes et techniques d'aide au recrutement et d'évaluation professionnelle afin d'éviter les abus auxquels ont donné lieu certaines de ces pratiques)

- Transparence collective sur les méthodes de recrutement. Art. L2323-32 (ce texte organise l'information du comité d'entreprise sur ces méthodes et techniques).

- Interdiction des discriminations. Art. L1132-1

5.2 Article L1132-1 du Code du Travail : la lutte contre la discrimination

«Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap».

L'application des dispositions de cet article aux processus de recrutement revêt de multiples formes et concerne tous les professionnels du recrutement en France.

C'est ainsi qu'à ce jour, plus de 2 000 entreprises ont signé la **Charte de la Diversité** lancée en 2004. Chaque année, les entreprises signataires doivent répondre à un

questionnaire dans lequel elles présentent les actions mises en œuvre pour honorer leur engagement en faveur de la diversité. Leurs réponses sont consultables en ligne.

En avril 2009, sept entreprises (de grands groupes du CAC 40 à la PME) ont reçu le "**Label Diversité**" qui récompense les pratiques exemplaires en matière de diversité et de lutte anti-discrimination : BNP Paribas, OSMOSE, ILO, PSA Peugeot-Citroën, Randstad France (intérim), CNP Assurances et Eau de Paris. Ce label garanti aux candidats à un poste et aux salariés l'égalité des chances dans le recrutement et dans le déroulement d'une carrière.

De leur côté, les sites Internet d'emploi se sont aussi engagés dans la lutte contre les discriminations. **L'APPEI**, association des professionnels pour la promotion de l'emploi sur Internet qui regroupe 16 sites Internet d'emploi (Cadresonline, regionsjob.com, talents.fr, supersecretaire.com, sourcea.fr...) a intégré la lutte contre toutes les discriminations à l'embauche dans sa **Charte de Déontologie**. Les annonces proposées sur les sites d'emploi membres de l'APPEI sont contrôlées afin de ne pas comporter de critères discriminatoires.

L'Association «**A compétence Egale**», présidée par Sébastien Bompard, a été créée en mars 2006 par des cabinets de recrutement. Elle estime que les recruteurs doivent s'interdire d'utiliser les réseaux sociaux pour obtenir des informations personnelles sur les candidats.
Elle milite pour purger les processus de recrutement de toute dimension discriminante, conformément à la loi informatique et libertés.

C'est ainsi que l'ensemble des signataires de la Charte *« Charte réseaux sociaux, Internet, vie privée et recrutement »* rappellent que la sélection des candidats doit reposer uniquement sur leurs qualifications et leurs compétences et exclure tout critère d'ordre personnel et privé. Et de rajouter, en préambule de la Charte, qu'ils souhaitent ainsi *«garantir leur éthique professionnelle» «face à la multiplication et le succès des réseaux sociaux, des blogs et des moteurs de recherche sur Internet qui rendent accessible de manière libre et souvent gratuite un nombre illimité d'informations personnelles sur les candidats»*.
En signant charte, les signataires s'engagent notamment à limiter le recours aux réseaux personnels du type «Facebook» ou « Les Copains d'avant » et privilégier l'utilisation des réseaux professionnels du type «Viadeo» et «LinkedIn». La Charte précise encore que les réseaux sociaux ne doivent pas être utilisés à des fins d'investigation visant à collecter des informations d'ordre personnel sur les candidats (Cf. en Annexe 2, la Charte complète du 12 décembre 2009)

L'association a lancé, en novembre 2009, **la charte «réseaux sociaux, internet, vie privée et recrutement**». Elle a obtenu l'adhésion de nombreux cabinets et sites de recrutement mais aussi du MEDEF, de l'APEC, etc… Les signataires s'engagent à garantir leur éthique professionnelle quant à l'utilisation d'internet et des réseaux sociaux dans le recrutement.

À noter que le **Syntec**, Syndicat du Conseil en Recrutement, était déjà conscient des risques liés à l'utilisation de ces réseaux sociaux. Il a d'ailleurs lui-même mis sur pied sa propre Charte de déontologie (cf. Annexe 3). L'article premier de ce document précise : le conseil en recrutement *«exerce sa profession dans le respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Il est, en particulier, respectueux de la vie privée et ne pratique aucun principe de discrimination ethnique, sociale, syndicale ou mutualiste, sexiste, politique, religieuse ou de discrimination portant sur le handicap, l'âge, l'état de santé, l'apparence physique, les caractéristiques génétiques, les orientations sexuelles ou les mœurs»* (Actuel RH du 15/01/2010).

5.3 Les mises en garde de la CNIL

Le second fait notoire concerne les mises en garde de la CNIL (Commission nationale informatique et liberté), dans son 30e rapport rendu public en juin 2010, quant aux dérives potentielles du recrutement en ligne et au risque d'un usage abusif des réseaux sociaux (Actuel RH du 21/06/2010). Ce faisant, la CNIL explique compter poursuivre sa politique d'encadrement de *«l'utilisation des réseaux sociaux et sensibiliser l'ensemble des acteurs (futurs candidats et recruteurs) à ces problématiques»*[18].

La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

Il s'agit d'une autorité indépendante créée par la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 «informatique et libertés» relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Son rôle est de veiller à la protection des données personnelles, de protéger la vie privée et les libertés individuelles et publiques. Elle est chargée de faire respecter la loi à travers 5 missions : informer, garantir le droit d'accès, recenser les fichiers, contrôler et réglementer.

[18] 30e rapport d'activité 2009 de la CNIL p. 85 : «Le recrutement en ligne». À noter que la CNIL a souhaité, par une résolution du décembre 2008, voir garantie, dans le nouveau Préambule de la Constitution, la protection des données personnelles comme un droit constitutionnel. C'est actuellement le cas dans 22 autres états membres de la Communauté européenne.

Et la CNIL de rappeler à son tour :

> *«Les données collectées par les recruteurs ne doivent pas porter atteinte à la vie privée des candidats (...) Ainsi, la collecte d'informations sur l'entourage familial, les opinions philosophiques, politiques ou religieuses, l'orientation sexuelle, est excessive et contraire à la loi «Informatique et Libertés». Et même lorsque le recueil d'information est possible (par exemple collecte de l'âge des candidats, ou de sa nationalité, lorsque ces informations sont justifiées) l'utilisation des données collectées doit être conforme à la réglementation applicable en matière de lutte contre les discriminations qui s'est considérablement renforcée depuis 2006»*[19].

C'est dire encore que le «respect de la vie privée » et la «lutte contre les discriminations» sont deux notions qui se recoupent. Et la CNIL de poursuivre :

> *«Les recruteur utilisent de plus en plus souvent les réseaux sociaux pour rechercher un candidat (…) diffuser des offres d'emploi (...) vérifier des informations fournies par un candidat (…) Une utilisation mal encadrée de ces réseaux peut conduire des recruteurs à s'orienter volontairement ou non vers des informations de nature personnelle sans lien avec les aptitudes professionnelles du candidat»*[20].

La CNIL précise par ailleurs, selon une étude réalisée par le site américain CareerBuilder, que *«plus d'un tiers des recruteurs (35%) a déjà refusé une candidature suite à la consultation de son profil».* Précisons ici, qu'une récente enquête de RegionsJob menée entre le 13 avril et le 2 mai 2010 auprès de 157 professionnels RH évalue, pour sa part, à 5% le nombre de recruteurs qui *«avouent avoir écarté un candidat en raison d'informations trouvées sur Internet»* (Actuel RH du 22/06/2010)

[19] Idem

[20] Idem

II - SECONDE SOUS-PARTIE : NOUVEAUX ENJEUX AUXQUELS SONT CONFRONTES LES RECRUTEURS DES ENTREPRISES

1/ Réalité et enjeux du marché du recrutement (enquête BMO 2011)

Notre enquête terrain (les résultats en IIIe partie) a été menée auprès d'un échantillon diversifié d'entreprises par leur taille et leur secteur d'activité. Ainsi, il nous a semblé important d'identifier les différentes conjonctures emploi (création – destruction) auxquelles sont confrontées les recruteurs en nous appuyant sur l'enquête référente et récente du **BM0 2011**[21] (Besoin en Main d'œuvre) réalisée par le **CRÉDOC**[22]**.**

1.1 Quel secteur recrute ?

Le nombre d'entreprises prêtes à recruter **baisse dans tous les secteurs** : 18% contre 20% en 2010, sauf dans l'industrie manufacturière. Mais le nombre de projet de recrutement augmente de 1,1%.

La part belle aux TPE : On observe une baisse de la propension à recruter (63% en 2010, 59% en 2011) mais près d'une intention d'embauche sur deux émane d'un établissement de moins de 10 salariés.

Le secteur des «services» en tête des besoins de recrutement : il rassemble à lui seul 65% des intentions d'embauche (+2%). Parmi eux, l'hôtellerie-restauration est le premier recruteur national, avec 13% des projets. Suivent les services aux entreprises ainsi que le sanitaire et social qui regroupent chacun 12% des besoins, puis l'agriculture, 11% et les services aux particuliers, 10%.

---

[21] À l'Initiative de Pôle emploi, l'enquête BMO est réalisée avec le Crédoc afin de connaître les besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi de 1,7 millions en France. L'enquête comprend un double volet quantitatif et qualitatif.

[22] Le CRÉDOC : *Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie* est un organisme français d'études et de recherche au service des acteurs de la vie économique et sociale. Il réunit pour cela des ressources d'études et de recherche organisées de façon à mener des travaux interdisciplinaires (économiques, sociologiques, statistiques, voire linguistiques).

NATURE DES BESOINS

Créations de poste	**40,0%**
Anticipation de Surcroit d'activité [1]	**33,8%**
Remplacement suite à des départs	**31,9%**
Replacements suite à des absences [2]	**12,5%**

Données du BMO 2011 – Crédoc, base de 4 311 recruteurs

Globalement, le motif de recrutement le plus fréquemment cité par les employeurs est la création de poste (40,0% en 2011 contre 40,9% en 2010).

Les intentions d'embauche annoncées concernent en premier lieu des contrats durables : 45,3% des établissements projettent de recruter des CDI et 23,2% en CDD de plus de six mois.

Sur les 1 542 376 intentions d'embauches répertoriées, l'encadrement représente 163 735 postes, soit 10,61%.

A RETENIR

En 2011, baisse de la propension des établissements à recruter (18% en 2011 contre 20% en 2010) mais croissance du nombre de projets (+ 1,1%). 59% sont des établissements de moins de 20 salariés. Les cadres représentent 10,6% des intentions d'embauche.

1.2 Les principaux obstacles sont la rareté et le profil des candidats

La part des recrutements estimés comme difficiles est globalement en diminution : 38% contre 40% en 2010. Le secteur de la construction totalise 54% d'intentions d'embauches estimées problématiques.

Plus les entreprises sont petites, plus les difficultés augmentent. La taille de l'entreprise est donc un paramètre important, puisque le taux de difficulté baisse de moitié entre les entreprises de 5 à 9 salariés (44% de difficulté) et celles de plus de 200 (24% de difficulté).

CLASSEMENT DES FACTEURS DE DIFFICULTE

Candidats au profil inadéquat	**81,4%**
Pénurie de candidats	**70,8%**
Conditions de travail difficiles (obstacle lié à l'emploi)	**35,4%**
Déficit d'image	**19,8%**
Difficultés liées à la mobilité (accès de l'entreprise)	**0,2%**
Charges trop élevées, manque d'aide à l'embauche	**0,2%**
Autres	**0,1%**

Données du BMO 2011 – Crédoc, base de 2 124 recruteurs qui rencontrent des difficultés.

Des familles de métiers plus exposées que d'autres : Si les intentions d'embauches de cadres progressent légèrement entre 2010 et 2011, la proportion de cas jugés difficiles est relativement élevée (36,1%). Les ingénieurs, cadres d'études et R&D informatique, responsables informatiques font partie des 10 premiers métiers signalés comme ayant les plus fortes difficultés de recrutement, avec 44,6%. (8e place sur 10).

A RETENIR

Les recruteurs doivent porter leur attention sur les stratégies de «sourcing» pour remédier aux obstacles liés aux compétences des candidats (critère 1 du tableau), puis à la rareté (critère 2 du tableau). Internet joue un rôle majeur sur ces deux sujets.

D'autre part, une réflexion sur l'image employeur (critère 4 du tableau) et sur sa réputation doit aussi faire partie des sujets de travail. Le déficit d'image pouvant influer sur la pénurie de candidats.

1.3 Solutions envisagées pour faire face à ces problèmes de recrutement

Former des candidats venant de l'extérieur	**61,00%**
Former des salariés	**34,50%**
Différer l'embauche	**33,90%**
Recourir à l'intérim	**25,40%**
Faire venir des personnes de l'étranger	**18,30%**
Solliciter des écoles et centres de formation	**1%**
Apprentissage, contrats de qualification, stagiaires	**1,10%**

Données du BMO 2011 – Crédoc, base de 2 124 recruteurs qui rencontrent des difficultés.

La formation des candidats venant de l'extérieur est identifiée comme principale solution aux difficultés d'embauche. Les recruteurs préfèrent chercher un potentiel et des éléments de personnalité conformes aux besoins de l'organisation, ainsi qu'une capacité d'apprentissage et d'adaptation plutôt que de former des salariés en interne.

Pourtant, un tiers des recruteurs sont démunis devant les difficultés d'embauche et préfèrent différer le recrutement et seulement 6% envisagent d'externaliser une partie de leurs activités pour résoudre ces difficultés.

A RETENIR
Les recruteurs privilégient les candidatures externes, quitte à les former. Ils font cependant peu appel à des prestataires externes et préfèrent souvent différer le recrutement en cas de difficultés.

1.4 Facteurs de non recrutement

Conjoncture non favorable	**46,4%**
Marché peu porteur	**37,6%**
Entreprise en restructuration	**8,9%**
Externalisation d'une partie des activités	**4,8%**
Anticipation au cours des dernières années du marché	**45,8%**
La santé financière de l'entreprise l'interdit	**35,4%**
Pas de besoins, structure trop petite	**22,1%**
Autres	**1,2%**

Données du BMO 2011 – Crédoc, base de 16 143 recruteurs qui rencontrent des difficultés.

Ces résultats viennent renforcer l'idée que le recrutement est fondamentalement un acte d'anticipation et donc a une dimension stratégique. Son activité est également directement soumise à la conjoncture économique.

A RETENIR
Les recruteurs anticipent les besoins du marché et sont tributaires de la conjoncture économique.

1.5 Les perspectives d'avenir

Les opinions exprimées sont relativement positives mais prudentes puisqu'un employeur sur 4 estime que son activité va progresser d'ici 3 à 5 ans, dont 5% beaucoup. 56% des répondants jugent que la situation va rester stable.

Un marché identifié comme porteur à 74%, une conjoncture favorable à 53% et l'ouverture de nouveaux marchés à 50%.

Les opinions négatives sont rares : 7% envisagent une baisse, 2% un fort recul. Elles évoquent un environnement économique hostile à 77% et un marché non porteur à 60%. Le fonctionnement de l'entreprise n'intervient qu'ensuite : 49% forte concurrence et 31 % des problèmes de trésorerie.

De nouvelles compétences recherchées dans les nouvelles technologies (60,4%), le développement durable (45%), les services à la personne (37,9%) et les services aux entreprises (36,9%). Pour développer ces nouvelles compétences, la formation est le premier recours envisagée, en interne (72,1%), en externe (61,9%), puis le recrutement (39,9%).

A RETENIR
Les recruteurs sont confiants dans les perspectives d'avenir, même s'ils restent prudents. Ils anticipent une conjoncture favorable et misent sur l'ouverture de nouveaux marchés. Pas de changements dans les besoins en compétences sauf en ce qui concerne les nouvelles technologies (services informatiques).

1.6 Le cas de Pôle emploi

Pôle emploi garde **la confiance de la majorité des entreprises** en position d'embaucher (73,4%). Les raisons évoquées sont essentiellement pragmatiques : en premier lieu l'importance du fichier et le nombre de candidats contactés (77,1%). Viennent ensuite la gratuité du service, la rapidité de la démarche, et la possibilité de bénéficier d'aide à l'embauche. Ils reconnaissent également à 67% que l'institution a une bonne compréhension des besoins **mais manque de performance pour la sélection des candidatures**. Ils sont 49,5% à estimer que les candidats sont bien sélectionnés.

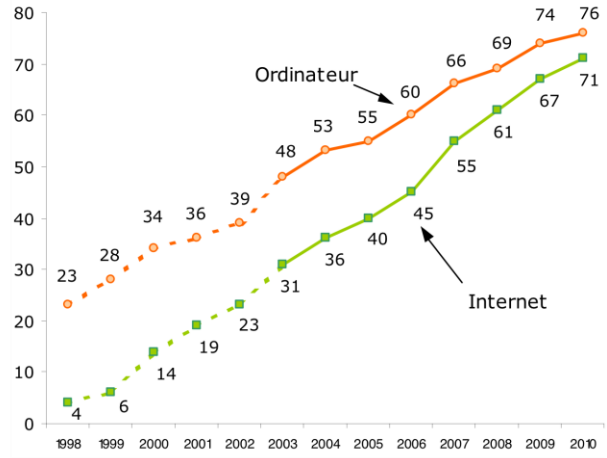
La part restante des entreprises en position d'embaucher (26,6%) qui n'a pas recours à Pôle Emploi évoque des raisons de qualité du résultat (profil inadapté ou candidat manquant de qualification à 31,9%, candidats non motivés à 24,7%, manque d'efficacité ou de rapidité à 25,3%).

A RETENIR
Pôle Emploi est encore très sollicité pour des raisons pragmatiques et de bonne compréhension des besoins, mais les reproches portent sur l'inadéquation des propositions, un manque d'efficacité ou de rapidité et l'absence de motivation des candidats.

2/ La diffusion d'Internet et des technologies de l'information et de la communication dans la société française (Enquête CREDOC, juin 2010)

Vouloir étudier l'impact d'Internet sur les politiques et processus de recrutement des cadres dans les entreprises françaises nécessite de comprendre leur utilisation du WEB ces dix dernières années. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un rapport réalisé, en décembre 2010, par Régis Bigot et Patricia Croutte pour le compte du CRÉDOC[23]. Les résultats présentés pour l'année 2010 sont issus d'une enquête menée en juin 2010. Elle fut réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population française âgée de 12 ans et plus[24]. Ce rapport représente

Taux de pénétration de l'ordinateur et d'internet dans la population (en %)



Source : CREDOC, enquêtes « Conditions de vie et Aspirations des Français »
Note : avant 2003 (en pointillés), les résultats portaient sur les 18 ans et plus. A partir de 2003, les résultats portent sur les 12 ans et plus.

[23] Régis BIGOT et Patricia CROUTTE, (déc. 2010), *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française* (2010), Enquête « Conditions de vie et Aspirations des Français » n° 269 – rapport réalisé à la demande du Conseil Général de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies (CGIET), (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi) et de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP).

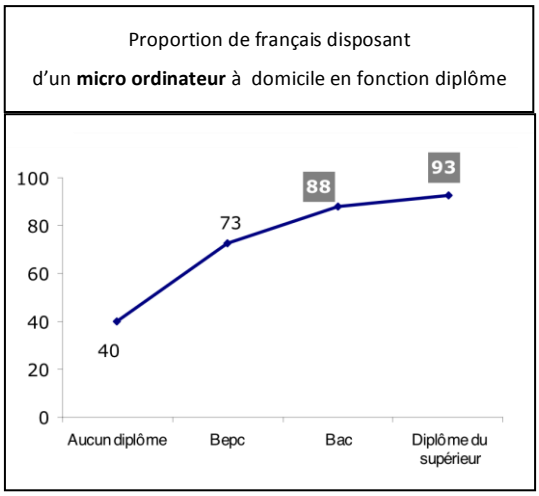
[24] 2.230 personnes ont été interrogées « en face à face » à leur domicile, questionnaire à l'appui

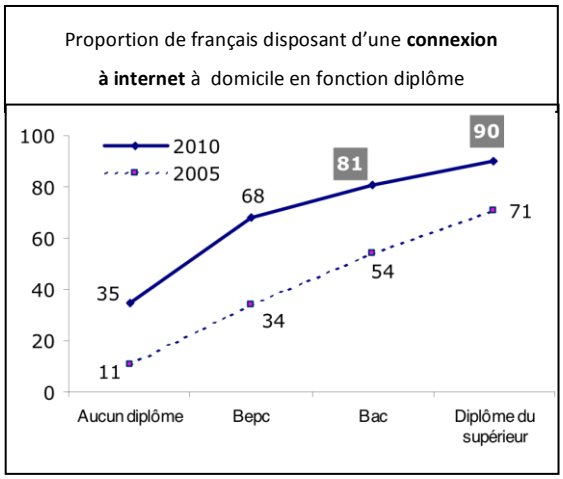
un véritable baromètre de la diffusion d'Internet et des technologies numériques en France au cours des dernières années et de dessiner les tendances pour l'avenir.

2.1 Dix ans de développement important d'Internet en France

La progression du nombre de français disposant d'un ordinateur et d'une connexion Internet à domicile est en constante et forte progression depuis plus de dix ans (cf. diagramme ci-dessus). Ainsi, la proportion de français équipés d'un ordinateur a plus que doublé ces dix dernières années : 76% en 2010 contre 34% en 2000. Et presque ¾ de la population mondiale est aujourd'hui connectée à Internet alors qu'ils étaient très minoritaires en 2000 (14% des adultes).
Étant donné que plusieurs pays de l'OCDE s'approchent d'un taux d'équipement Internet de plus de 90% (Corée, Islande, Suède, Danemark, Norvège), le CRÉDOC en déduit que *«le potentiel de développement d'internet au domicile des particuliers est encore important».*

A noter, pour éclairer encore notre approche « recrutement des cadres », que la proportion de personnes équipées d'ordinateur et de connexion Internet augmente très fortement avec le niveau de diplôme. Comme en témoigne les 2 diagrammes ci-contre issus du rapport du CRÉDOC (comparaisons 2005-2010).



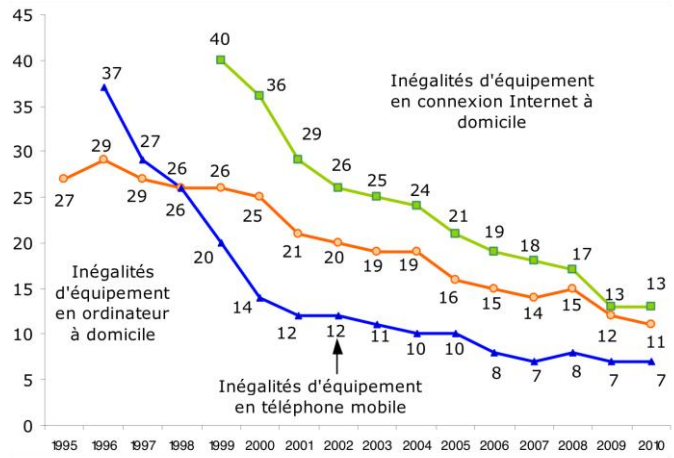


Par ailleurs, ¾ des cadres sont connectés à Internet sur leur lieu de travail.

On constate également que l'équipement en ordinateur et en connexion Internet concerne aujourd'hui toutes les catégories de population - que l'on considère leur sexe, âge, diplôme, profession, revenus ou lieu de résidence (cf. Annexe 4). S'il subsiste des différences, la «fracture numérique» tend cependant à se résorber, années après années ainsi que le démontre cet autre graphique, portant sur les inégalités d'accès aux nouvelles technologies.

Graphique 78
Evolution des inégalités d'équipement

- indicateur synthétique : coefficient de Gini, en % –



Source : CREDOC, Enquêtes sur les « Conditions de vie et les Aspirations des Français ».

POUR POURSUIVRE…

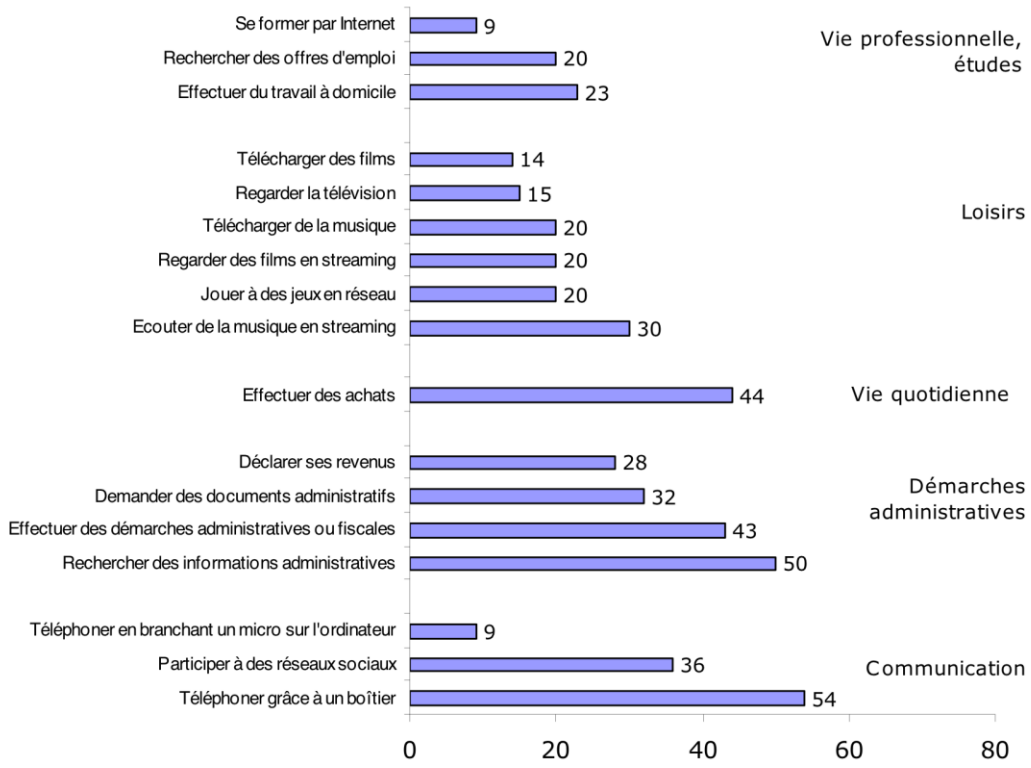
Internet est bel et bien devenu en France un « média de masse », d'autant plus encore que la quantité d'information diffusée sur la Toile décuple tous les 5 ans (The Economist du 25/02/2010). Chacun peut aujourd'hui accéder facilement à l'information, en créer, en diffuser. Comme le soulignent encore les auteurs Pisani et Piotet, les internautes deviennent des Webacteurs. Ils ne se « contentent pas de naviguer mais agissent. Ils proposent des services, échangent des informations, produisent des contenus et participent »[25].

[25] Françis PISANI & Dominique PIOTET, (2010), *Comment le WEB change le monde, des internautes aux Webacteurs,* 2e édition actualisée et augmentée, Edition Pearson Education, p. 3

2.2 La densité d'usage du WEB par la population cadre

Graphique 62
Récapitulatif des usages du micro-ordinateur et d'internet

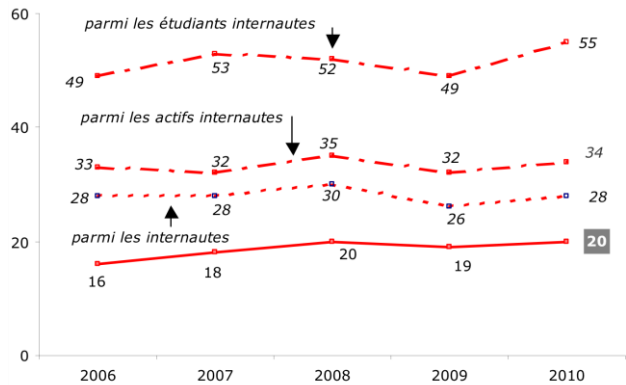
- Champ : ensemble de la population de 12 ans et plus, en % -



Source : CREDOC, Enquête sur les « Conditions de vie et les Aspirations des Français », juin 2010.

2.2.1 Un peu plus d'1/4 des cadres internautes utilisent Internet pour rechercher des offres d'emploi

Graphique A 12 – Proportion de personnes ayant recherché des offres d'emploi sur internet, ces douze derniers mois



Source : CREDOC, Enquêtes « Conditions de vie et Aspirations des Français ».

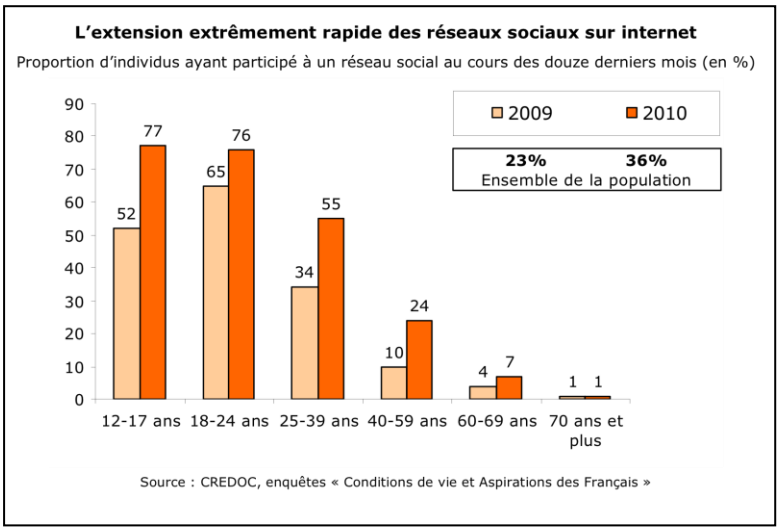
Si nous référons au graphique ci-dessus, nous constatons que 20% de la population française de plus de 12 ans utilise Internet pour rechercher des offres d'emploi. Mais rapporté à la *«population la plus susceptible de recourir à ce type de services, à savoir les actifs et les étudiants»*, le taux est très supérieur puisque 34% des actifs internautes utilisent Internet pour accéder à des offres d'emploi (cf. ci-contre). Notons toutefois que les cadres internautes sont moins coutumiers du fait que les

étudiants, mais également les ouvriers et les employés (27% pour les premiers contre respectivement 32% et 34% pour les seconds en 2010) – Cf. également Annexe 2

2.2.2 En 2010, l'usage des réseaux sociaux explose – les cadres restent un peu à la traîne

En 2010, le CRÉDOC observe un véritable engouement pour l'usage des réseaux sociaux sur Internet. Le nombre d'utilisateurs a explosé :

- 36% de la population mondiale est inscrite en 2010 sur un réseau type Facebook, MySpace ou LinkedIn contre 23% en 2009. Soit une progression, en valeur absolue, de plus de 7 millions de français en un an.
- Rapportée à la population internaute, cette progression est encore plus importante : de 33% en 2009 à 49% en 2010.

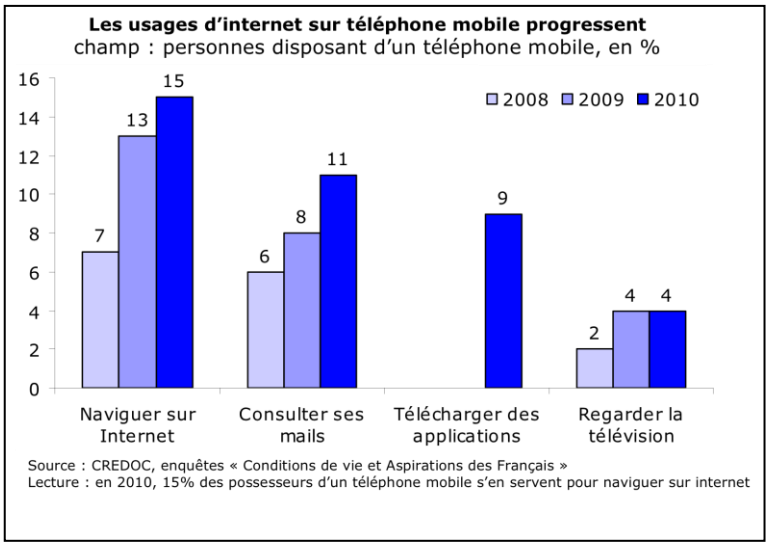


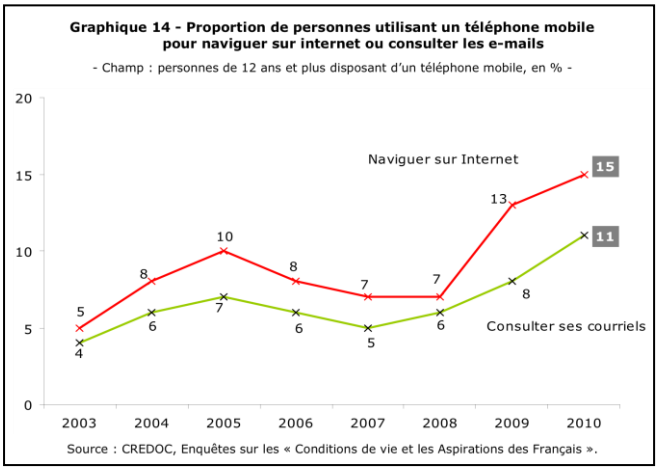
De tous les usages des technologies numériques observés depuis 15 ans par le CRÉDOC, la participation aux réseaux sociaux est indéniablement *«la pratique qui s'est diffusée le plus rapidement»*. Les auteurs de l'étude observent par ailleurs que *« le phénomène ne se limite pas aux plus jeunes : cette année, les taux de participation aux réseaux sociaux ont progressé de 21 points chez les 25-40 ans » et de 22 points chez les ouvriers »*. Précisons encore que les cadres sont moins grand utilisateurs des réseaux sociaux numériques (principalement ceux de type Facebook, …) que les employés et ouvriers (37% d'inscrits contre respectivement 44% et 42% en 2010) – voir Annexe 4.

USAGES DES RÉSEAUX SOCIAUX
1– Être en contact avec un groupe (amis, relations professionnelles)
2 – Partager des informations / communiquer sur ses activités et son profil
3 – Consulter des profils
4 – Étendre ses réseaux : mise en relation auprès d'une personne par un contact commun
5 – Organiser des évènements
6 – Poster des offres d'emplois / les consulter

2.2.3 ¼ de la population des cadres utilisent leur téléphone portable pour se connecter

Autre progression constatée : l'augmentation significative du nombre de français utilisant leur téléphone mobile pour se connecter à Internet. Ils sont près de 7 millions en 2010 contre 3 millions en 2008. Sur les 83% de français possédant un téléphone portable en 2010, 15% l'utilise pour naviguer sur le Net et 11% pour consulter leurs courriels. Pour autant, ces usages restent encore peu développés par rapport à l'utilisation d'Internet à domicile. Mais la tendance se confirme, d'année en année (cf. ci-contre)





Chez la population cadre, cette tendance est encore plus marquée. Puisque 25% d'entre eux utilisent leur téléphone portable pour consulter leurs courriels et 22% pour se connecter à Internet - loin derrière, cependant, les 18-24 ans (30%), également les étudiants (23%)

Grace à «l'hyper-mobilité» permise par les smartphones, certains auteurs considèrent que leurs utilisateurs deviennent «**ubiquitaires**»[26] ou l'«**omniprésent**». Le mobile permettant l'accès en tout lieu et à tout instant au WEB, il donne le sentiment d'une présence simultanée en plusieurs lieux.

Cette analyse de l'évolution de l'usage d'Internet, en particulier par la population Cadre, va nous permettre d'en comprendre maintenant l'Impact sur leurs comportements de candidats.

3/ Impact dynamique d'Internet sur l'Économie (Étude McKinsey, mars 2011)

3.1 Pourquoi s'intéresser à cette étude ? Internet, un bouleversement global de l'économie

> « *L'économie numérique mondiale est un puissant vecteur de croissance économique et d'innovation. L'accès à l'Internet à haut débit est une infrastructure essentielle pour s'insérer dans l'économie d'aujourd'hui. Pour permettre à nos pays de bénéficier pleinement de l'économie numérique, nous devons saisir les nouvelles opportunités, telles que l'informatique dématérialisée, les réseaux sociaux et les publications des citoyens, qui sont un vecteur d'innovation et stimulent la croissance dans nos sociétés. Au fur et à mesure que nous développons des services Internet plus innovants, nous sommes confrontés au défi de promouvoir l'interopérabilité et la convergence entre nos politiques publiques concernant des questions telles que la protection des données personnelles, la neutralité du réseau, les flux transfrontaliers de données, la sécurité des technologies de l'information et de la communication, et la propriété intellectuelle* ».
>
> Extrait du discours de Nicolas Sarkozy au **Sommet du G8, 26-27 mai 2011, Deauville, France**

[26] Dérivé du latin « ubique » qui signifie « partout »

Vouloir traiter la façon dont Internet a pu influencer, ces dix dernières années, les pratiques du recrutement en France, oblige à s'intéresser à la question plus large du milieu dans lequel les acteurs du recrutement évoluent. Il fallait donc s'interroger sur la manière dont l'économie et la société françaises ont été impactées par Internet.

Nous nous sommes appuyés sur l'enquête de Mac Kinsey, «*Impact d'internet sur l'économie française. Comment internet transforme notre pays ?*» publiée en mars 2011 et venue renforcer les propos tenus lors du premier Forum eG8, à Paris, le 24 et 25 mai dernier qui témoignait lui-même de l'intérêt des pouvoirs publics à soutenir sa croissance. Nous ne rapportons que les éléments les plus significatifs pour l'objet de notre étude.

3.2 Présentation de l'enquête : la première à définir la notion de filière Internet

Publiée en mars 2011, elle est réalisée par le cabinet Mc Kinsey, avec le soutien de Christian Saint-Etienne, professeur titulaire de la chaire d'économie industrielle au Conservatoire National des Arts et Métiers, et membre du Conseil d'Analyse Economique placé auprès du Premier ministre.

L'objet de l'étude : L'étude tente de répondre à quatre questions fondamentales.

- Quel est le poids d'internet dans l'économie française ?
- Comment appréhender la contribution d'internet à l'économie et à la société dans son ensemble et plus précisément quels sont les mécanismes à l'œuvre ?
- Quelles évolutions de cette contribution peuvent être anticipées ?
- Par quels moyens les effets observés peuvent-ils être accrus ou optimisés ?

Périmètre de l'étude : La première étude a été réalisée en juin 2010 auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des entreprises françaises. Plusieurs éléments de cette enquête ayant révélé un impact particulièrement important d'internet sur la croissance et la compétitivité des PME de moins de 250 employés, une seconde étude ciblant plus spécifiquement cette catégorie d'entreprises a été conduite en décembre 2010. Plus de 1000 entreprises ont été étudiées, échantillon réduits à 400 pour des raisons de cohérence et de représentativité.

3.3 Originalité de l'enquête et les concepts qu'elle développe

La notion de filière internet :

«La filière internet, telle que nous la définissons, correspond à la totalité des acteurs commercialisant leurs services sur la toile (les pure players) auxquels s'ajoute un sous-ensemble du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) restreintes aux activités, technologies, services et réseaux liés à l'usage du WEB» (Mc Kinsey, 2011).

Cette notion offre une définition plus globale que celle couramment utilisée jusqu'à présent.

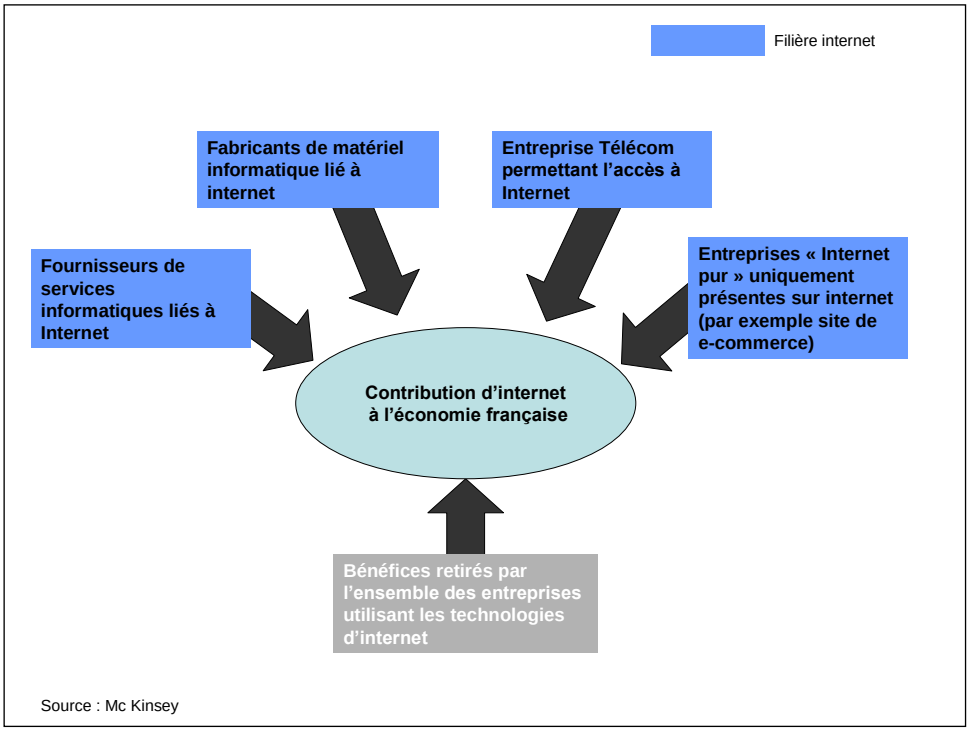


Figure xx : Filière internet et contribution à l'économie française

La notion de surplus de valeur :

Il s'agit de l'évaluation des bénéfices induits qui quantifie le gain tiré des services gratuits offerts par le WEB. Traditionnellement, cet apport n'est pas pris en compte.

La notion nouvelle «d'indice d'intensité WEB» :

Cette notion tient compte du nombre d'outils ou technologies Internet adoptés par une entreprise (messagerie électronique, site WEB, Intranet, extranet, technologies du WEB 2.0 ou encore marketing on line), ainsi que le taux de pénétration de chacun de ces outils

(le nombre d'employés, de clients ou de fournisseurs ayant accès à ces technologies). L'importance de ces différents outils est pondérée selon leur importance relative, évaluée par les entreprises elles-mêmes, pour aboutir à un score compris entre 0 et 100%.

Figure xx : les différents niveaux d'intensité WEB

Notion nouvelle de connectivité internet «e³» : usage d'internet, infrastructure et dépenses.

Dans son étude, Mc Kinsey développe le concept nouveau de connectivité internet «e³», composé de 3 axes : l'e-engagement, mesurant l'usage d'Internet par les particuliers, les entreprises et l'administration, l'e-environnement, mesurant la qualité de l'infrastructure, son débit et la pénétration WEB dans les foyers et l'e-dépenses, mesurant les dépenses réalisées sur internet (publicité, e-commerce).

3.4 Le poids de la filière internet : bientôt supérieur à l'automobile.

En 2009, la filière pèse déjà plus de 3% du PIB français, soit 60 milliards d'euros en contribution directe, et 1,15 millions d'emplois, soit 4% de la population active dont 700 000 sont des créations nettes, le reste résultant du transfert d'activité. Ainsi sa contribution dépasse, en valeur ajoutée, des secteurs traditionnels lourds comme l'énergie, les transports et l'agriculture.

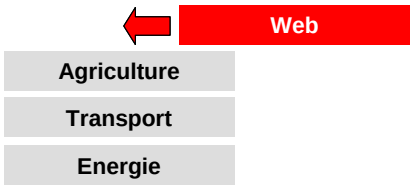


*Figure xx : En **2010**, poids relatif de la filière en % du PIB*

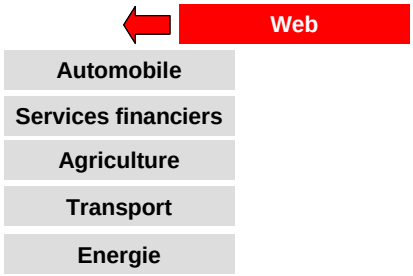


*Figure xx : En **2015**, poids relatif de la filière en % du PIB*

A cette contribution peuvent s'ajouter les effets indirects estimés à 28 milliards d'euros. Il s'agit des achats réalisés dans les réseaux physiques traditionnels, mais facilités, préparés ou déclenchés par une recherche préalable en ligne. D'autre part, le surplus de valeur,

bénéfice économique acquis grâce à des services financés par la publicité en ligne, représente 7 milliards €, soit 36 € par mois et foyer connecté.

Ce mouvement est appelé à s'amplifier, sous l'effet principalement du développement de l'e-commerce pour atteindre 129 milliards en 2015, soit 5,5% du PIB, ce qui placerait la filière au dessus de l'automobile ou des services financiers (banques, assurances…).

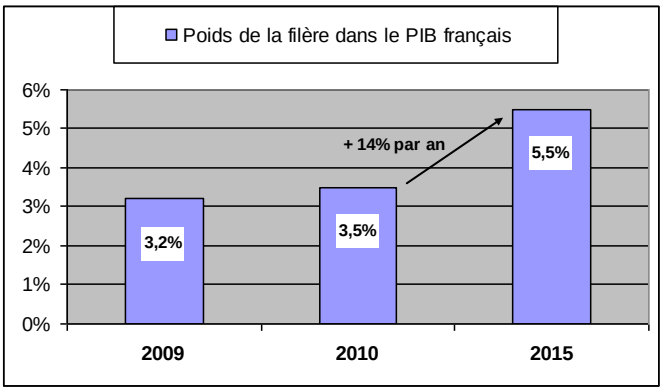


Figure xx : Evolution du poids de la filière internet dans le PIB français.

La contribution de la filière à la croissance française est considérable, puisqu'elle atteint désormais 25% en 2009 et 2010, en progression par rapport à la période 2005 – 2009 où elle s'élevait à 20%. Le poids en création d'emploi est estimé à la même valeur.
Il est intéressant de noter que les contributions directes ou indirectes proviennent majoritairement (75%) de la valeur ajoutée créée par des acteurs traditionnels ayant développé des activités en ligne, et pour seulement 25% par les «pure players». Toutefois il n'est pas dit, à propos de ces derniers acteurs de la 'net-économie' présents exclusivement sur le WEB, dans quelle mesure ils influencent le mouvement.

La nature de cette valeur ajoutée se distingue en deux familles. Il s'agit pour les deux tiers de consommation de biens et services et pour le reste d'investissements technologiques destinés à l'adaptation des entreprises aux technologies numériques. Le mouvement est massif puisque 25 millions des 35 millions d'internautes français ont acheté en ligne en 2009, pour un panier moyen à 1000 euros par an, à comparer, toutefois, aux 1900 € du Royaume Unis. On peut remarquer que la SNCF se place en tête des sites d'e-commerce en France avec 10 millions d'acheteurs sur les 6 derniers mois de 2010, illustrant le fait que les acteurs traditionnels pèsent 75% sur la valeur ajoutée créée par la filière.

3.5 Place de la France : dans la moyenne des pays de l'OCDE

Connectivité internet : La place de notre pays est jugée à l'aune de l'indicateur de «connectivité internet e³» (voir la définition infra). La France se place au 17° rang des pays de l'OCDE, avec un indice de 58%, sur une palette allant de 13% pour la Turquie à 83% pour le Danemark, la moyenne étant de 47%. Il s'agit donc d'un score très en deçà du rang de la France dans l'économie mondiale. On peut noter toutefois que l'Europe occupe une place de choix et donc imaginer que l'environnement international immédiat de la France ne peut que la tirer vers le haut. En effet, les 5 premiers sont européens et au total ce sont 12 pays européens qui devancent la France. Ainsi les Etats-Unis ne se classent que 7, derrière le Canada et devant la Corée du Sud. Le Japon ne ressort que 14°.

«E-engagement» : Très en retard sur les sites WEB des entreprises et sur les mobiles. La France, 17°, se distingue favorablement en nombre d'ordinateurs personnels, d'abonnés en haut-débit, et en nombre de services du gouvernement accessibles en ligne, sans jamais exceller au-delà du 8° rang, mais reste très en retard sur le nombre d'abonnements mobiles, et le nombre d'entreprises disposant d'un site WEB évalués au 26° rang.

«E-environnement» : Au 15° rang, très inégal.
La France se place 15°, plutôt bien placée en débit internet (7°), et en foyers connectables mais en retard sur les serveurs sécurisés.

«E-dépenses» : Au 9° rang.
Les dépenses publicitaires en ligne et le pourcentage de la population qui achète en ligne nous placent dans le top10, situation correcte mais insuffisante.
En conclusion, nous découvrons une France loin de ses ambitions économiques accusant un retard flagrant au niveau des sites WEB des entreprises. La France devrait pouvoir viser le Top5. L'enquête extrapole les bénéfices que notre pays pourrait tirer d'une telle position.

3.5.1 Poids des pouvoirs public

Les résultats précédents font apparaître un engagement du gouvernement relativement bon, notamment sur les services en ligne, mais restant éloigné de l'excellence dans ce domaine. Ainsi le gouvernement n'est qu'en 14° position en matière de participation au développement d'internet. Ce score est confirmé par le faible poids relatif des pouvoirs publics dans la filière internet. Alors qu'ils participent pour 23% au PIB de 2009, ils

n'entrent qu'à hauteur de 13% du PIB de la filière internet, très loin derrière les 25% du Royaume Uni. Le plan « France Numérique 2012 » parviendra-t-il à redresser la tendance ? Il doit être au minimum prolongé, voire renforcé.

3.5.2 La place des entreprises PME françaises

L'étude, ayant repéré un impact particulièrement important d'internet sur les PME, s'est concentrée, dans un deuxième temps, sur cette cible à travers un échantillon de 400 entreprises de moins de 250 salariés représentatives du paysage français.

Ce ciblage est pertinent compte tenu de leur poids dans l'économie. Les PME des pays européens représentent 67% des emplois et 60% du PIB. Concernant le thème du recrutement, l'enjeu est important puisque *«une grande partie du tissu économique français et son dynamisme futur, en termes de création d'emplois et de croissance, réside dans les PME». (Mc Kinsey)*

Pour la période actuelle, on estime que les PME ont suivi la même dynamique de création d'emplois liés à internet que l'ensemble des entreprises, soit un emploi supplémentaire pour chaque emploi réalloué. *«Par ailleurs, il convient de rappeler que la majorité des emplois issus du numériques créés en France le sont dans les PME» (Mc Kinsey).*

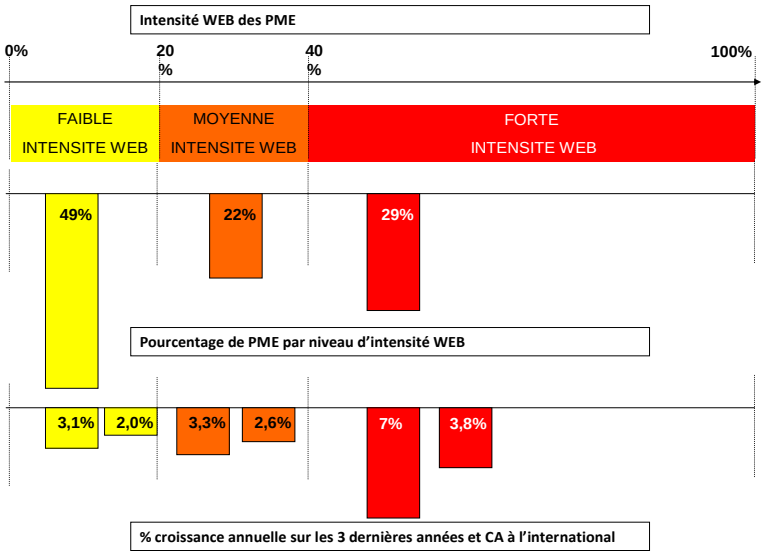
Les gains de rentabilité réalisés grâce à internet sont estimés à 15%, 8% s'expliquant par une augmentation du chiffre d'affaire via notamment l'accès à de nouveaux clients et 7% provenant de réduction de coûts, essentiellement sur les coûts d'approvisionnement et la réduction des dépenses marketing.

Les investissements technologiques internet présentent deux euros de profit pour chaque euro investi. Ce ratio passe à 2,5 euros pour les dépenses de marketing en ligne.

Le bénéfice d'internet est donc évident, d'une manière générale. Toutefois, il n'est pas forcément réparti de façon homogène comme le montre l'analyse sur le lien entre intensité WEB et performances.

3.6 Une corrélation entre intensité WEB et performances

La première observation fait apparaître une forte disparité, la moitié des PME étudiées étant de faible intensité alors que presqu'un tiers sont de fortes intensité, ce qui est encourageant. Ainsi, si la moyenne n'est pas très élevée, le groupe des entreprises dynamiques est loin d'être négligeable.



Le graphe ci-dessus est éloquent. Les performances de croissance et de développement à l'international des entreprises à forte intensité WEB atteignent le double des autres. Cet état de fait ne nous renseigne pas sur les liens de cause à effet. En revanche, selon Ch.Saint-Etienne (1), *«même s'il ne s'agit que d'une corrélation, elle est très forte et permet donc de considérer que l'indice WEB d'utilisation d'internet est un remarquable indicateur de performance.»*

Un ciblage plus précis sur le secteur industriel, montre que dans un secteur dont la croissance à été pratiquement nulle lors des trois dernières années, les EFIW (entreprises à fortes intensité WEB) ont eu une croissance moyenne de 4%. De même, dans le secteur des services le ratio est de 2,5 fois la croissance moyenne.

4/ Impact d'Internet sur les comportements

4.1 Du côté des personnes

4.1.1 Cinq principes du WEB 2.0

Les nouveaux outils technologiques dont nous venons de décrire le phénomène font émerger de nouveaux comportements. Anne Bourhis[27] nous expose les 5 principes du WEB 2.0, dans un article paru dans la Revue «Personnel» de septembre dernier[28].

[27] Ph.D professeur HEC Montréal en gestion des ressources humaines, spécialisée en recrutement et sélection du personnel.

- **La contribution** des internautes à la création de contenu. Une idée qui fait écho à la notion de Webacteurs développée par F.Pisani et D.Piotet et renvoie à l'acquisition d'une autonomie.

- **L'ouverture et la décentralisation de l'accès à l'information**. L'utilisateur accède à des contenus sans passer par une autorité de contrôle de type webmaster.

- **Le partage des informations**. C'est la notion de collaboration qui est une valeur importante du WEB.

- **La collaboration**. Ce sont les communautés d'intérêt et de partage dont le modèle est Wikipedia.

- **L'intelligence collective**. Elle naît de la synergie créée par l'ensemble des connaissances partagées par les individus.

En résumé, la technologie compte peu, car elle est de plus en plus simple et s'efface au profit de l'usage que nous en avons. L'appropriation du WEB par ses utilisateurs est décisive, ce qui fait dire aux deux auteurs du livre «Comment le WEB change le Monde» que «*les amateurs experts prennent la parole*», en accédant à des outils d'experts en matière de publication et de création. Ceci change les mécaniques institutionnelles de la production du savoir et de sa diffusion ainsi que dans la façon dont les jeunes apprennent.

Le potentiel relationnel du WEB, ou sa dynamique relationnelle, est l'une des raisons principales de son succès. L'espace est organisé en communautés souples aux frontières changeantes.

[28] Revue *Personnel*, dossier : *Réseaux Sociaux d'entreprise : la révolution numérique en marche,* n° 522, septembre 2011

A RETENIR
Les nouvelles technologies (Internet, mobilité, Réseaux sociaux) par leur facilité d'usage sont un phénomène mondial, de masse qui modifient l'accès à l'information, le rapport au temps, à l'espace et à autrui. ***Le recruteur doit aujourd'hui, être lui-même très à l'aise avec ces outils.***

4.1.2 Trois ruptures majeures sur le comportement

Avec l'arrivée des technologies numériques, nous sommes entrés dans la société du savoir, dans l'économie des connaissances. D'un point de vue comportemental, jamais, dans toute l'histoire, les gens n'ont consommé autant et si facilement d'informations qu'aujourd'hui.

Pour David Guiraud,[29] il faut désormais gérer 3 ruptures majeures :

- **La rupture des modes de pensées** : C'est l'arrivée de la génération «Y» ou «M» pour «mobile». Cette génération se caractérise par un mode de **pensée plus erratique**, des approches différentes, des codes différents. Ces nouveaux consommateurs ne raisonnent pas comme les anciens. Le dialogue entre les anciens et les nouveaux est très difficile à instaurer dans les entreprises.

- **la rupture d'autorité** : Nous sommes désormais dans une logique de la demande. La génération Y sait gérer cette logique. Les anciens sont restés dans une logique de l'offre. Ils offraient des services, des idées et étaient écoutés. Ils étaient des «sachants». Les jeunes salariés, en revanche, ont souvent une expertise très pointue et veulent être associés aux processus décisionnels très tôt. Ils veulent être associés à la stratégie de leur entreprise. Mais aujourd'hui, les anciens n'ont plus le monopole de la parole. Ils doivent apprendre à partager. Il faut apprendre à faire communiquer les deux générations.

[29] David GUIRAUD est journaliste et a dirigé Les Echos pendant 9 ans. Il est intervenu le 14 octobre 2011 dans un colloque sur les métiers du numérique dans les médias organisé par les cabinets IMCA et KRENO Consulting

- **la rupture des compétences** : Les nouveaux outils créent de nouveaux métiers. Il faut reconnaître qu'ils existent, apprendre à les connaître et les intégrer dans les organisations.

Pour gérer ces 3 ruptures majeures qui introduisent de la complexité dans l'organisation, David Guiraud explique qu'il faut avoir une vision. Il faut éclairer l'avenir.
Il faut désormais manager par les idées et non plus par la hiérarchie. Il faut changer les organisations, donner la parole aux jeunes experts et écouter les anciens. Les deux sont complémentaires autant que nécessaires.

4.1.3 La « Net Generation » / Le choc de la génération « Y »

L'arrivée sur le marché du travail d'une génération baptisée «**Y**» ou **«Digital Native»** vient bousculer les comportements et les modes traditionnels de travail des entreprises.

Nombre de chercheurs et d'acteurs constatent des changements comportementaux, initiés et portés par cette génération née avec Internet qui vient irriguer les générations suivantes. Pour les recruteurs, bien comprendre cette population c'est mieux communiquer avec, mieux la recruter et plus facilement l'intégrer dans l'entreprise. Nous nous intéressons ici davantage à l'impact sur les politiques et procédures de recrutement (cf. étude terrain).

Nous vous proposons une analyse croisée qui se réfère aux études de chercheurs référents sur le sujet : le canadien, Don Tapscott[30], l'américaine Danah Boyd[31], et le français Michel Forsé[32].

[30] **Don Tapscott** (1947 -) Canadien, dirigeant d'entreprises, auteur, consultant et conférencier, il est spécialisé dans la stratégie d'entreprise, la transformation organisationnelle et le rôle des technologies dans les entreprises et la société.

[31] **Danah Boyd** (1977-) Docteur à l'Université de Berkeley et chercheur américain sur l'utilisation de sites de réseaux sociaux par les jeunes. Un article en 2009, dans Fast Company la désigne comme l'une des femmes les plus influentes en matière de technologie. Elle a étudié les médias sociaux au MIT Media Lab. Son mémoire a porté sur l'utilisation des grands sites de réseautage social tels que Facebook et MySpace par les adolescents américains. En janvier 2009, elle a rejoint Microsoft Research en tant que chercheur en Sciences Sociales avec les médias. En mai 2010, elle a reçu le Prix de la sociologie publique de l'American Sociological Association.

[32] **Michel Forsé** (1954 -) est un Sociologue français, Directeur de recherche au CNRS.

Don Tapscott a publié en 2008 une étude approfondie de la net génération. Elle repose sur un travail de recherche de plusieurs années conduit auprès de plus de 11.000 jeunes, où il examine comment cette génération, née d'après lui, entre janvier 77 et décembre 97 est en train de changer le monde et ses institutions.

Il a défini 8 caractéristiques :

- Accorde un prix élevé à la liberté / liberté de choix
- Collabore naturellement
- Aime les conversations
- Tient à des valeurs comme l'intégrité et l'ouverture des entreprises
- Veulent s'amuser au travail, comme chez eux
- Aime la vitesse
- L'innovation fait partie de leur vie
- Personnalise les choses et se les approprie

Danah Boyd, la grande spécialiste du sujet aux USA du sujet conduit ses recherches sur les adolescents. Elle a mis à jour une 'sociabilité' qui leur est propre et repose sur le concept 'd'espace public en réseau'. En tant que Consultante, elle accompagne le Centre de la recherche de Microsoft, en Nouvelle-Angleterre pour anticiper sur les usages en matière de communication. A titre d'exemple, les 'Y', contrairement aux 'X- babyboomers', communiquent essentiellement par messagerie instantanée et non par mails ou téléphone vocal.

Quelles différences notoires entre les 'Y' et les 'Babyboomers' dans leur rapport aux nouvelles technologies

Digital natives, Génération Y, Net Gener	Digital Immigrants[33]
○ Simultanéité des tâches ○ On utilise en premier la messagerie simultanée ou instantanée, Partage et diffuse l'information dès qu'ils la reçoivent ○ On partage des émotions ○ On aime le jeu, apprentissage par expérimentation et intuition ○ Le WEB est un potentiel relationnel : absence de normes préétablies, liberté d'expression, multiplicité des outils et moyens, présence d'un très grand nombre d'utilisateurs, possibilités de rencontres et de découvertes.	○ Asymétrie de la communication ○ Une tâche après l'autre, on séquence et organise le temps de travail, voire procrastination ○ On partage de la connaissance intellectuelle) ○ Apprentissage par méthodes et théorie ○ Le WEB est un outil de recherche d'information et d'apprentissage.

A RETENIR
Les recruteurs, confrontés aux recrutements de jeunes générations doivent savoir communiquer et dialoguer auprès de cette cible dont les attentes et comportements sont différents de leurs aînés.

[33] Suivant la terminologie de Marc Prensky : ceux qui sont venus aux nouvelles technologies sur le tard.

4.2 Du côté de l'entreprise

Nouveaux outils associés à de nouveaux comportements dessinent les contours d'une entreprise de plus en plus numérique. Aucune ne peut aujourd'hui se passer d'informatique et de technologies pour faire fonctionner son activité, communiquer avec ses parties prenantes internes et externes. Cependant, l'ouverture qu'a représentée Internet modifie l'organisation du travail et les relations inter-individuelles, entre collaborateurs et avec la hiérarchie.

Beaucoup d'études animent la communauté des chercheurs qui pourraient être l'objet de plusieurs sujets de mémoire. Voici, parmi eux quelques éléments importants pour notre propre problématique dont les experts de la fonction RH doivent avoir conscience :

François Silva[34], fait référence aux trois concepts de la nouvelle entreprise : **L'ubiquité** (démultiplication des espaces de vie professionnelle et personnelle)**,** le **collaboratif** (outils de partage de type : Blogues, wiki et Sharepoint) et le **virtuel** (dématérialisation).

David Fayon résume parfaitement les grands changements qui s'opèrent entre l'entreprise traditionnelle (1.0) et celle du WEB 2.0 sous l'influence des outils sociaux. Il pousse l'analyse plus loin et propose un portrait de l'entreprise numérique de demain (3.0) qui a intégré ce qu'il appelle le WEB sémantique.

Le tableau ci-dessous évoque les grands changements sur des thèmes comme : l'organisation hiérarchique, les procédures, la circulation de l'information, le présentiel.

[34] Professeur à l'ESCEM Tours/Poitiers et Professeur Associé au CNAM. Sociologue de formation, son dernier livre publié est '*Etre e-DRH*', Editions Liaisons, janvier 2008.

Entreprise 1.0	Entreprise 2.0	Entreprise 3.0
Organisation hiérarchique	Organisation horizontale	Organisation horizontale et élargie avec « crowdsourcing[a] »
Cloisonnement	Participation	Participation avec développement de toutes les formes possibles de télétravail
Procédures complexes et rigidité	Procédures simples et flexibilité	Procédures simples et intelligemment améliorables et flexibilité
Relation hiérarchique	Relation entre tous	Relation entre tous et à tout moment grâce aux outils nomades connectés
Information gardée	Information partagée	Information partagée et qualifiée selon sa signification (Web sémantique)
Outils du Web 1.0 : mél, site institutionnel, etc.	Outils de type réseaux sociaux d'entreprise	Réseaux sociaux d'entreprise + univers virtuels 3D
Formations classiques en présentiel	e-learning	e-learning à la demande sur des points précis grâce à la qualification des données

Source : C. BALAGUE, D. FAYON, (2010), *Facebook, Twitter et les autres… Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, p. 200

A RETENIR

Les caractéristiques véhiculées par les nouvelles technologies modifient l'organisation des entreprises qui devient plus horizontale et les rapports humains, moins hiérarchiques.

Le recruteur doit connaitre les conséquences de ces évolutions qui conduisent à une nouvelle «dynamique relationnelle» car l'espace est organisé en communautés souples aux frontières changeantes.

Il doit mesurer les conséquences qui s'opèrent sur les comportements au sein de l'entreprise.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Avant de plonger plus en avant dans notre sujet sur le E-recrutement, il nous a semblé important de nous re-questionner d'une façon plus globale sur le métier du recruteur et d'identifier les enjeux auquel il est actuellement confronté.

Tout d'abord quelle est sa place dans la chaîne de l'appariement, en identifiant les différents acteurs qui la composent, leurs missions et raison d'être.
Un recruteur utilisera en moyenne 3,5 canaux pour pourvoir un poste et fera appel, dans 1/3 des cas, à des intermédiaires de l'emploi dont la vocation est d'accélérer l'appariement, de fiabiliser la sélection, de diminuer les coûts de recherche d'informations.
Bessy et Marchal ont étudié en 2007, sur des données de l'enquête OFER de 2005, le taux de recours et d'efficacité de ses différents canaux.

Tel que nous l'avons vu, le recruteur, dans l'exercice de son métier est confronté à différents paramètres en évolution constante :
1- Un environnement légal dont nous avons rappelé le cadre réglementaire qui a pour objectif de lutter contre la discrimination et limite le questionnement du recruteur lors des entretiens, ainsi que des obligations en matière de conservation de l'information (CNIL).
2- Une forte dépendance à la conjoncture économique. Nous avons analysé, celle décrite dans l'enquête BMO 2011 réalisée par le CREDOC qui dévoile une pénurie de compétences sur certains profils et nécessite une diversification des stratégies de sourcing.
3- Une montée en puissance des nouvelles technologies, dont Internet (équipement, usage des réseaux sociaux) mais aussi le développement de la mobilité et ses conséquences (accès Web, démultiplié grâce aux Smartphones). L'étude McKinsey (mars 2011) fournit une analyse précise de l'impact des nouvelles technologies numériques dans la société française.
4- Un changement des comportements et des usages, sous l'influence des nouveaux outils, que la génération 'Y' a entièrement assimilés. Analysés par des sociologues et anthropologues comme Don Tapscott et Danah Boyd, la 'net génération' arrive sur le marché de l'emploi avec des attentes différentes de ses aînés que les recruteurs doivent décrypter.
Les recruteurs doivent désormais tenir compte de ruptures majeures qui modifient l'organisation anciennement hiérarchique et pyramidale, des entreprises pour une nouvelle dynamique relationnelle.

DEUXIÈME PARTIE

LE RECRUTEMENT À L'ÉRE DU NUMÉRIQUE

DEUXIÈME PARTIE : LE RECRUTEMENT À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Pour faire rencontrer candidats et recruteurs, Emmanuelle Marchal[35] et Géraldine Rieucau[36] nous rappellent, dans leur livre « Le Recrutement»[37], qu'il existait des «*foires de louage de domestiques de ferme*» qui se tenaient à date fixe dans les campagnes et permettaient l'appariement.

Aujourd'hui, rien n'a changé, si les annonces papier se sont développées, en parallèle à des foires qui sont devenues des Salons ou Forums de l'Emploi, la problématique de la rencontre, entre le 'demandeur' et 'l'offreur' demeure. Cependant nous ne pouvons ignorer les changements qui s'opèrent à différents niveaux : chez les acteurs du placement, les intermédiaires de l'emploi, les recruteurs et les candidats eux-mêmes.

Identifier ces changements, et exprimer notre réflexion, en nous appuyant sur les études de chercheurs qui étudient les transformations du marché du travail induites par l'émergence de nouveaux acteurs du placement, est tout l'enjeu de la partie II.

I - PREMIERE SOUS-PARTIE : LA CHAINE DE L'APPARIEMENT A L'ERE DU NUMERIQUE

1/ Présentation des différents outils du E-Recrutement dans un processus externe

Afin de clarifier la lecture et compréhension des différents outils de la génération du numérique, nous les avons organisés en deux groupes, le premier réunit les outils dont l'entreprise est propriétaire (***outils internes)***. Le second concerne ceux qui sont externes à l'entreprise (***outils externes***). Leur usage se fait, via des intermédiaires de l'emploi

[35] Emmanuelle Marchal, Sociologue, est chercheur au Centre de Sociologie des organisations (Sciences Po/CNRS).

[36] Géraldine Rieucau, Economiste, est maître de conférences à l'université Paris-VIII. Elle mène ses recherches au LED et au Centre d'études de l'emploi.

[37] Emmanuelle MARCHAL, Géraldine RIEUCAU (2010), *Le recrutement,* Paris, La Découverte, p. 7

publics ou privés (Bases de données, job boards), par accès direct (réseaux sociaux, agrégateurs, Job boards).

Nous avons aussi précisé dans le tableau ci-dessous, la stratégie emploi dans laquelle ils s'inscrivaient. Les actions de type 'Pull', font référence à une démarche volontaire de sollicitation de salariés qui ne sont pas forcément des 'candidats', c'est-à-dire en demande de changement de poste. Les actions de type : «Push» correspondent à des diffusions d'offres d'emploi en direct ou par des partenaires externes. En rouge dans le tableau, nous avons tenté de les classer dans la segmentation évoquée en Partie I, entre canaux formels et informels.

Type d'outil	Nature de l'outil	Stratégie *Pull*	Stratégie *Push*
Groupe 1 Outils internes à l'entreprise	**Espace 'carrière'** du site Internet de l'entreprise / canal formel	Oui	
	Progiciels de gestion du recrutement (canal formel)	Oui	
	Base de données internes / canal formel et informel[38]	Oui	
Groupe 2 Outils externes	Les **job boards** (option diffusion d'offres et base de données) / canal formel	Oui	Oui
	Les **bases de données de candidats** / canal formel et informel		Oui
	Les **réseaux sociaux** / canal informel [39]		Oui
	Les **agrégateurs** de Réseaux sociaux / canal informel		Oui

Aurélie Girard[40], lors d'une allocution en décembre 2009, proposait une classification en deux thématiques de ces différents outils qui nous semble intéressante car elle traduit l'évolution technologique et comportementale qui s'est produite, au cours des 5 dernières années :

[38] Informel si les informations conservées échappent à la réglementation en la matière (CNIL)

[39] Formel s'il s'agit d'informations collectées avec l'accord de la personne.

[40] Aurélie Girard est chercheur au CREGOR, Centre de Gestion en Recherche des Organisations, Université de Montpellier

- **Les outils du WEB Transmission** : il s'agit des Sites entreprises, job boards et logiciels internes. Ces études qualitatives laissent percevoir qu'ils sont «*incontournables*» mais «*insuffisants*» car l'environnement est devenu de plus en plus concurrentiel.

- **Les outils du WEB interaction** : il s'agit des réseaux sociaux, Twitter, sites de gestion de l'identité numérique, … Ce sont des outils privilégiés pour développer la réputation et la marque employeur. Deux sujets que nous développerons plus longuement en fin de partie II.

1.1 Les outils internes (Groupe 1)

1.1.1 Espaces «carrières» des sites Internet des entreprises

Les job boards sectoriels naissent et simultanément, les entreprises s'équipent en sites carrière et développent leur communication vers le WEB. Il s'agit de l'espace emploi des entreprises, présents sur le site institutionnel de l'entreprise par un onglet ou espace dédié. Il sert à l'entreprise pour communiquer des annonces de postes à pourvoir, il sert aux candidats pour postuler à des offres et/ou déposer son CV en ligne et rentrer dans les bases de données de l'entreprise.

La France à la traine des autres pays européens

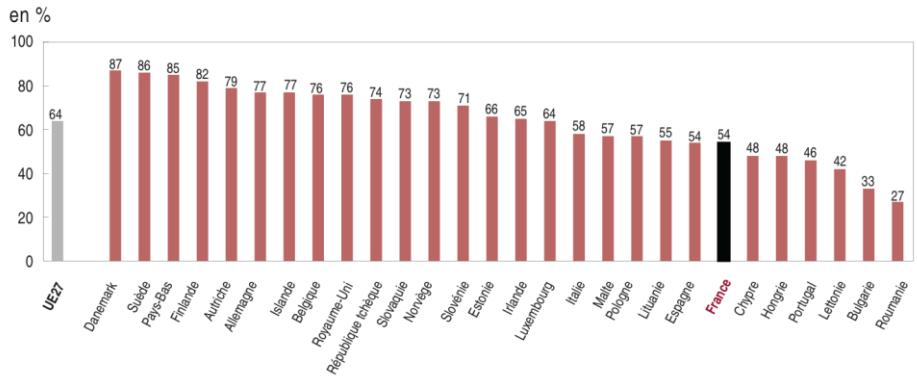
Un article publié en mars 2009 dans la revue *Insee Première*[41], laquelle s'appuie sur l'Enquête TIC 2008 d'Eurostat, rapporte que **21% des Sites WEB des entreprises françaises gèrent des offres et des demandes d'emploi** (voir ci-contre). La France se situe ainsi seulement au 18e rang de l'Union Européenne, en dessous même de la moyenne de l'Union (26%).

Sachant également que selon la même enquête d'Eurostat TIC 2008, seulement 54% des entreprises françaises d'au moins dix salariés avaient alors un site WEB ou une page d'accueil. Ce qui, là encore, la plaçait très en retard par rapport à ses voisins européens et

[41] Mahmoud JLASSI et Xavier NIEL, (mars 2009), « Les sites web des entreprises : présenter ses produits et gérer des offres d'emploi », Insee Première, n°1227, mars, 4 pages

bien en dessous de la moyenne des 27 pays de l'union européenne (64%). Cette analyse de 2009 est confortée par celle du Cabinet Mc Kinsey de 2011 (cf. première partie).

① **Entreprises ayant un site web ou une page d'accueil en janvier 2008**



Champ : entreprises de 10 salariés ou plus ; non compris énergie, restauration, activités financières.
Source : Eurostat, enquêtes TIC 2008.

1.1.2 Progiciels de gestion du recrutement

Nous nous sommes appuyés sur l'Enquête intitulée : «*Quand l'informatique outille le recrutement*», parue dans le n°76, de la revue du CEE de janvier 2011, par Y.Fondeur, G de Larquier et F. Lhermitte pour présenter ces outils.

Les Systèmes Informatiques de gestion du recrutement sont nés dans les années 1990. Ils ont aujourd'hui une double vocation : diffuser des offres sur Internet et traiter les candidatures électroniques reçues. Ils sont donc étroitement liés à l'utilisation d'Internet comme canal de recrutement. D'après cette étude leur usage est loin d'être un phénomène anodin. *«Il constitue même une norme pour les plus grandes entreprises»*, lesquelles ont des milliers de salariés à recruter. Ce sont, soit des progiciels «standardisés», soit des logiciels réalisés «sur mesure» pour les besoins propres de l'entreprise, par des informaticiens internes ou externes à l'entreprise. Parmi les solutions du marché, nous pouvons citer : Taleo, ProfilSoft, Oracle Peoplesoft enterprise, R.Flex Progiciel.

34% des entreprises en sont équipées, et dans celles-ci son usage est quasi général**,** soit 83%, dans les très grandes entreprises (plus de 5000 salariés). En deçà de ce seuil, il varie de 21% pour les moins de 250 salariés, à 47% pour celles comprises entre 1 000 et 5000 salariés. Certains secteurs d'activités, comme l'informatique, l'ingénierie et la recherche ou

encore le Conseil, font cependant beaucoup plus largement appel à ces outils, comme en témoigne le tableau ci-dessous restitutif des résultats de l'étude.

Les progiciels de gestion du recrutement ont la particularité d'être principalement distribués en mode Saas (*Sofware as a Service*). Ainsi, les recruteurs louent un droit d'usage via un navigateur *WEB*. Ils disposent, en permanence, de la dernière version mise à jour du logiciel.

Variables jouant sur l'équipement en outil de gestion de recrutement

Lecture de la colonne 1 : Les pourcentages se lisent en ligne. Par exemple, 21 % des entreprises de moins de 250 salariés sont équipées d'un outil de gestion de recrutement.

Lecture de la colonne 2 : Toutes choses égales par ailleurs, les entreprises de plus de 5 000 salariés ont une probabilité d'être équipées beaucoup plus grande que celles de moins de 250 salariés (taille de référence). Selon que la valeur absolue du coefficient est comprise entre [0, 1[; [1, 2[et > 2, on indique respectivement + (-) ; + + (- -) et + + + (- - -). Seuls les résultats significatifs au seuil de 5 % sont reproduits.

Source : Sourcing Cadres – Baromètre annuel, Apec, février 2010.

	Taux d'entreprises équipées	Modèle logistique (signe et ampleur des coefficients)
Ensemble	34	N = 698
Taille		
moins de 250 salariés	21	Réf.
250–499 salariés	36	+
500–999 salariés	39	+
1 000–4 999 salariés	47	+ +
5 000 salariés et plus	82	+ + +
Secteur		
Informatique	58	+ +
Ingénierie, R&D	54	+
Conseil, gestion, services divers aux entreprises	48	
Construction	38	
Commerce transports	35	Réf.
Banque, assurances, immobilier	27	
Industrie	22	
Hôtellerie, restauration, loisirs, médias	21	
Santé-social, formation	9	- -
Situation géographique		
Île-de-France	36	Réf.
Régions	33	

Source : Y. FONDEUR, G. de LARQUIER, F. LHERMITTE, (2011), «Quand l'informatique outille le recrutement», Connaissance de l'emploi n°76, CEE, p. 3

1.1.3 Bases de données internes

Les Bases de données sont en lien direct avec les progiciels de gestion des RH. Ce sont des outils informatiques qui classent et répertorient suivant des critères les CV et informations concernant les personnes qui sont passées par un processus de recrutement externes, mais aussi internes.

Ce sont des outils de stockage des informations (bases passives) et / ou de consultation et de sélection (bases dynamiques). Elles sont soumises à une réglementation précise régie par la CNIL qui encadre leur usage.

1.2 Les outils externes (Groupe 2)

1.2.1 'Job boards'

Nés au milieu des années 90 aux États-Unis, les *job boards* avaient initialement pour seule fonction la **publication d'offres d'emploi**. La traduction littérale du terme 'job board' exprime ce service historique : «panneau emploi». Les entreprises déposaient leurs offres pendant que les candidats pouvaient les consulter (modèle *pull*).

Depuis, ces sites emploi ont étendu leur offre, en proposant, entre autre :

- un service de **CVthèque** : les candidats déposent leur CV sur les sites pendant que les entreprises qui le souhaitent, les consultent.
- un service d'**alertes e-mail** (modèle *push*) avertissant l'internaute de la publication d'offres d'emploi ciblées en fonction de critères qu'il a lui même définis au préalable.

Parmi les *job boards* les plus utilisés, nous citerons notamment les sites suivants :

- Cadremploi.fr
- Cadresonline.com : «le meilleur partenaire pour votre recherche d'emploi»
- Keljob.com : «bien chercher pour bien trouver»
- Monster.fr : «votre nouvelle vie vous appelle» mis en dernier car tous les recruteurs le critiquent
- RégionJob.com
- Apec.fr : «le meilleur choix avant d'en faire un». Issu de l'institution publique, le site de diffusion des offres ne peut être apparenté à un Job board en tant que tel. A juste titre, toutes les études l'en distinguent. Toutefois, en tant que site pur, il présente les mêmes caractéristiques que ses «concurrents» privés.

1.2.2 CVthèques et Bases de Données d'anciens élèves

Les cabinets de recrutement ont longtemps eu recours à des sociétés privées qui proposaient un accès, moyennant un abonnement, à des bases de données de candidats potentiels. Ces bases de données pouvaient avoir deux sources : celles de diplômés d'écoles, constituées à partir des annuaires des anciens élèves (un acteur domine

aujourd'hui le marché : Easy Search[42]) et celles de tout salarié désireux d'être contacté par un potentiel employeur. Tous avaient, au préalable, acceptés que leur CV soit communiqué à cette fin. Cette offre, initialement propre aux intermédiaires de l'emploi privés, s'est depuis ouverte aux entreprises confrontées à d'importants volumes de recrutement.

Les solutions techniques ont migré de bases de données inertes, à des CD-Roms avec mises à jour, puis à des accès *via* le WEB où l'information est désormais accessible en temps réel (cf. Cvthèques des Sites job boards).

Parmi les changements qui s'opèrent sur ce marché, on note que les job boards ont étendu leurs offres à cette prestation et que les grandes écoles s'interrogent sur la concurrence offerte par le développement des réseaux sociaux. 9 grandes écoles[43] ont mené une enquête en juillet 2009 auprès de leurs anciens élèves sur leurs usages des réseaux sociaux, à la suite de laquelle, ParisTech a décidé de créer un réseau social pour la communauté de ses anciens étudiants.

1.2.3 Réseaux sociaux sur Internet

Les premiers datent des années 80 comme le *Bulletin Board Systems* en 78[44] ou The WELL, en 85. L'arrivée d'Internet au milieu des années 90 et l'interface graphique a augmenté le champ des possibles. En 95, une nouvelle génération de sites apparaît, sur le modèle du «cercle d'amis» avec des sites d'anciens camarades de classe, (**Classmates.com**, puis **Friendster,** mars 2002)**. Facebook**, lancé en 2004 par des étudiants d'Harvard, est devenu le premier réseau social du monde depuis son ouverture à un public large fin 2006. La tendance actuelle est à la démultiplication des réseaux et parmi eux, la création de réseaux sociaux plus ciblés, orientés professionnels ou catégorie d'individus.

Ils sont de plus en plus souvent utilisés par les recruteurs. Aux USA, le site CareerBuilder.com a mené une étude au printemps 2009, auprès de 2 667 recruteurs et fait état d'un usage en progression : 45 % contre 22 % en 2008. Les sites les plus utilisés étant : Facebook (29%), LinkedIn (26%), Myspace (21%), des blogs (11%) et Twitter (7%).

---

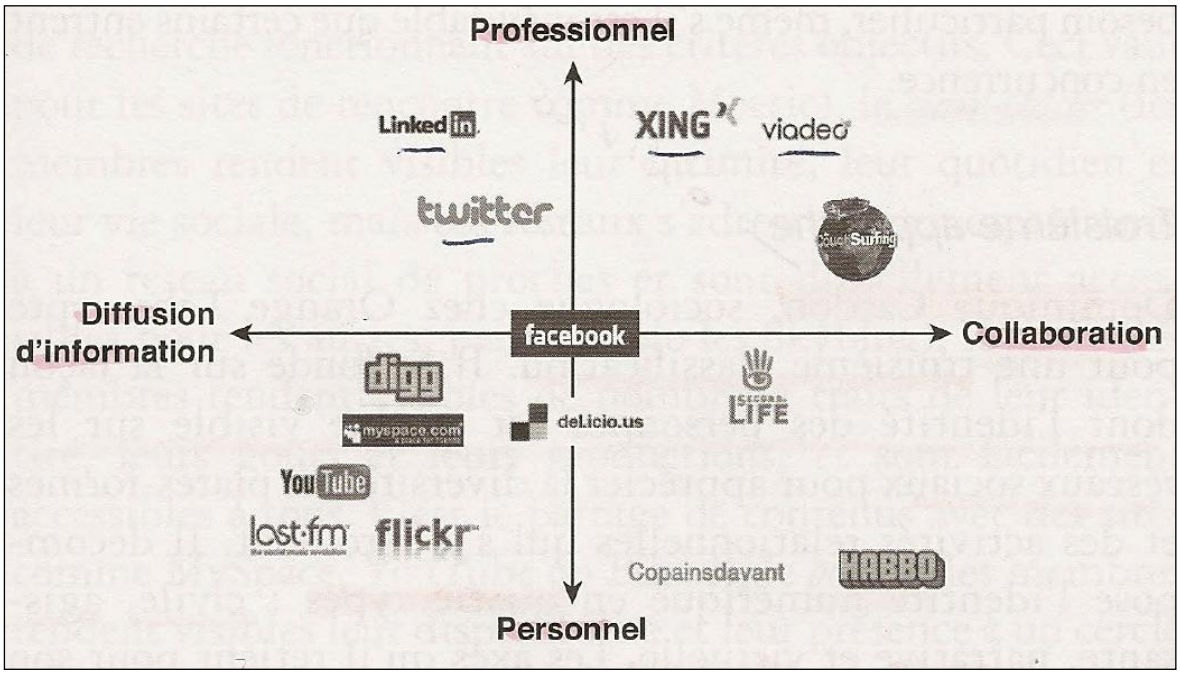
[42] http://www.easysearch.biz

[43] AgroParis, Engref, Ensae, Ensta, Espci, Hec, Mines Paris, Ponts et Chaussées, Télécom ParisTech

[44] Il permettait de déposer des messages publics, de communiquer via des messages privés, de jouer et d'échanger des logiciels.

Des chercheurs proposent plusieurs approches de classification des différents réseaux, afin d'en donner une lecture plus facile de l'extérieur. Nous vous proposons (figure ci-dessous) celle évoquée par David Fayon[45] dans son livre : «Facebook, Twitter et les autres ….», car elle a le mérite le montrer le positionnement des réseaux sociaux qui sont plus particulièrement utilisés par les recruteurs, à savoir : les réseaux professionnels (Viadéo et LinkedIn), Facebook et Twitter.

Nous nous intéresserons exclusivement à ces 4 réseaux sociaux.



Document David Fayon[46]

1.2.3.1 LinkedIn[47] et Viadeo : Les Réseaux sociaux professionnels les plus utilisés en France

LinkedIn

C'est le plus important réseau social professionnel avec 55 millions de membres aujourd'hui. Les membres peuvent rejoindre des groupes thématiques et obtenir des réponses à des questions pointues. C'est une fantastique base de données de candidats en ligne. LinkedIn a lancé sa version française et noué en 2008, un partenariat avec l'APEC.

[45] C. BALAGUE, D. FAYON, (2010), *Facebook, Twitter et les autres… Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, p. 23

[46] Idem

[47] Réseau social professionnel créé par Reid Hoffmann.

Les internautes inscrits sur le site de l'APEC peuvent relier leur compte LinkedIn et bénéficier des fonctionnalités des deux sites. L'une des particularités de ce partenariat est de pouvoir identifier sur LinkedIn les personnes travaillant dans l'entreprise qui diffuse une offre sur l'APEC et donc de se rapprocher d'elles pour obtenir des informations sur l'entreprise, ses valeurs, son fonctionnement.

Viadeo

Avec une accroche commerciale : «*Optimisez votre sourcing candidats grâce à la puissance de notre réseau*», Viadeo est une entreprise française de 240 salariés qui s'adresse aux professionnels du monde entier dans 6 langues européennes. 35 millions internautes dans le monde ont un compte Viadeo**,** dont 8,1 en Europe et 4,5 en France (chiffres de décembre 2010). Dans les documents commerciaux communiqués par Benoît Faucher, ingénieur d'affaires de l'entreprise, le réseau dévoile une étude réalisée auprès de ses membres qui fait apparaître que 75,25 % d'entre eux l'utilisent pour accéder à de nouvelles opportunités de carrière, et 18,8 % pour recruter des collaborateurs. On peut présupposer que les premiers sont de « potentiels candidats » et les seconds des « recruteurs » en entreprise ou chez des intermédiaires de l'emploi. Les services proposés par Viadeo s'organisent en 3 catégories : sourcer (fonctions recruiter, Profilthèque et offres d'emploi pushées), échanger (fonction hub carrière), cibler (fonctions 'actu hebdo' et 'alerte post hub').

Toujours dans sa propre documentation, Viadeo fait état de 3000 entreprises utilisant leurs services dans une action d'appariement et 150 cabinets de recrutement.

1.2.3.2 Cas particuliers de Twitter et de Facebook

Twitter, un réseau social de microblogging

Il appartient à la catégorie des sites de micoblogging. Apparu en 2006, il a connu la plus forte croissance, en pourcentage sur le WEB depuis 2008, par rapport aux autres réseaux sociaux. A partir d'un compte créé, une personne ou une organisation peut publier des messages de 140 caractères (maximum) dénommés 'tweets'. Ceux-ci comprennent des liens avec des sites ou des blogs.

2% des internautes possèdent un compte Twitter, **soit 200 millions d'abonnés** mais seulement 50 millions d'entre eux, sont de vrais utilisateurs**,** car chacun d'entre eux possède souvent plusieurs comptes. Dans les faits, beaucoup reconnaissent que l'audience

de Twitter en France est encore faible (2,6 millions d'abonnés en octobre 2010) et que son mode de fonctionnement reste réservé à des experts. Une étude menée par la *Harvard Business Review* en mai 2009, révèle que seulement 10% des membres actifs représentent 90% des tweets (échantillon de 300 000 utilisateurs).

Facebook, le réseau social qui partage les recruteurs

Facebook comptait 700 millions d'utilisateurs début 2011, et en prévoit un milliard courant 2012. S'il a fallu 40 ans à la TV pour atteindre une audience de 50 millions d'utilisateurs, Facebook a mis 2 ans pour atteindre le même score. En février 2010, son audience à dépassé celle de Google. Le succès de ce réseau social est donc phénoménal. Il suscite l'attention et l'intérêt de beaucoup de journalistes et chercheurs, qui le distinguent d'un réseau social traditionnel mais sur lequel les avis divergent.

De plus en plus d'entreprises, investissement Facebook pour en faire un outil de recrutement. En avril 2009, aux USA, l'armée américaine a ouvert un compte sur Facebook, à des fins de recrutement et d'information. Ils ont aujourd'hui 130 000 fans sur Facebook à suivre l'entreprise.

Voici quelques fonctionnalités de Facebook en tant qu'outil d'appariement[48] :

- **My Resume** permet à un candidat d'insérer un Cv dans son profil
- **My company's Hiring** est un espace de publication d'offres d'emploi pour les entreprises
- **Knowledgebook** est un outil pour les recruteurs qui recense les experts dans plusieurs domaines

En France, les exemples d'utilisation des réseaux sociaux à usage de recrutement sont nombreux parmi lesquels **SEPHORA** et son DRH, Philippe Canonne qui s'exprime ainsi dans le numéro 522 de la revue Personnel du mois de septembre 2011 : «*Nous mettons en jeu la promesse employeur et avons été l'une des premières entreprises à sortir d'une logique de communication interne. Notre page, «SEPHORA, the Unique Job Experience » sur Facebook, connaît un véritable succès*». Sur le plan international, dans la même revue, Etienne Plamondon-Emond évoque la stratégie pro-active du **Cirque du Soleil**, entreprise

[48] C. BALAGUE, D. FAYON, (2010), *Facebook, Twitter et les autres… Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, p 119

québécoise, pour dénicher ses futurs employés grâce aux médias sociaux. Depuis 2 ans, elle mise sur Facebook pour faire connaître des opportunités de carrière aux exigences rares, auprès de candidats qui ont des profils très spécialisés.

1.2.4 Agrégateurs de réseaux sociaux

Peu connus, les **agrégateurs de réseaux sociaux** sont utilisés essentiellement par des recruteurs experts du WEB. Développés depuis 2005, leur vocation est de fournir un unique point d'accès sur Internet en agrégeant, sur un seul site, les contenus en provenance de plusieurs réseaux sociaux. C'est donc un outil capable de recueillir et de synthétiser en temps réel, des données et contenus dispersés sur plusieurs sites. Ils offrent une vision centralisée de ce qui se passe simultanément sur l'ensemble des réseaux auxquels on appartient. Leur existence répond à un besoin fondamental des recruteurs, celui de gagner du temps car assurer sa présence sur un réseau est chronophage.

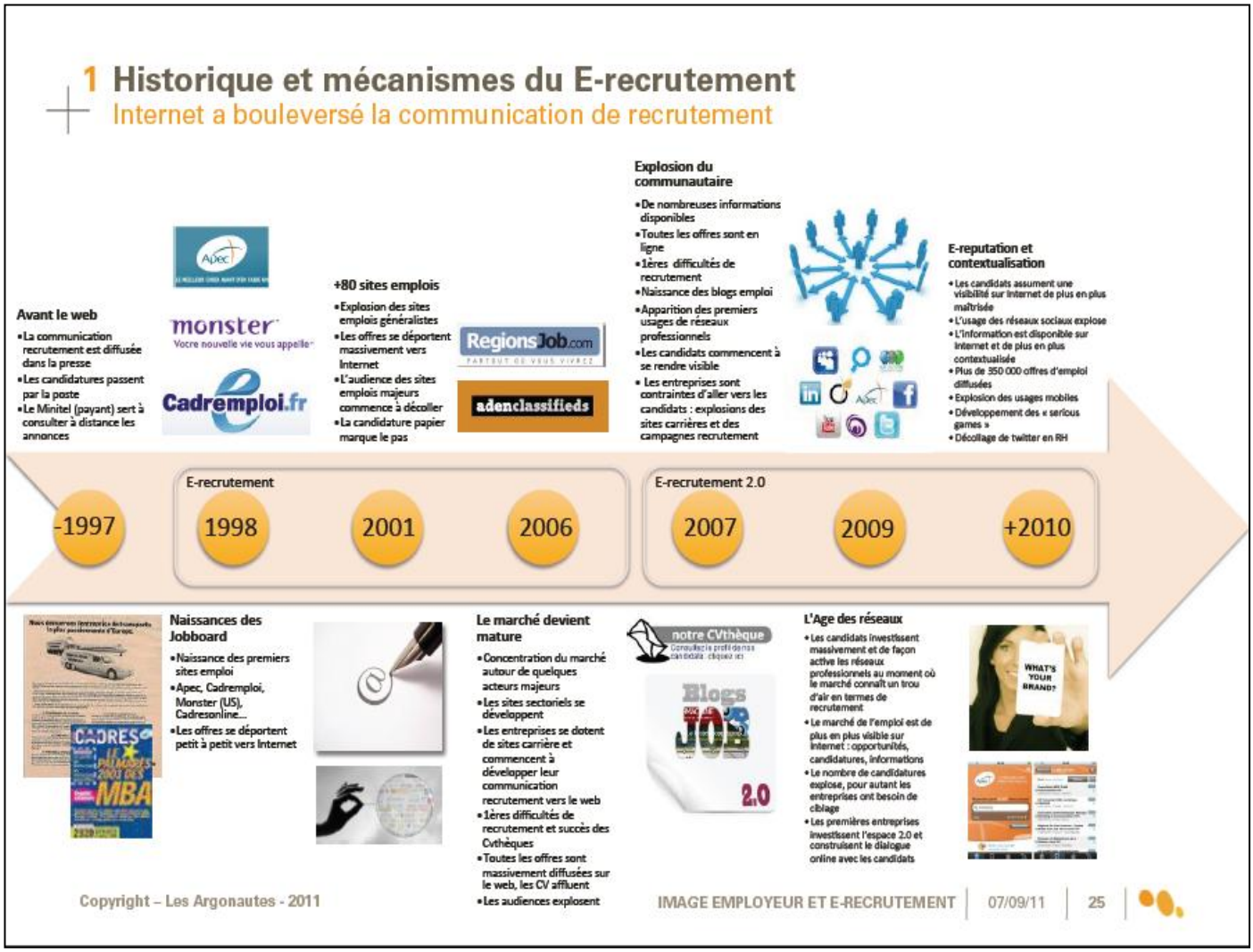
Les plus connus sont *FriendFeed* et *Seesmic*[49] qui réunit 1 millions de membres, tous les deux créés en 2007. (cf. Annexe 1 sur les Réseaux sociaux)

A RETENIR
Il existe plusieurs natures d'outils de la génération du numérique à l'usage des recruteurs, qui peuvent être répertoriés entre outils externes / internes ; stratégie pull ou push ; formels ou informels. Nous retiendrons la segmentation d'Aurélie Girard : WEB Transmission et WEB Interaction. ***Ce sont les outils du <u>WEB Interactif</u> qui subissent les plus importants développements (foisonnement d'acteurs économiques, volume des usagers) qui dévoilent une réelle filière industrielle du WEB, tel que nous l'avons vue dans l'enquête Mc Kinsey.***

[49] Créé par Loïc Le Meur, expert en blog et réseaux sociaux.

2/ Historique du E-recrutement : comment les outils ont été progressivement intégrés par les recruteurs

2.1. Internet bouleverse les acteurs de la communication du recrutement



Source : Jean-Pascal SZELERSKI, (2011), *Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le e-recrutement,* Les Argonautes

Le schéma ci-dessus, nous montre, chronologiquement, le bouleversement subit par la communication du recrutement au travers de l'industrie des acteurs du secteur de la publication des 'offres d'emploi'.

Légende du schéma

Avant le WEB :

La communication emploi se fait essentiellement sur des **supports 'papier'**, que les candidats envoient par La Poste. **En 97**, le Minitel (payant) sert à consulter des annonces à distance.

E- recrutement : une naissance estimée à partir de 1998 :

C'est la période d'apparition des **premiers job boards** : APEC et CADREMPLOI en France, Monster aux USA. Les offres vont progressivement se déporter sur Internet. **En 2001**, on en dénombre plus de 80, ils sont principalement généralistes et leur audience décolle. **En 2006,** le marché devient mature. Il se traduit par des audiences qui explosent et une concentration des acteurs : RegionsJob.com, Adenclassifieds. Les sites sectoriels naissent et simultanément les entreprises s'équipent en **sites 'carrière'**. Elles développent leur communication vers le WEB.

2007 : marque une nouvelle étape avec ce que des experts appellent le WEB 2.0, c'est-à-dire **le phénomène du 'communautaire'**. La majorité des offres est en ligne, les blogs emploi apparaissent. Les réseaux développent des usages professionnels, les candidats se rendent visibles.

2009 : est identifié comme **la période des réseaux**. Les candidats les investissent massivement, alors que le marché de l'emploi s'effondre. Les premières entreprises construisent un dialogue 'online' avec les candidats.

A RETENIR

Des changements qui prennent leur source en France en 98 et vont faire basculer les usages et les supports de communication du papier vers les 'job boards', puis les sites communautaires.

2.2. Internet modifie les outils à l'usage des recruteurs

Avant 1998	Etape 1 : 2002-2006	Etape 2 : depuis 2007
1 - Publication d'une offre dans un support de presse emploi adapté au profil 2 - Sélection des CV reçus par courrier (Cv + lettre de motivation)[2] 3 - Externalisation des recherches auprès de partenaires : Apec, Pôle emploi, agences d'intérim, chasseurs de têtes. 4 - Exploitation des candidatures spontanées reçues par courrier 5 - Présence sur des Salons emploi 6 - Campagnes de cooptation auprès des salariés 7- Campagnes de recrutement sur des médias : TV, Radio, publicité presse 8 -Pépinière emploi par les stagiaires 9 - Politique d'apprentissage	1- **Diffusion des offres sur les sites emploi (jobboards généralistes ou spécialisés)** 2- **Sélection des réponses par mail (Cv, photo, lettre de motivation)** 3- **Publication des offres sur le site emploi des entreprises** **4- Abonnement pour consulter les Candidathèques** **5 - Campagnes de recrutement sur le Web**	1 - **Le recruteur se rend visible en créant son identité numérique sur les réseaux sociaux** 2- **Gestion de sa E-réputation et création de sa communauté.** 3 - **Recherche sur le Web d'informations complémentaires sur le candidat** 4 - **Participation à des bogs RH, forums, Wiki , ...;** **5 - Recherche de candidats sur les Réseaux Sociaux** **6 - Campagnes de recrutement sur les Réseaux Sociaux** **7 - Publications d'offres de recrutement sur Twitter** **8 - L'entreprise travaille sa stratégie de marque employeur et se préoccupe de sa E-Réputation**

Légende

En jaune : pratiques ayant presque disparues, mais qui se maintiennent pour des postes confrontés à des problématiques de bassin d'emploi (recours à la PQR) ou pour des métiers traditionnels. C'est aussi une option pour les entreprises quant elles souhaitent communiquer sur leur image. Le recrutement devient alors un prétexte.

En noir : naissance d'une nouvelle pratique et par voie de conséquence, de nouveaux acteurs dans le marché.

3/ La réalité du E-Recrutement à la lumière des résultats de l'enquête RégionJob.com (juin 2011)

3.1 Valeur ajoutée de l'étude et exploitation des résultats

Nous nous sommes orientés vers l'enquête *« Emploi & Réseaux sociaux »* de RégionJob.com[50] car c'est une des plus récentes régulièrement citées par les professionnels et reconnue pour son sérieux. Nous devons, cependant, tenir compte du fait qu'elle est réalisée par un des acteurs du recrutement, appartenant à la catégorie des job boards qui sort grand vainqueur, dans cette étude. Cependant, il s'agit bien d'une tendance de fond confirmée par l'ensemble des auteurs interrogés.

La richesse de cette étude réside essentiellement dans les données quantitatives qu'elle fournit. En revanche, elle est très elliptique sur les enseignements que l'on peut en tirer. Pour cette raison, si toutes les données sont intégralement issues de l'enquête, leur présentation a été entièrement retravaillée à l'aune de notre sujet afin de mettre en vis-à-vis candidats et recruteurs, puis de comparer les réponses aux questions successives. Nous nous sommes intéressés, aussi bien, aux disparités et qu'aux valeurs absolues. Les commentaires présentés sont ceux de notre groupe de travail.

Nous ne rapportons pas le détail des résultats qui distinguent les réponses de recruteurs selon qu'ils sont consultants RH ou non. Nous n'y faisons référence que lorsque l'information nous paraît intéressante. Il faut toutefois garder à l'esprit que le terme de recruteur englobe ces deux populations, et ainsi ne pas associer systématiquement recruteurs et entreprises

L'Enquête RegionsJob.com 2011

Elle a été réalisée en ligne sur les sites du réseau RégionJob, entre le 23 novembre 2010 et le 9 janvier 2011, auprès de 2 526 candidats et 379 recruteurs.

[50] RégionJob.com, (2e édition, juin 2011*), Emploi & Réseaux sociaux*, diaporama, 17 slides

3.2 Présentation de l'enquête

Profil des candidats : Des candidats de tous âges ayant fait des études supérieures.

Age : Une répartition homogène des tranches d'âge entre 25 et 55 ans, dont l'ensemble représente 80% de l'échantillon.

Sexe : Pas de remarque particulière sur le sexe *54% de femmes*

Niveau d'étude : 80% ont un niveau d'études supérieures.

Profil des recruteurs : Des femmes jeunes spécialistes du recrutement

Sexe : Essentiellement des femmes (59%).

Age : 47% ont moins de 34 ans. Au total 78% ont moins de 44 ans.

Fonctions : Ils sont à 53% spécialistes du recrutement (consultants RH 24%, recruteurs d'entreprise 29%) et en tout 73% attachés à la fonction RH (20% de DRH et RH généralistes).
13% ont des fonctions de DG, probablement dans les petites entreprises.

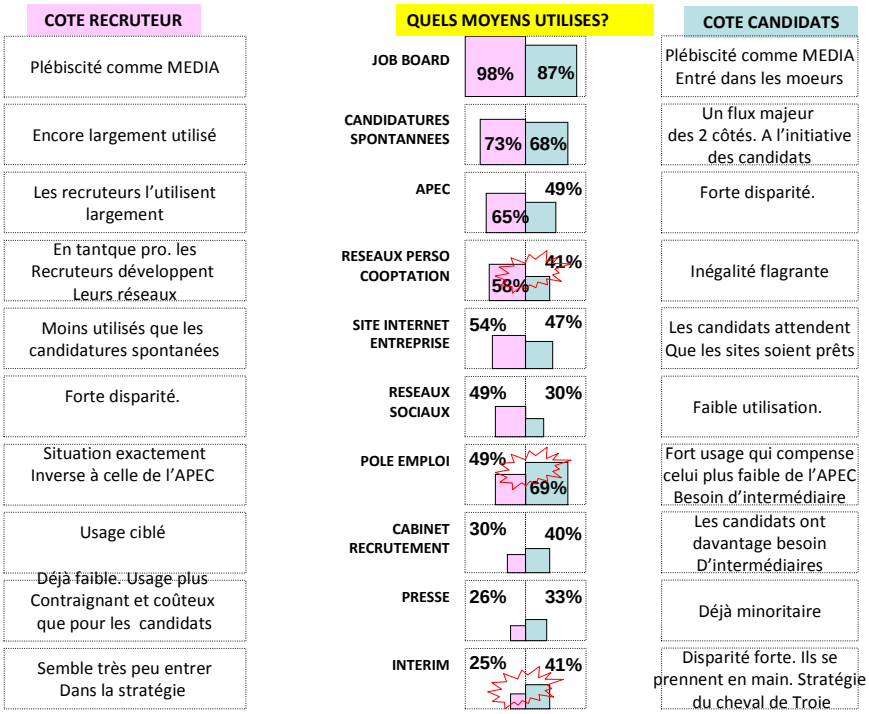
Taille des entreprises : 1/3 ont moins de 50 salariés (36%)
1/3 ont entre 50 salariés et 500 salariés (33%)
1/3 ont plus de 500 salariés (31%)
***NB** : Attention 24% sont des consultants RH, appartenant donc à une petite structure, qui recrute pour le compte d'une autre.*

Secteurs d'activités : 34% dans les services, 16% conseil et audit, 10% dans l'industrie, 9% dans le commerce, 7% dans informatique, 4% dans la banque et l'assurance, …..6% autres.

…/…

3.3 Les moyens utilisés pour recruter / rechercher un emploi

La question posée est : «Quels moyens utilisez-vous pour recruter / rechercher un emploi ?»



Les job boards (sites internet d'offres d'emploi) sont plébiscités des deux côtés, en tant que média.

Les candidatures spontanées demeurent un flux majeur, ce qui était déjà mis en avant, comme nous l'avons vu en Partie I, par C. Bessy C et E. Marchal. Les chercheurs, E.Marchal et G.Rieucau[51] s'appuyant sur des statistiques de 2006 (l'enquête *Ofer)*, considèrent que les candidatures spontanées et la faiblesse du rôle des annonces apparaissent comme l'une des caractéristiques majeures de la structure de recrutement en France. Si le deuxième aspect a considérablement évolué, comme en témoigne la place des job boards, l'enquête confirme le premier. Ces auteurs estiment que la prédominance des candidatures spontanées s'affirme encore depuis 2003. Leur hypothèse est qu'elles permettent de compenser le manque d'initiative des entreprises qui hésitent à publier des annonces ou à recourir aux intermédiaires de placement. L'enquête Mc Kinsey confirme ce

[51] Emmanuelle MARCHAL, Géraldine RIEUCAU (2010), *Le recrutement,* Paris, La Découverte, 124 pages

manque d'initiative des entreprises françaises mais l'impute surtout au retard de ces dernières en matière de développement des sites WEB. Sachant que les candidatures spontanées sont à l'initiative des candidats, la question cruciale est donc de savoir comment les entreprises suscitent ces candidatures spontanées. Nous aborderons ce point au chapitre sur l' e-réputation associée à la stratégie de marque employeur.

L'APEC arrive en troisième position chez les recruteurs. On peut remarquer la très forte disparité par rapport aux candidats, qui sont pourtant à 80% la cible de l'APEC. Seule la moitié d'entre eux y ont recours à l'inverse de Pôle Emploi, très largement utilisé par les candidats. Une partie de l'explication se trouve dans le fait que ce sont les recruteurs consultants RH qui font chuter le score en ne recourant à Pôle emploi qu'à 21%, alors que les autres recruteurs le font à 58%, un score beaucoup plus proche de celui des candidats.

L'usage des réseaux personnels et de la cooptation fait apparaître une très forte disparité, voire une inégalité, entre les recruteurs et les candidats. Il est cependant normal que les professionnels disposent d'un réseau plus étoffé et plus vivant.

Les sites internet des entreprises ne sont que 5° par ordre d'usage, des 2 côtés, à un niveau déjà conséquent. Aujourd'hui, ils restent encore très en retrait par rapport au recours aux candidatures spontanées. Le faible écart en faveur des entreprises peut s'expliquer par le simple fait que la mise en place d'un processus de recrutement via un site d'entreprise relève de l'initiative de ces dernières. Il est donc logique que les candidats ne soient que des «suiveurs», donc légèrement en retrait.

Les réseaux sociaux, sont traités dans l'enquête comme une catégorie différente des réseaux personnels. En effet, ils sont de natures différentes. Peut-on les qualifier de virtuels, tandis que les autres seraient réels, ou traditionnels ? Nous pouvons souligner l'énorme disparité entre les recruteurs et les candidats. Une partie de l'écart est accentué par les consultants RH qui utilisent déjà massivement les réseaux sociaux à 64%, alors que les autres recruteurs ne sont qu'à 44%.

Les cabinets de recrutement sont traditionnellement moins utilisés. L'enquête emploi de 2006 citée par E.Marchal et G.Rieucau (cf. Partie I), révèle que seul 2% des embauches sont réalisées par des cabinets de conseil, Toutefois les auteurs signalent que *« le champ de l'intermédiation privée est amené à se recomposer et à se développer dans un avenir proche ».*

Sachant que le recours à un cabinet est de l'initiative des entreprises, il est surprenant de constater que les candidats y ont proportionnellement davantage recours. Peut-on y voir le signe que les candidats compensent leur manque de réseaux personnels et sociaux par la recherche d'un appui auprès d'intermédiaires professionnels ? Utilisés à 40%, les cabinets entrent clairement dans la stratégie de recherche d'emploi des candidats.

La presse occupe l'avant dernière position en raison d'une désaffection des recruteurs qui se reportent sur d'autres médias.

Quant à **l'intérim**, son usage est minoritaire chez les recruteurs, écart essentiellement dû aux consultants RH qui ne l'utilisent qu'à 5%, tandis que les autres recruteurs sont 31% à y avoir recours. En effet, les 24% de consultants RH, étant externes à l'entreprise, ne peuvent l'intégrer dans leurs outils. D'autre part, peut-on y voir le fait que l'intérim n'est pas intégré dans la stratégie de recrutement ? : le recours à l'intérim relève de l'urgence, et demande donc moins d'exigence quant au profil, ni d'anticipation de l'adéquation du profil à l'entreprise. L'intérim serait-il utilisé comme simple effet d'aubaine pour trouver un candidat ? En revanche, utilisés à 41% par les candidats comme un moyen de trouver un emploi, on peut légitimement supposer que ces derniers se prennent en main pour ouvrir la porte de l'entreprise et y «mettre un pied»

En conclusion : Les job boards se sont largement imposés. Par ce biais internet est déjà installé comme un «acteur majeur». Toutefois, à cette exception près, les recruteurs comme les candidats, continuent d'utiliser majoritairement les outils classiques ou selon un mode classique : candidatures spontanées et institutions notamment. On perçoit qu'internet est largement présent mais n'a pas encore modifié en profondeur les process de recrutement. Les job board, dans ce cadre là, peuvent être perçus comme un média supplémentaire au détriment de la presse.

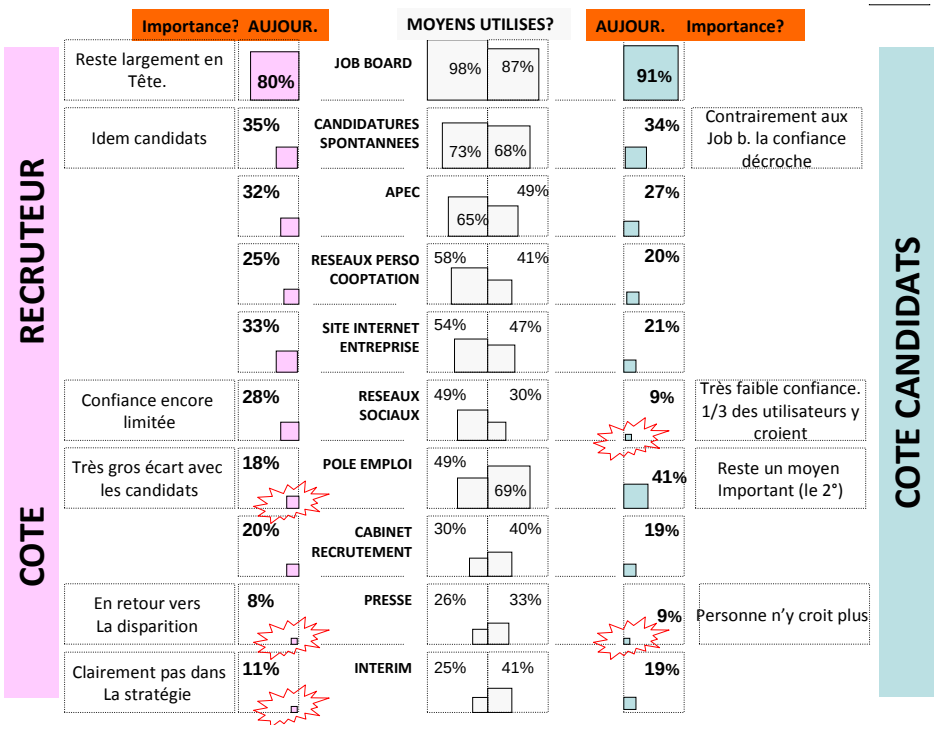
Les candidats, comme les recruteurs, utilisent une palette assez large d'outils. 7 d'entre eux sont utilisés par plus de 50% des recruteurs, et 5 par les candidats. La différence entre les 2 «camps» se situe essentiellement sur l'usage des réseaux personnels ou des réseaux sociaux largement en faveur des recruteurs. Ce sont notamment les Consultants RH qui tirent vers le haut l'usage des réseaux sociaux. Pour compenser leur «handicap» de relations, les candidats cherchent des intermédiaires et des personnes à qui parler, cabinets, pôle emploi, ou ouvrent les portes par le biais de l'intérim.

Globalement, on constate un usage intégrant déjà largement internet, via la domination des job boards notamment, mais un processus encore très classique dans l'esprit

3.4 L'importance accordée par les recruteurs et les candidats

La question posée est : «Quelle importance ont actuellement ces différents moyens pour vos recrutements / votre recherche d'emploi ?»

Les réponses : Le format de la présentation et les commentaires ci-dessous sont les nôtres.



Notre analyse s'articule autour de 3 axes : La valeur relative de chaque outil pour une population donnée (recruteur ou candidat), la comparaison entre l'importance accordée et le % d'utilisation réelle des moyens, et la comparaison entre les réponses des candidats et celles des recruteurs.

Les job boards déjà massivement utilisés sont unanimement reconnus comme le moyen le plus important. Ils «écrasent» tous les autres en pesant 2,5 fois plus lourd que n'importe quel autre moyen. On peut noter un petite part de «scepticisme» de la part des recruteurs qui ne sont plus que 80% à y accorder de l'importance alors qu'ils sont 98% à les utiliser.

A l'exception des job boards, il est frappant de constater l'écart systématique, en général du simple au double, entre le % d'utilisateurs d'un moyen et l'accordance accordée. Cela témoigne-t-il d'un scepticisme, d'une utilisation des outils «à tâtons», d'un sentiment

d'être perdu ? Le doute est particulièrement visible chez les candidats chez qui seuls 2 moyens ont un score supérieur à 30%, les candidatures spontanées et Pôle Emploi, c'est-à-dire les plus classiques d'entre eux. L'APEC suit de près. Chez les recruteurs, les scores sont faibles mais plus équilibrés. On trouve davantage de moyens obtenant des scores proches de 30% confirmant l'usage d'une palette plus large.

Les candidatures spontanées, pourtant massivement utilisées, sont les grandes perdantes et ne se distinguent plus du reste des autres moyens. Elles se retrouvent, notamment chez les recruteurs, au même niveau que les sites internet d'entreprise qui se maintiennent à un niveau proportionnellement plus élevé par rapport à la situation initiale. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les recruteurs continuent de compter sur un flux spontané de candidatures, mais souhaitent canaliser ces dernières dans un processus standardisé via leur site WEB. Là encore, comparant les scores des candidats et des recruteurs, nous vérifions le fait que ces derniers, étant à l'initiative des projets, tirent le système, et que les candidats, tout naturellement, ne sont que suiveurs.

Les réseaux personnels évoluent de la même manière lorsqu'on compare leur usage et leur importance.
En revanche, une disparité majeure continue de s'accentuer sur le thème des réseaux sociaux qui s'effondrent littéralement du côté des candidats à 9%, le tiers du score initial, alors qu'ils ne baissent que de 43% chez les recruteurs. C'est le signe d'un doute et d'un usage démotivé. La question est de savoir ce qui explique cette attitude et de quels réseaux sociaux les candidats parlent. Nous verrons que LinkedIn et Viadeo ne doivent pas être confondus avec Facebook.
Les réponses des recruteurs utilisateurs de réseaux sociaux sont toutefois éloquentes. Seuls 45% d'entre eux, supposés pourtant être les plus motivés, les jugent importants ! L'usage actuel est donc dubitatif, mais il correspond probablement à une anticipation du fait que les réseaux sociaux sont appelés à prendre de l'importance comme en témoigne les réponses à la question suivante de l'enquête sur l'importance prévisionnelle.

Pôle Emploi, qui reste en bonne position chez les candidats, est en voie de marginalisation dans l'esprit des recruteurs interrogés avec seulement 18% de réponses positives. Les recruteurs utilisateurs de réseaux sociaux ne sont même que 10% à le juger important. Aujourd'hui, les recruteurs sur réseau social, chassent davantage une population cadre.

Les cabinets de recrutement résistent relativement bien chez les recruteurs face au développement des réseaux sociaux, (20% versus 30%), preuve qu'ils sont intégrés dans les dispositifs de recrutement. Nous verrons plus loin qu'il s'agit d'un usage précis.

La presse, dont l'usage était déjà faible, disparaît pratiquement quand il s'agit d'évaluer son importance, et ce, quelque soit les acteurs.

Quant à l'**intérim**, la disparité avec les candidats s'accentue, confirmant que ce moyen n'entre pas dans la stratégie de recrutement des recruteurs, alors qu'une partie des candidats continuent de croire qu'ils peuvent ouvrir la porte des entreprises par ce biais.

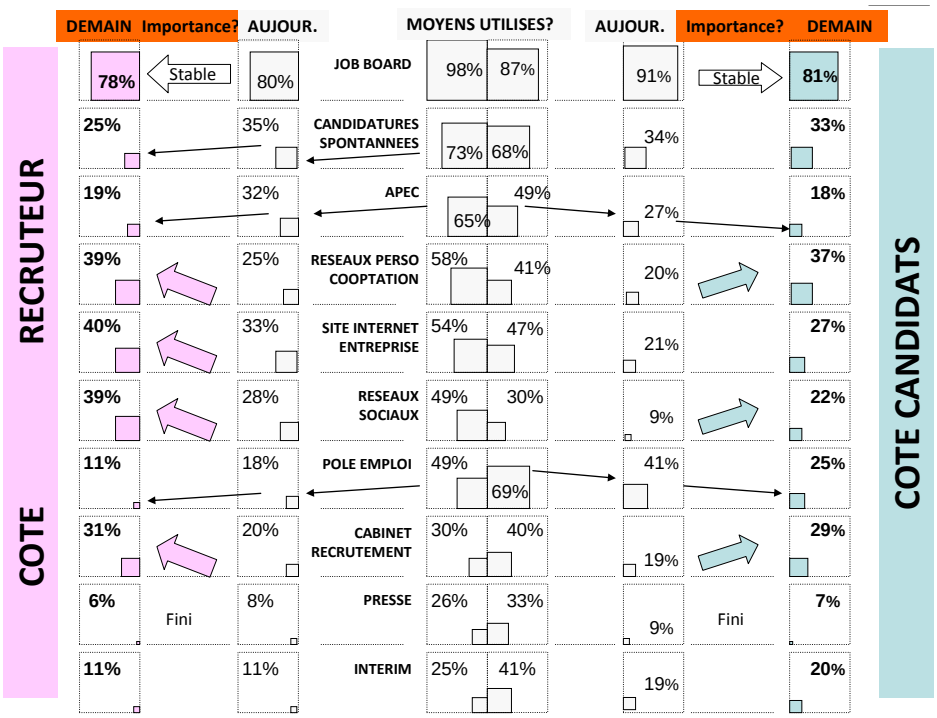
En conclusion : Les job boards confirment leur percée. Ils sont devenus l'outil incontournable et reconnu par tous. La disparité entre l'usage des moyens et l'importance accordée est flagrante et généralisée. Elle témoigne du doute profond des acteurs qui sont conscients des bouleversements apportés par le net, mais qui ne perçoivent pas encore avec netteté les pistes à emprunter. Toutefois, on note clairement un transfert des candidatures spontanées vers les sites d'entreprise, preuve d'une volonté de standardisation des process. Les recruteurs explorent davantage de pistes que les candidats, notamment les réseaux personnels et sociaux. Les institutions, APEC et Pôle Emploi restent des acteurs qui comptent mais qui semblent perdre du terrain rapidement. En tant qu'intermédiaire professionnels les cabinets de recrutement se maintiennent une place dans les dispositifs. Quant à la presse elle semble en voie d'extinction.
Nous devons cependant garder à l'esprit que ces réponses reflètent la perception par les acteurs de l'importance des moyens et qu'il ne s'agit pas de la mesure de leur efficacité. S'agissant de perception, cela peut permettre d'anticiper les comportements des acteurs.

…/…

3.5 L'importance future des outils Internet pour les recruteurs et les candidats

La question posée est : «Quels moyens auront, selon vous, le plus d'importance dans vos recherches de candidats / d'emploi »

Les réponses : Le format de la présentation et les commentaires ci-dessous sont les nôtres.



D'une manière générale, contrairement à la question précédente qui faisait apparaître un contraste entre l'usage et l'importance des outils, la projection dans le futur montre une meilleure corrélation. Cela tend à prouver que les utilisateurs d'aujourd'hui choisissent des moyens en fonction de l'importance future qu'ils leur accordent. La question précédente révélait des doutes sur les outils utilisés aujourd'hui. Il s'agirait donc plutôt d'incertitudes dans une phase d'exploration ou de sentiment de ne pas maîtriser les outils ni l'environnement. Candidats et recruteurs semblent anticiper les mêmes comportements.

Les job boards restent indétrônables.

Les candidatures spontanées restent stables chez les candidats et se maintiennent à un niveau supérieur aux sites internet des entreprises, alors qu'elles chutent chez les

recruteurs. De manière symétrique ces derniers prévoient une remontée de l'importance des sites internet. Cela vient confirmer l'hypothèse précédente : les recruteurs veulent capter les candidatures spontanées à travers le filtre normalisé de leur site, ce passage par un processus leur permettant d'en rationaliser le traitement. L'usage massif des candidatures spontanées par les recruteurs, comparée à l'importance prévue traduit leur sentiment de retard par rapport aux possibilités offertes sur internet.

Concernant **les réseaux personnels et la cooptation**, les deux «camps» font la même analyse et les placent en 2° ou 3° position par ordre d'importance. Les candidats en font, de loin, l'outil le plus important après les job boards. Ce point sera à développer car les réseaux sociaux font l'objet de nombreux commentaires, ce qui n'est pas le cas des réseaux personnels et de la cooptation. C'est donc un sujet à approfondir. Est-ce le fait que les relations réelles sont plus solides que les relations virtuelles ? Est-ce la conviction chez les candidats qu'il existe un déterminisme social important ? C'est peut-être aussi le signe que des intermédiaires physiques, cooptés par les leurs, ont une valeur ajoutée en filtrant l'information, en sélectionnant, en servant de relais et de garants, rôle plus que jamais nécessaire face à l'océan d'informations que représente la Toile.

Cette dernière hypothèse semble être confirmée par le score en nette progression des **cabinets de recrutement.** Ils sont définitivement intégrés à la stratégie de recrutement. Le passage à vide de l'importance accordée actuellement témoigne d'une nécessité d'adaptation au nouveau contexte. Les intermédiaires spécialisés et privés sont donc nécessaires.

Les réseaux sociaux retrouvent une place de choix, particulièrement chez les recruteurs qui leur accordent autant d'importance, dans le futur, qu'aux sites internet d'entreprise. Ils deviennent un élément important de la stratégie de recrutement

Les institutionnels publics, APEC et Pôle Emploi, décroissent continument au point de presque disparaître pour Pôle Emploi chez les recruteurs. L'APEC est légèrement préservée avec un score final de l'ordre de 20% des 2 côtés.

La presse est condamnée dans l'esprit de tous et **l'intérim** maintient l'attention des candidats qui font par là esprit de réalisme en employant une stratégie de type «cheval de Troie» pour pénétrer dans les entreprises.

En conclusion : Recruteurs et candidats font «feu de tout bois» dans l'usage des outils, utilisant encore massivement ce qu'ils connaissent tout en explorant les nouvelles possibilités d'internet. Ils prévoient une importance accrue d'Internet, à travers les job boards, les sites d'entreprise et les réseaux sociaux, au détriment de la presse, des candidatures spontanées et des institutions. Toutefois les recruteurs veulent continuer à capter les candidatures naturelles via un process standardisé qui passerait par les sites d'entreprise. Le besoin d'intermédiaire se maintient, mais le paysage des acteurs évolue sensiblement. On observe une perte spectaculaire de l'influence des institutions au profit de la montée en puissance des réseaux personnels et de la cooptation, ainsi qu'une attente assez forte à l'égard des cabinets de recrutement. Les institutions ne sont pas mortes pour autant.

L'intérim n'est absolument pas considéré dans les stratégies d'embauche des recruteurs alors que les candidats comptent dessus. C'est dommage car il n'a y pas meilleur moyen de faire connaissance que de travailler ensemble. Il y a là, peut-être, une piste de réflexion pour les recruteurs.

3.6 Les profils recherchés et les utilisateurs de réseaux sociaux

Les questions posées sont : En termes de fonction, quels types de profils recherchez-vous sur les réseaux sociaux ?», «En terme de niveau de qualification, quels types de profils recherchez-vous sur les réseaux sociaux ?**».**

Les résultats permettent également d'identifier le profil des candidats présents sur les réseaux sociaux.

Réponses et analyses :

L'âge des candidats utilisateurs des réseaux sociaux n'est absolument pas un critère déterminant. On retrouve pratiquement dans toutes les tranches environ 30% d'une classe d'âge utilisatrice. Cet usage massif tous âges confondus se retrouve chez les recruteurs qui sont plus nombreux encore à l'utiliser : la moitié des moins de 44 ans. Au-delà l'usage baisse légèrement mais se maintient toutefois à 41% et 32% pour les plus de 45 ans et 55 ans.

Les spécialistes du recrutement, consultants RH, responsables de recrutement, chargés de recrutement sont des utilisateurs massifs de réseaux sociaux. Il est intéressant de noter que 64% des recruteurs travaillant pour des entreprises de moins de

50 salariés sont présents sur les réseaux sociaux. *«Leurs faibles besoins en recrutement et leurs budgets RH réduits semblent une explication logique à ce phénomène» (Régionjob.com, 2011).* A l'autre extrémité, les entreprises de plus de 1000 salariés s'y intéressent également à 48%.

94% des recruteurs présents sur les réseaux sociaux recherchent des cadres, alors qu'ils ne sont que 41% à l'utiliser pour des techniciens. L'usage devient minoritaire pour les ouvriers (22%). En revanche les profils présents sur les réseaux sociaux ne sont pas ceux qui sont les plus recherchés. La disparité est flagrante sur les métiers de commerciaux très recherchés et peu présents, ce qui oblige à utiliser d'autres techniques de 'sourcing'. La situation est vraie, dans une moindre mesure, pour les administratifs (droit, gestion, finance, RH) ou l'ingénierie. Elle s'inverse pour les profils marketing ou communication, beaucoup plus présents qu'ils ne sont recherchés.

En conclusion : des utilisateurs de tous âges, déjà nombreux, voire majoritaires dans les fonctions de spécialistes du recrutement. Les petites entreprises sont très présentes. Ce sont essentiellement les profils de cadres qui tirent le système. En revanche, les profils recherchés ne sont pas les plus présents.

Les recrutements sur les réseaux sociaux : un usage déjà répandu mais pour des profils ciblés

« *Près d'un recruteur sur deux (48%) a déjà contacté un candidat en passant par un réseau social. La proportion est beaucoup forte chez les consultants (71%), ce qui semble indiquer à la fois que cette tache est une spécialité mais aussi que les réseaux sociaux sont particulièrement utilisés dans le cadre de la chasse aux profils numériques* ».

Les réseaux sociaux semblent efficaces pour la mise en relation puisque 82% des contacts amorcés par ce biais ont débouché sur un entretien.

28% des recruteurs ont déjà recruté via les réseaux sociaux, sans que l'on connaisse la proportion d'entretiens réellement suivi d'un recrutement. Toutefois l'enquête nous révèle que cela ne concerne qu'un nombre limité d'embauches, puisque 65% des recruteurs ont recruté moins de 5 personnes de cette manière. Est-ce le signe d'un faible taux de transformation ou plutôt, comme cela semble être le cas, le signe que les réseaux sociaux sont utilisés surtout pour des profils rares ? Ce n'est pas encore un outil pour des recrutements à grande échelle et cela reste un outil de spécialistes (71% des consultants RH l'utilisent contre 48% pour les autres recruteurs).

Les profils recrutés correspondent exactement aux profils recherchés puisqu'on retrouve les mêmes scores dans les deux cas.

Cinq types d'outils interactifs sont étudiés : les blogs professionnels, Vidéo, LinkedIn, Facebook et Twitter. Lorsque l'on s'intéresse au pourcentage de personnes contactées, à celui d'entretiens générés et au taux de personnes recrutées, on peut observer plusieurs phénomènes.

C'est Viadeo qui génère le plus de contacts. 55% des personnes présentes ont été contactées par ce biais. Les blogs professionnels et LinkedIn se partagent la 2° place avec 30%. Facebook et Twitter ferment la marche avec 7% et 14%. Les taux d'entretiens consécutifs aux contacts suivent le même ordre. En revanche, la hiérarchie change au niveau du taux de personnes recrutés. Ce sont les blogs professionnels qui arrivent entête à 5%, devant Viadeo à 4%, Twitter à 2%, LinkedIn et Facebook à 1%.

Ces chiffres ne peuvent être interprétés comme des indicateurs d'efficacité dans la mesure où tous les outils n'ont pas la même vocation. Il semble que Viadeo soit davantage orienté en direction du recrutement, alors LinkedIn a surtout vocation de réseau professionnel.

Conclusion générale *Enquête RégionJob*

L'étude fait clairement apparaître que les recruteurs sont à une période charnière bouleversée par internet. La forte distorsion entre les moyens utilisés aujourd'hui et l'importance accordée à ces mêmes outils montre que le système vit en partie sur son inertie. Des usages continuent d'exister mais sont déjà condamnés dans l'esprit des utilisateurs. Le WEB s'est imposé de manière incontournable par le biais des Job Boards et la disparition programmée de la presse. Les sites internet des entreprises montent en puissance et vont faire disparaître les candidatures spontanées, qui demeurent encore un flux majeur. Ces évolutions montrent que les outils de la famille «WEB transmission», c'est-à-dire le web utilisé comme un vecteur d'informations, se sont imposés. Ainsi, l'utilisation du WEB, si elle est déjà massive, continue de se faire selon un mode traditionnel dans l'esprit.

En revanche on perçoit clairement que le bouleversement apporté par les nouveaux outils de la famille «WEB interaction» est encore mal appréhendé. Cela se traduit par les chiffres parfois contradictoires liés aux réseaux sociaux notamment.

Les intermédiaires de l'emploi, institutionnels ou cabinets de recrutement, sont malmenés par ces changements mais ne disparaissent pas. Les utilisateurs semblent prévoir une décroissance des premiers alors qu'ils anticipent un maintien des seconds, charge à chacun de ces intermédiaires de trouver sa place.

L'ensemble des acteurs, à commencer par les recruteurs, élargissent la palette d'outils à leur disposition. Nous verrons que cela corrobore l'une de nos recommandations qui consiste à bien maîtriser une palette d'outils bien choisis plutôt que de chercher LA bonne solution.

II - SECONDE SOUS-PARTIE : RÉFLEXIONS ET ANALYSE

Après avoir défini et présenté les nouveaux outils du E-recrutement, à l'usage des recruteurs et mesuré, grâce aux chiffres récents (juin 2011) de l'enquête de RegionsJob, la réalité de leur poids sur le marché de l'emploi, cette sous-partie traitera du rôle et des missions des outils numériques, en comparaison avec les canaux traditionnels, mais aussi des conséquences sur la réalité du métier de recruteur. Nous nous appuierons pour cela sur les travaux de chercheurs et sur notre propre réflexion.

1/ Canaux du E-recrutement *vs* canaux traditionnels : de nouveaux rôles sur le marché de l'appariement

↳ Si nous comparons les sujets évoqués en partie I, nous identifions des vocations similaires à celles des intermédiaires de l'emploi traditionnels, parmi lesquelles :

- De jouer un rôle de **facilitateur de la rencontre** entre les offreurs et les demandeurs (cf. les travaux de Kahn et Low, 1990 et Yavas, 1994). Il s'agit de la visibilité des offres sur le marché et donc de leur accessibilité.
- Moins coûteux que la presse papier, les 'job boards' et les réseaux sociaux, sont des médias qui permettent de **diminuer les coûts de recherche d'information** pour les entreprises. (cela renvoie aux travaux de Stigler, 1962).

- Ils jouent parfaitement leur **rôle d'accélération de taux de rencontre et d'appariement** (cf. les travaux de Rubinstein et Wolinsky, 1987). Ils favorisent même une presque instantanéité de la mise en relation. Une offre d'emploi publiée n'est plus soumise à un délai de bouclage technique, sa diffusion se fait en quelques heures.

↳ Pour autant, ils ne semblent pas jouer un rôle particulier dans la **fiabilisation de la sélection,** en amont de l'appariement (cf. les travaux de Biglaiser, 1993 et Gautié, Godechot, Sorignet, 2005). Donnant accès à une masse d'information dans un délai très rapide, le danger est de confronter le recruteur à un volume de réponse dont la qualité ne serait pas au rendez-vous.

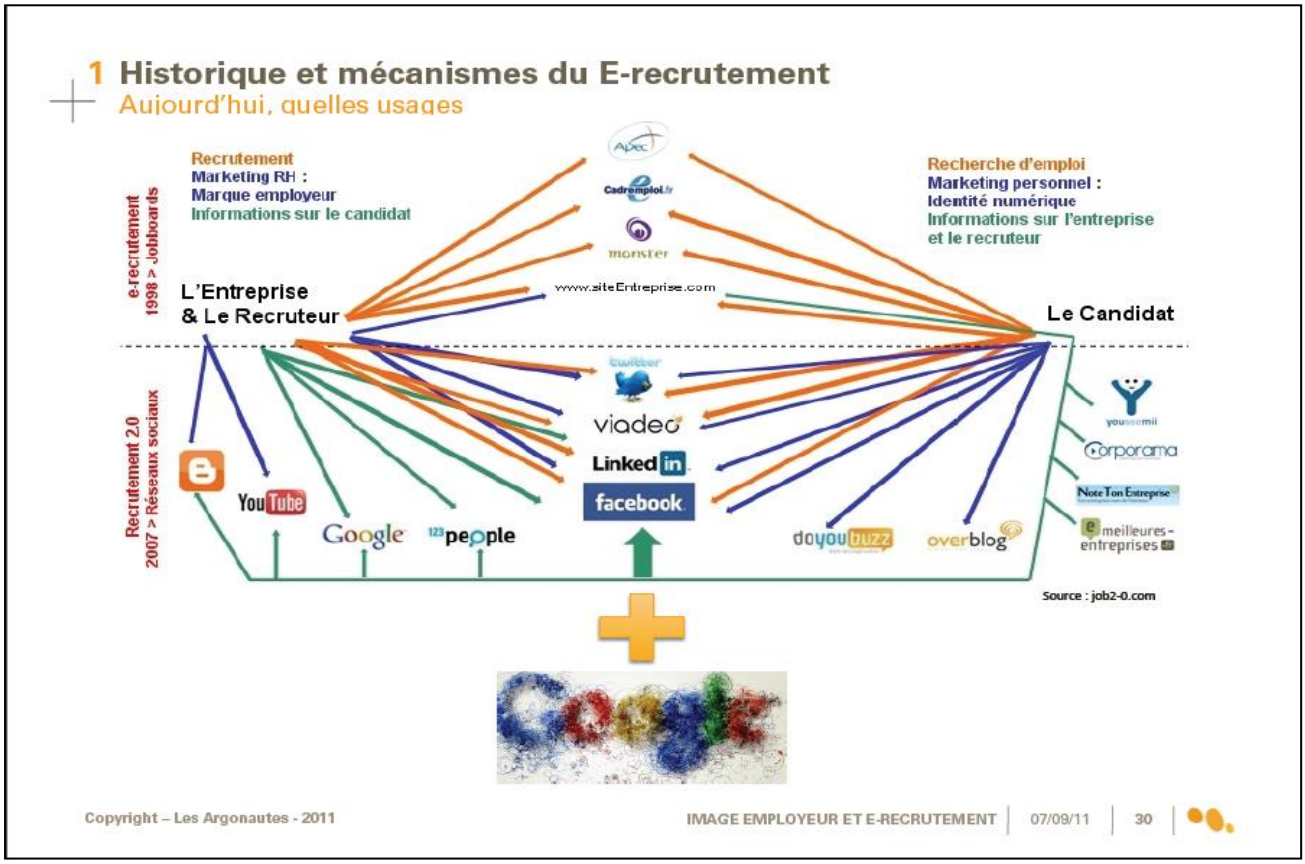
- Cependant, nous pouvons aussi nuancer ces propos car le phénomène baptisé «**Googlisation**», est devenu un réflexe de part et d'autre du marché. Recruteur, comme candidats s'observent en amont des processus afin de fiabiliser la rencontre. Le recruteur a aujourd'hui la liberté d'obtenir des informations complètes sur les candidats en étudiant sa **visibilité numérique** et ses contributions sur des réseaux collaboratifs, blogs, … Les récents travaux de Dominique Cardon[52] ont pour objectif de donner des clefs de lecture aux recruteurs sur la personnalité des candidats. Ils prolongent les travaux de ces chercheurs.

[52] Dominique CARDON, (2008), «Le design de la visibilité : un essai de typologie du Web 2.0», site internet Internet Actu.net, article du 1/02/2008, 5 pages

↳ De part leur nature, on peut présupposer que comme les autres canaux, **ils contribuent à segmenter 'le marché du placement'.** C'est le débat sur la fracture numérique, sur lequel nous reviendrons, car candidats comme recruteurs doivent être équipés en outils informatique, à l'aise dans leur usage et relativement technophiles pour faire partie des acteurs de ces nouveaux outils. La population cadre semblent donc être plus concernée que les autres, ainsi que les jeunes, les diplômés et certains métiers (Informatique, Marketing, …).

A RETENIR
On retrouve dans les outils du E-recrutement des rôles identiques aux médias plus classiques évoqués par Marchal E. et Rieucau G. : ils segmentent le marché, facilitent la rencontre, diminuent les coûts de recrutement, accélèrent le taux de rencontre. Une question reste en suspens, celle de la fiabilisation de la sélection sur laquelle plusieurs chercheurs travaillent.

2 Le modèle sans intermédiaire n'existe pas



Source : J-P SZELERSKI, (2011), *Enjeux et pratiques de l'E-Communication…,* Les argonautes

Le schéma ci-dessus confirme une des conclusions de Yannick Fondeur dévoilée en 2006[53], celle que le modèle de la coordination marchande, sans intermédiaire, n'existe pas. Dans les années 90, au démarrage de l'internet, à l'instar de Kuhn en 2000, *« certains économistes ont rapidement projeté l'idéal d'un marché du travail entièrement numérique, sans intermédiaire, transparent et réactif. La réalité est bien plus complexe et nuancée »* (Y. Fondeur, 2006). En effet, l'ensemble des intermédiaires ont adapté leurs métiers, offres, ou tout simplement ont appris à intégrer les outils du WEB.

L'une des conséquences du développement des job boards serait un marché de l'emploi devenu, de plus en plus transparent. C'est aussi l'une des conclusions des recherches de Yannick Fondeur, dévoilée dans l'article de la revue de l'IRES[54] . Son hypothèse repose sur le fait qu'ils auraient considérablement amélioré l'accessibilité de l'information sur les offres d'emploi.

Les cas de disparition d'intermédiation existent, bien entendu, mais ont des réussites plus ou moins hétérogènes nous y reviendrons dans notre enquête terrain. Toutes les contributions (1), quelles que soient leur méthodologie, pointent les limites de l'utilisation d'internet et de la sélection à distance.

A RETENIR
Un marché où l'intermédiation continue de trouver sa place dans le rôle traditionnel de facilitateur de la rencontre. L'entreprise pour des logiques de temps et d'efficacité continue d'externaliser le « sourcing » ou la diffusion d'offres à des intermédiaires qui ont appris à utiliser les outils de l'e-recrutement.

[53] Note de bas de page de la Revue n°52 de l'IRES, (2006), *Internet, recrutement et recherche d'emploi*. Travail réalisé dans le cadre du groupe de travail « TIC et marché du travail » du GDR CNRS « TIC et Société ». http://gdrtics.u-paris10.fr/groupes/marche_travail.php

[54] IRES, (2006), *Internet, recrutement et recherche d'emploi*, op. cit.

3/ Questionnement à destination du recruteur

3.1 Les 'job boards' incontournables et efficaces, illustrent les forces et les faiblesses d'Internet

3.1.1 Un marché plus transparent, plus simple et plus « réactif » grâce au job boards

«Accélérer les rencontres et garantir la qualité des appariements» sont les objectifs premiers des intermédiaires de l'emploi. *«Les job boards, incarnent au mieux cet intermédiaire idéal, qui joue le rôle de commissaire priseur. Il facilite les rouages du marché, en aplanit les frictions sans intervenir sur le contenu de ce qui est échangé»* (E.Marchal et G.Rieucau citant Autor, 2008).

Par ailleurs, le mouvement de concentration (création d'Adenclassified et de Regionsjob) qui s'est opéré dans cette industrie a aussi contribué à renforcer cette transparence en centralisant davantage l'information.

3.1.2 L'exemple du groupe Adenclassified

Pionnier du marché des annonces Emploi (print,WEB, mobile...), **FIGARO CLASSIFIEDS** propose une offre unique sur le marché, fondée sur une approche multi-marques et multi-produits, lui permettant d'être à tous les carrefours de rencontres entre candidats et recruteurs.

- N°1 de l'Emploi privé sur Internet, avec les marques **CADREMPLOI, KELJOB** et **CADRESONLINE**
- 1 de l'Emploi privé dans la presse nationale, avec **LE FIGARO ECONOMIE**
- N°1 de l'Emploi privé sur le Mobile, avec le succès des applications de **CADREMPLOI** et de **KELJOB** ;
- Précurseur sur la TV connectée avec **CADREMPLOI TV** ;
- Partenaire de THE NETWORK, réseau international de recrutement N°1 (présent dans 136 pays)
- Fournisseur de solutions RH, dont **CVAden** (3 millions de CV), **Adensourcing, CVmail, Adenweb…**

Le recours aux sites internet d'emploi par les entreprises permet de nombreux avantages parmi lesquels :

- Réduction des coûts de publication des offres
- Accès rapide à une grande quantité de dossiers
- Période d'exposition de l'offre beaucoup plus importante (plusieurs semaines contre une semaine).
- Simplicité d'usage (délais de fabrication d'une offre d'emploi, aspects techniques)
- Gestion simplifiée de ses annonces, les sites proposant des services de statistiques

A RETENIR

Quelques soient les limites des job boards que nous aborderons dans les chapitres suivants, leur succès n'est pas le fruit du hasard. Ils se sont imposés comme le principal acteur du marché de l'emploi au point qu'ils font désormais partie du paysage classique. Les deux « côtés », candidats et recruteurs, les plébiscitent pour la visibilité qu'ils donnent sur le marché, pour leur simplicité, leur rapidité et le temps d'exposition des annonces.

3.2 La masse d'information et la standardisation

3.2.1 La disponibilité de l'information est accrue, mais les difficultés de traitement le sont aussi

Y.Fondeur[55] souligne que le recrutement en ligne pose le problème du «dilemme transparence-bruit». *«Quand on augmente la quantité d'information accessible sans en diminuer l'hétérogénéité et sans améliorer les repères de coordination entre offre et demande, il devient plus difficile (…) de distinguer le signal des informations pertinentes du « bruit » de celles qui ne le sont pas».*

Ainsi se pose immédiatement la problématique du volume à traiter et celle de la qualité : la banalisation de l'acte de candidature, conduit à un excès de candidature, en générale sous qualifiées (Autor, 2001). Symétriquement, la multiplication des offres place les candidats face à une information éparpillée lui donnant l'effet *« d'une jungle». «Il y a toute*

[55] Yannick FONDEUR, (2006), « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *La Revue de l'IRES*, n° 52 - 2006/3, pp. 3 – 10.

l'information, et en même temps, il n'y a pas toute l'information, puisqu'il n'y a pas ce que je cherche», ainsi s'exprime un candidat cité par G.Beauvallet, M.C.Legarff, A.L.Negri et F.Cara.

A RETENIR
L'information est davantage disponible, mais son accessibilité est perturbée par la masse d'informations.

3.2.2 La notion de repères de coordination et le problème « bruit / silence » : Mots clés

Pour se rencontrer, candidats et recruteurs doivent **se repérer**, c'est-à-dire trouver des **éléments visibles émergeant de la masse d'informations**, qui vont les conduire à se rencontrer. A cet effet, l'ANPE a développé une nomenclature appelée **ROME** (Repères Opérationnels des Métiers et des Emplois) qui est une tentative d'unification du langage par des mots clés. Mais elle réclame de perpétuelles mises à jour et présente des difficultés pour rendre compte de la richesse des parcours. E.Rieucau et Marchal soulignent en 2006, l'effet de structuration de cette nomenclature. Toutefois, ni la littérature actuelle, ni des acteurs interrogés n'y font allusion. Nous n'avons donc pas développé ce thème.

L'étude de Kevin Mellet sur les données d'usage de Keljob, montrait en 2006, que les recherches en mots pleins sur des titres de fonction et ou des mots clés « *conférait plus de libertés aux candidats et aux recruteurs dans la sélection des repères de coordination* » mais élevait le niveau d'incertitude en raison des nombreux « *échecs de coordination* » des recherches renvoyant soit trop de réponses (bruit), soit pas assez (silence). Se trouve ainsi posée la problématique « bruit/silence ».

A RETENIR
Pour se rencontrer, candidats et recruteurs doivent se repérer autour de signaux visibles, les mots clés ou « repères de coordination ». Les recherches autour de ces mots clés génèrent soit trop de réponses (bruit), ou pas assez de réponses (silence)

3.2.3 La standardisation au centre de la problématique bruit silence

Il semble que les job boards jouent **un rôle important dans cette standardisation** car les sites sont structurés sur des critères définis en termes de : secteurs d'activité, fonctions, niveaux de qualification… Les moteurs de recherche exigent cette structuration pour fonctionner. Ils contribuent donc fortement à la sélection et au formatage et jouent leur **rôle de filtre**.

«Privilégiant certains modes de classement à d'autres – des menus déroulant ou une connexion par mot clé – ils obligent les parties à se plier à certains formats dans un certain ordre, ce qui influe sur la sélection. La comparaison d'annonces de presse et d'annonces numériques montre l'importance prise par les repères chiffrés et standards dans ces dernières années (..)». (E.Marchal & G.Rieucau, 2010).

Nous ne développerons pas la question de la pertinence du choix de ces critères. Il s'agit d'un sujet d'étude à part entière. Toutefois, il est important d'avoir cette problématique à l'esprit car il est certain qu'Internet, face au défi du volume d'informations à traiter, la rend particulièrement épineuse. En effet, *«des années 1960, où les annonces étaient simples, aux années 2000, les annonces se sont compliquées. L'accumulation de critères requis dans certaines offres conduit parfois à dresser des portraits de candidats aussi précis qu'exigeants dans lesquels peu d'entre eux se reconnaissent» (E.Marchal & G.Rieucau, 2010).*

«L'usage d'internet place au premier plan la question du langage du marché du travail, des signaux de la compétence et des repères de coordination.» (E.Marchal & G.Rieucau, 2010).

A RETENIR
Les job boards généralistes sont obligés de structurer l'information en la standardisant, posant la question de la pertinence des critères retenus. Ils contribuent à filtrer les candidatures a posteriori.

3.2.4 Des conséquences sur la visibilité des candidats

On peut s'interroger sur les effets de cette standardisation, en particulier celui de la visibilité des candidats. D'une part le niveau de compétences techniques et cognitives exigé pour passer ces filtres peut éliminer certains candidats qui doivent s'approprier les outils, s'adapter à leurs usages, déjouer les fausses pistes. Il leur faut remplir une série de

critères de recherche pour ne pas être 'éliminés' avant même d'accéder aux annonces. Par ailleurs les exigences véhiculées par les annonceurs tendent à exclure ceux qui «n'entrent pas dans la case».

A l'inverse, les candidats maîtrisant particulièrement bien ces outils peuvent développer des comportements opportunistes qui imposent aux recruteurs de renforcer la sélectivité des critères de tri. C'est le problème de la sélection adverse évoqué par Kuhn et Skuterud, 2004.

Il est vrai cependant que ce problème déjà posé à propos des CV, préexistait à Internet. Il résulte de *«la maîtrise des codes de présentation de soi sur CV et de la difficulté à résumer des parcours longs, et réciproquement à les déchiffrer ou encore de rendre compte de bifurcations…» (Bessy et al. 2007).* Les job boards, CVthèques et les bases de données ont amplifié le phénomène.

Le dilemme «bruit/silence» évoqué par Y. Fondeur se trouve ainsi bien résumé par E.Marchal et G.Rieucau : *«Deux types d'enjeux semblent difficiles à concilier : les repères doivent avoir une certaine généralité pour permettre aux offres et aux demandes de circuler au loin sur le marché du travail, tout en étant suffisamment spécialisés pour donner à voir les caractéristiques idiosyncratiques des candidats et des emplois».* Nous sommes ainsi au cœur de la problématique du recrutement qui exige de grandes compétences.

A RETENIR
Les job boards, obligés de se doter d'outils de standardisation, amplifient un problème pré existant à internet, celui déjà posé par la sélection des CV. Comment rendre compte des parcours longs, ou des bifurcations de parcours ? Certains candidats sont-ils invisibles ?

3.2.5 Filtrer *a priori* et non *a posteriori*. Vers des job boards spécialisés :

Les grands job boards évoqués plus haut sont tous généralistes et ouverts au plus grand nombre, ce qui, par définition, accroît considérablement le volume de candidatures, et amplifie la problématique du tri. Les modes de tri indispensables n'interviennent donc

qu'après le dépôt des candidatures. Ainsi les postulants pensent que leur candidature a au moins été examinée, alors qu'en réalité l'offre leur a été fermée « a posteriori ». Les outils de filtres ont bloqué la candidature avant qu'elle ne parvienne au recruteur. Le caractère transparent du marché peut donc paraître factice. Mais comment s'assurer que le mode de tri est performant parvenant «*à réduire le bruit sans affecter le signal, c'est-à-dire les candidatures pertinentes*» (Fondeur, 2006).
Certains médias proposent d'éliminer le bruit a priori. Il s'agit notamment des job boards spécialisés. Les offres étant déjà limitées au domaine de spécialisation, la masse d'informations est nécessairement moins bruitée et la candidature nécessairement plus ciblée. Malgré tout, l'information étant publique, elle reste ouverte à tous, donc transparente. *«Le risque de candidature non pertinente est considérablement réduit»* (Fondeur 2006).

Un autre aspect, mentionné par E.Marchal et G.Rieucau, incite à développer la spécialisation. L'absence de formatage, s'il laisse le candidat plus libre, ne réduit pas le nombre de candidats et les entreprises sont au défi de traiter des masses d'information, aux formats très divers. Des candidatures non pertinentes affluent faute d'avoir pu suffisamment expliciter le contexte de l'offre, alors que, dans le même temps, les recruteurs ne maîtrisent pas non plus le langage du métier spécifique. Par ailleurs, les compétences évoluent constamment, au sein même d'un secteur d'activité, compliquant la tache du recruteur généraliste. Il est également très difficile de juger l'expérience d'un candidat pour un recruteur généraliste.
«Le succès des sites de niches rend compte de la nécessité d'utiliser un langage contextualisé. Il incite les job boards à se spécialiser» E.Marchal et G.Rieucau.

Des acteurs plus récents sur le marché de l'emploi, tels les réseaux, offrent des perspectives nouvelles, permettant de contourner le problème de la standardisation et du filtre.

A RETENIR
Les sites spécialisés, en exerçant un filtre a priori, permettraient d'améliorer la qualité du traitement des candidatures en limitant leur nombre et en concentrant les plus pertinentes.

3.3 Les progiciels de gestion du recrutement : volonté de professionnalisation autant que nécessité imposée par Internet

3.3.1 Une enquête parlante

L'enquête intitulée *«Quand l'informatique outille le recrutement»*, parue dans le n°76 de la revue du CEE (Centre d'Etude de l'Emploi) de janvier 2011, par Y.Fondeur (CEE), G.de Larquier (CEE, EconomiX, Paris Ouest Nanterre), et F.Lhermitte (Apec, CEE, Latts) [56], est intéressante à restituer dans son ensemble. A travers l'étude d'un outil de recrutement, les progiciels, elle constitue un excellent moyen de comprendre comment Internet, phénomène externe aux entreprises, interagit avec un phénomène interne, celui de la professionnalisation du métier des Ressources Humaines

L'ENQUÊTE :

- Étude porte exclusivement sur le recrutement des cadres. Elle a été réalisée en lien avec l'APEC (Association pour l'emploi des cadres).
- Un volet quantitatif (février 2010) : s'appuie sur un questionnaire auprès de 700 entreprises de plus de 100 salariés ayant recruté au moins un cadre au cours des douze derniers mois. L'échantillon retenu est dit *« représentatif des entreprises françaises selon le critère des effectifs de cadres par secteur d'activité économique»* (p. 2)
- Un volet qualitatif (depuis janvier 2009 à janvier 2011) : une soixantaine d'entretiens réalisés auprès d'éditeurs de logiciels, de consultants, de chef de projets et de recruteurs.

[56] Yannick FONDEUR, Guillemette de LARQUIER, France LHERMITTE, (2011), « Quand l'informatique outille le recrutement », Connaissance de l'emploi, N°76, CEE, 4 pages

3.3.2 Enjeu 1 : faire face aux problématiques de volume venant d'Internet

Comme l'expliquent les auteurs de l'étude, *«Les progiciels de gestion de recrutement sont étroitement liés à l'utilisation d'internet pour recruter et à son impact sur les volumes à traiter»*. (1) Les progiciels ont des fonctions «en amont» pour générer les offres en ligne et d'autres «en aval» pour la réception et le traitement des masses de candidatures issues d'Internet, qu'elles soient spontanées ou répondant à une offre.
En générant les offres de façon automatisée, ils contribuent à alimenter le système du SIRH en reliant offre de poste à une future feuille de paie. C'est donc bien une problématique de volumes d'informations à traiter qui domine, conséquence du développement d'Internet. Ainsi, les auteurs posent la question suivante, sans pour autant y apporter de réponse : *«Est-ce la diffusion habituelle d'offres d'emploi sur Internet qui conduit l'entreprise à s'équiper, ou est-ce le fait qu'elle est équipée qui la conduit à diffuser davantage d'offres par ce canal ?» (p 3).*

Une assistance au recruteur devient possible pour le traitement des candidatures puisque les outils permettent de réaliser une pré-selection (tri par critères etc.) et d'automatiser plusieurs tâches comme celle d'envoi de courriers de refus ou de convocation.

Par ailleurs, par ces outils informatiques, l'entreprise est en capacité de constituer, par elle-même, une large base de données qu'elle peut mobiliser par la suite pour ses prochains recrutements, dès lors, sans passer forcément par une offre. Néanmoins, un autre aspect de l'étude fait apparaître que les viviers de candidats générés par ces logiciels sont très peu utilisés. Les entreprises se contentent de gérer le flux des candidatures qui leur arrivent au moment où le poste est publié mais ne font pas la démarche de recherche a priori dans leur vivier.

3.3.3 Enjeu 2 : la volonté des entreprises de professionnaliser leurs pratiques de recrutement les amène à standardiser leur processus

A – Origine interne : professionnaliser les façons de recruter

La fonction RH, et le recrutement en particulier, n'échappent pas au mouvement de fond qui consiste à développer la professionnalisation. Cela se traduit par le développement d'indicateurs afin de démontrer que l'on travaille selon un processus rationnel de traitement d'une masse industrielle d'informations tout en étant moins suspect d'arbitraire, ou de discriminations…Par la même, ces outils informatiques deviennent les

«instruments d'une «industrialisation» du recrutement C'est en cela que les auteurs considèrent que les progiciels de gestion du recrutement *«participent d'un mouvement de standardisation»* des pratiques de recrutement (p.1).

B – Origine externe : l'hébergement à distance des logiciels, via Internet, contribue à les standardiser (mode SaaS, Software as a Service).

Les progiciels de gestion du recrutement ont la particularité d'être principalement hébergés à distance, interdisant toute modification spécifique. Ils contribuent à «standardiser» encore plus les pratiques.
«Le déploiement de ce type d'outil est extrêmement simple et rapide (…et), le mode SaaS impose (…) le maintien d'une seule version de l'application. Ainsi, les éditeurs ont un intérêt économique à favoriser la standardisation des versions, se reposant également sur l'argument de la possibilité de diffuser les « bonnes pratiques».

3.3.4 Être équipé de logiciel ne signifie pas forcément l'utiliser

Il ressort de l'étude que les entreprises disposant d'un progiciel ne l'utilisent pas systématiquement, notamment lorsqu'elles ont déjà repéré un candidat via leur propre réseau. Dans ce cas, elles sont une sur deux à ne pas utiliser les outils en place, et donc à ne pas chercher à élargir le panel de candidats. La volonté de standardisation concernerait donc davantage les recruteurs «à distance» (via la toile) par opposition aux recrutements «de proximité», c'est-à-dire captant des candidats via leurs relations personnelles professionnelles. Cette hypothèse émise par les auteurs tend à réagir à un constat d'anomalie, comme si standardiser signifiait obligatoirement utiliser un seul outil. Mais n'est-ce pas plutôt le signe que les processus de recrutement doivent s'appuyer sur une palette d'outils dont les progiciels ne sont qu'un élément ? Ainsi la surprise des auteurs serait davantage due au fait que les entreprises n'auraient pas de stratégie globale de recrutement leur permettant de solliciter en parallèle différents canaux et intervenant à différentes étapes du recrutement, si bien que le contournement inévitable des progiciels serait vu comme une anomalie alors que, selon nous, il est normal mais non prévu, ou non intégré dans une démarche globale. Nous devons garder à l'esprit que le processus de recrutement ne doit pas se limiter à un seul outil mais se concevoir comme une palette d'outils à articuler entre eux.

En conclusion : Les progiciels de gestion des recrutements tendent à se généraliser en raison d'une volonté gestionnaire des entreprises de rationaliser leurs processus de recrutement, mais également sous l'effet intrinsèque d'Internet. Ce dernier tend à accroître considérablement les volumes de candidatures à traiter, et les éditeurs, pour des raisons d'économie d'échelle, poussent à adopter des solutions de logiciels standards en location sur le WEB. Deux mouvements s'alimentent donc, l'un Interne venant des entreprises, et l'autre externe venant de la filière Internet.

A RETENIR
L'usage des progiciels de recrutement est déjà massif. Il est lié à deux enjeux : faire face aux problématiques de volume venant d'Internet et une volonté des entreprises de professionnaliser les façons de recruter, ce qui les amènent à standardiser leur recrutement. L'hébergement à distance des logiciels, via Internet, contribue à les standardiser (mode SaaS, Software as a Service). ***Etre équipé de logiciel ne signifie pas forcément bien l'utiliser.*** ***Le processus de recrutement ne doit pas se limiter à un seul outil mais se concevoir comme une palette d'outils à articuler entre eux.***

3.4 Le sourcing : l'art de naviguer dans l'océan d'informations

Si le succès des job boards, voire des bases de données, tient à la visibilité qu'ils donnent sur le marché de l'emploi, nous avons vu qu'il s'obtient en contrepartie d'une perte d'information liée à l'incontournable standardisation des processus. Un certain nombre d'acteurs ne se résolvent pas à ce dilemme «bruit-silence». Michel SERFATI[57], Consultant associé du cabinet ARTEC considère que toute l'information est disponible et exploitable. Il estime que le recours à la «logique booléenne[58] » permet de développer des outils plus élaborés que ceux traditionnels utilisant la recherche sémantique et contextuelle. Il part de l'hypothèse qu'Internet est un monde ouvert qui donne accès à une multitude d'informations qu'il faut savoir chercher : Google et son accès à des pages personnelles, You Tube, les bases de données, les vidéos, les CV en ligne, les réseaux sociaux… Un enjeu clé du recrutement serait donc la capacité à développer et maitriser des outils de sourcing. Il existe même, aux Etats-Unis, des championnats de sourcing, dont les stars sont Bill Borman, Jim Stroud, ou la russe Irina Shameva[59] !

[57] Interview en août 2011

[58] En référence à George Boole (1815-1864), logicien, mathématicien et philosophe britannique. Il est le créateur d'une logique moderne fondée sur une structure algébrique et sémantique dénommée algèbre de Boole.

[59] Partner du cabinet de recrutement Brain Gain Recruiting

L'enquête McKinsey, à travers certains extraits de témoignages fait ressortir l'hypothèse selon laquelle, l'étape du sourcing est fondamentalement affectée par le net. (voir encadré ci dessous).

Cas de l'entreprise « BeThe1 » créée par François Bouyer en 2001 : Ce cabinet international de recrutement spécialisé dans la mode, la beauté et le luxe, réalise 300 à 400 missions par an dans une trentaine de pays. Avec les 120 000 membres de sa communauté, BeThe1 représente le plus grand vivier de professionnels du secteur dans le monde. *«Nos technologies nous permettent d'atteindre de manière massive des candidats potentiels dans les domaines les plus pointus : par exemple, si une entreprise recherche un commercial Export dans les chaussures de luxe basé en région parisienne, là où un cabinet standard, en plusieurs semaines, ne réussira à contacter au mieux qu'une dizaine de candidats sur les 1200 ou 1400 existants, nous réussirons à atteindre plus de 800 candidats, ce qui nous permet d'avoir une efficacité, une productivité, une rapidité et in fine une qualité supérieure».*

3.5 Le concept de « Marque Employeur »

Nous nous appuierons, en partie, sur ce chapitre sur une synthèse du module Marketing RH, dispensé par Pierre Volle lors du MBA RH.
Didier Pitelet revendique être le créateur du concept de «marque employeur» qu'il a d'ailleurs déposé. Nous sommes en 1998 et il a créé deux ans plus tôt l'agence Guillaume TELL. Son objectif est alors de «*sortir les relations humaines de leurs réflexes techniques au profit d'une prise de parole stratégique*». Il milite pour l'émergence d'un 'marketing social' qui repose sur une cohérence entre les publics internes et externes de l'entreprise. Ceci est rendu soudain possible par la transparence imposée des communications dans l'univers du WEB 2.0.

Pierre Volle nous rappelle que le concept de 'marque employeur' est né sous l'impulsion de l'environnement externe des entreprises, dont certains paramètres ne sont pas forcément actuellement d'actualité : raréfaction des talents, pénurie du personnel qualifié, choc démographique, mauvaise image de métiers traditionnels, … Le développement du concept répondait aussi à des objectifs internes : réduire les coûts de recrutement, augmenter leur qualité, savoir mieux recruter ceux dont on a besoin.

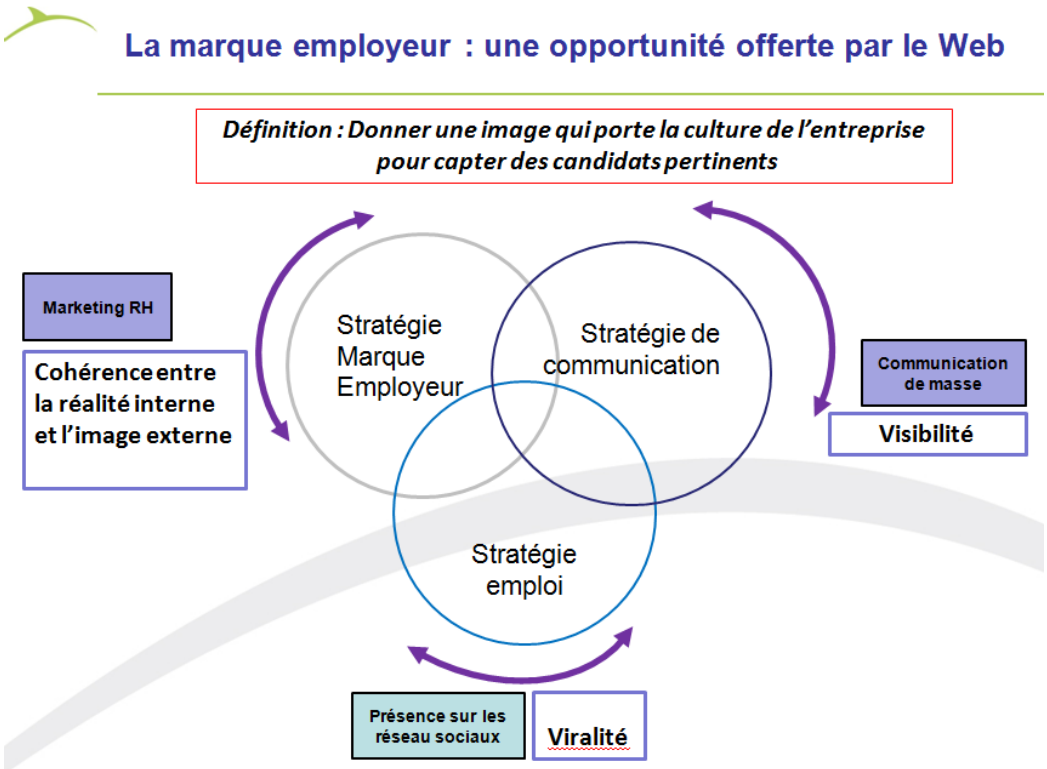
3.5.1 Culture d'entreprise *vs* Marque employeur

La Marque Employeur se distingue de la culture d'entreprise qui est bâtie sur des «valeurs d'entreprise» estimées démagogiques explique Didier Pitelet car celles-ci ont souvent artificiellement été construites pour séduire, rassurer et faire écho, à des thématiques qui viennent remplir l'actualité des entreprises : développement durable, égalité, respect, ….

3.5.2 Qu'en est-il exactement ?

Didier Pitelet dans un article du 8 mars 2011 extrait de Focus RH explique que le concept de «marque employeur» est débarrassé des artifices de communication Corporate. C'est un «*AHS*» (Actif Hautement Stratégie) car il est «*l'expression de vérité de chaque société vis-à vis de ses clients, salariés, candidats, …*». Celle-ci s'exprimant librement sur l'ensemble des réseaux, de façon incontrôlable et donc obligatoire vraie, c'est-à-dire faisant référence à des expériences vécues.

Pour autant, sa mise en œuvre repose sur une démarche construite dont le processus est décrit ci-dessous. Le concept aborde des enjeux d'attractivité de l'entreprise, son «*employer appeal*», sa capacité à intégrer et fidéliser, par une réflexion sur l'attractivité de ses métiers, de sa filière industrielle et bien entendu de sa notoriété propre.



Notre constat et réflexions

Ce sont aujourd'hui des entreprises qui possèdent, à la base, une forte notoriété, de part leur histoire ou leurs succès commerciaux, qui ont une 'marque employeur' forte.
La fonction RH doit intégrer la philosophie, et les outils du marketing qui sous-tendent le développement de la marque employeur (notoriété, insight, cibles, segmentation, visibilité, …).

3.5.3 Le DRH acteur central de la marque employeur

La marque employeur c'est «*la marque traitée sous l'angle humain*». C'est donc un projet transversal qui anime l'ensemble des parties prenantes internes et externes, et pour lequel le DRH est plus que légitime dans son rôle d'orchestration et d'animation. Autour du concept de marque employeur se développe un sentiment de confiance auprès des clients, investisseurs et autres parties prenantes. La gestion des ressources humaines est au cœur du processus de création d'une image de marque.

En France les deux entreprises référentes sont Alcatel Lucent dont nous avons pu interviewer le DRH, Didier Baichère et la Société Générale avec Franck de la Pinta.

A RETENIR
Le concept de marque employeur est directement impacté par les outils du WEB qu'ils soient de type «transmission » ou «interaction». L'avènement des réseaux sociaux lui donne une force et une visibilité jamais atteinte. Ils constituent un formidable levier pour attirer des candidatures pertinentes. Pour être efficace et durable, la marque-employeur exige une cohérence entre le discours externe et la réalité interne. C'est en quoi le DRH a tout son rôle à jouer, devenant un organisateur majeur de la collaboration entre toutes les directions. Sans cette cohérence, la notion de marque employeur peut s'avérer dévastatrice.

3.6 E-Recrutement et cadre juridique

3.6.1 La première étape appartient aux utilisateurs des réseaux sociaux : celle de contrôler leur image numérique

Pour Christine Balagué[60] «*l'information qui est présente sur un réseau social est du domaine du public*». Aux candidats de contrôler leur identité et comportement numérique et d'en verrouiller les accès. Elle évangélise auprès de ses étudiants pour leur faire prendre conscience des conséquences d'un manque de contrôle de l'information diffusée. Elle rappelle que «*tout ce qui est publié sur le WEB est indestructible et restera*». D'auprès elle : «*le droit à l'oubli n'existe pas*».

Elle vient de publier le 25 octobre dernier un livre à vocation pédagogique intitulé : 'Bien gérer sa E-réputation», Editions Dunod qu'elle a écrit avec le concours des étudiants de Télécom Ecole de Management.

Une chose semble évidente, les frontières privées / publiques se déforment sur le réseau social et la question de l'usage des données privées fait débat. De nombreuses recherches traitent de la protection de la vie privée et de la confiance : Coutu, 2007, Gross et Acquisiti, 2005, Dwyer et al, 2007, Stutzman, 2008,… cette liste n'est pas exhaustive.

3.6.2 L'avis du juriste

Maître Etienne Drouard[61], Avocat Associé chez K&L Gates, distingue deux approches juridiques différentes :

- **L'approche contractuelle** d'inspiration anglo-saxonne et d'influence américaine : seule la volonté de l'internaute compte. Il est libre de partager sa vie privée avec ses « amis » voire avec les « amis de ses amis » sous réserve d'avoir été informé préalablement sur les protections auxquelles il a droit et sur les risques qu'il encourt. En général, cela se traduit par l'acceptation obligatoire d'un contrat d'adhésion avant de pouvoir accéder aux fonctionnalités du réseau.

[60] Interview du 12 juillet 2011

[61] Extrait du livre de Christian BALAGUE, David FAYON, (2010), *Facebook, Twitter et les autres… Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson Education France, p. 202-207

La plupart des réseaux sociaux fonctionnent actuellement sur ce modèle américain.

- **L'approche régalienne** qui est d'inspiration romano-germanique et d'influence européenne : Elle préserve l'intérêt général et suppose qu'on achète uniquement le service, sans céder de droits fondamentaux. On parle alors de qualité de service, de consommateur, d'ordre public, de propriété intellectuelle et de protection de la vie privée.

Pour l'heure le droit européen consacre l'application du droit américain s'il s'agit d'un réseau social qui opère depuis le territoire des Etats-Unis. Mais ceci pourrait changer dans le cadre de la modification des directives harmonisant les règles européennes de protection des données personnelles. En effet, Vivian Redding, Commissaire Européen en charge de ce dossier envisage d'ici la fin de l'année 2011 de proposer que la loi applicable aux sociétés extra-européennes soit celle du lieu où l'internaute européen est situé.

Dans tous les cas, il convient de se montrer très vigilant sur les informations diffusées sur le net. Le régime juridique d'une information sur un réseau social varie en effet selon que cette information est destinée aux «amis» de l'internaute ou aux «amis d'amis». Entre «amis», le régime de la correspondance privée doit s'appliquer alors qu'avec les «amis d'amis», la correspondance est publique.

La privauté d'une information dépend donc de la confiance qu'on accorde à la personne avec qui on partage cette information.

3.6.3 Rester vigilant face à des acteurs qui profitent des défaillances du marché

La loi de Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 a clarifié le secteur des offres d'emploi sur internet et définit un cadre juridique précis pour tous les acteurs du recrutement.

Elle instaure de manière claire le principe d'interdiction de vendre des offres d'emploi, quel que soit le support utilisé : Art L311-4 du code du travail : «*La vente d'offres ou de demandes d'emploi, quel que soit le support utilisé, est interdite. Toutefois, cette interdiction ne fait pas obstacle à l'insertion, à titre onéreux, d'offres ou de demandes d'emploi dans une publication ou un autre moyen de communication payant.*»

La consultation payante d'offres d'emploi est donc désormais depuis cette loi, interdite. Cette loi s'inscrit clairement dans le prolongement de la loi du 24 juin 2011 relative à la confiance dans l'économie numérique.

3.7 Les Réseaux sociaux numériques : l'outil qui anime l'actualité RH

3.7.1 Un sujet qui a mobilisé la recherche bien avant l'existence du WEB

Depuis 30 ans, les réseaux sociaux traditionnels, et aujourd'hui virtuels, sont un sujet de recherche. Bien avant le WEB, **John A. Barnes**[62] étudiait les liens d'amitié et de connaissance entre les individus, puis en 1967, **Stanley Milgram** donnait naissance à ce que l'on nomme aujourd'hui : la théorie du «petit monde». En France, le Sociologue Emmanuel Lazera[63] définit le réseau social comme *«un ensemble de relations spécifiques entre un ensemble fini d'acteurs qui comprend une culture ou un système de normes».* Les réseaux sociaux traditionnels sont multiples : associatifs, corporatifs, professionnels, politiques, … et ils continuent aujourd'hui d'exister en parallèle à ceux du WEB.

3.7.1.1 La révolution Internet du réseau social

La spécificité des réseaux sociaux du WEB sont d'être organisés autour de la *personne* et de ses *centres d'intérêt*, tandis que les réseaux traditionnels étaient structurés autour d'espaces (villes, communautés, …).

Les études des chercheurs portent sur différents sujets : la nature des liens entre membres (théorie des liens forts et faibles de Granovetter, Capital social de Pierre Mercklé, …), la typologie des réseaux, les mécanismes de transmission (Duncan Watts), l'efficacité d'un réseau (Ross Mayfield, Alain Degenne, Michel Forsé)…. Là n'est pas notre propos. Nous retenons que ces théoriciens de différentes spécialités essaient d'y comprendre les rapports humains en analysant les systèmes d'échange et de logiques de circulation des ressources, les formes de coopération ou de discrimination au sein des organisations.

---

[62] Article dans la revue Human Relations en 1954

[63] Emmanuel Lazega, Directeur du Master 2 Recherche de Sociologie, Université de Paris – Dauphine, Membre du Conseil Scientifique de l'Université Paris-Dauphine, Co-directeur de l'Observatoire des Réseaux Intra- et Inter-organisationnels (ORIO). Membre du comité de rédaction de la Revue française de sociologie. Il est l'auteur de : « Réseaux sociaux et structures relationnelles », Que Sais-je, PUF, réédité en 2007.

Nous avons résumé quelques sujets d'études dans notre Annexe 1 intitulée : ***Histoire et compréhension des réseaux sociaux.***

3.7.1.2 Les thèmes de recherche actuels dans le domaine des ressources humaines

Les sujets de recherche abordent

- **L'analyse des traces numériques** : évolution, structure et liens (Kumar et al, 2006 ; Leskovec et al. 2008 ; Fu et al., 2007 ; Huberman et al. 2009 ; Spertus et al. 2005.), Rythme et nature des interactions (Golder et al. 2007 ; Lampe et al. 2007), la problématique de visualisation (Adamic et 2003, Heer et Boyd 2005 ; Paolillo et Wright 2005).

- **La mise en scène de l'identité, via le profil et les liens d'amitié :** des chercheurs travaillent sur les signaux identitaires : Boyd, 2004, 2007, Donath et Boyd, 2004, Boyd et Heer, 2006, Livingstone, 2008, Cardon, 2008 et 2010, d'autres sur la théorie du signal, c'est-à-dire la réalité des profils : Tong et al, 2008; Wather et al., 2008, Boyd, 2008 a, Donath, 2007. [64]

- **L'impact des réseaux sociaux sur les organisations et les modes de management** (Sébastien Tran – revue *Personnel*) **:** la dimension collaborative, le partage de connaissance, les liens de subordination entre salarié et entreprise, les structures en mode projet

- **La gestion de la marque employeur et la E-Grh** : Aurélie Girard, 2010.

- **L'impact sur le métier de GRH** : travaux d'Anne Bourhis, Ph. D., professeure titulaire, HEC Montréal, et directrice scientifique dans le domaine de la gestion des ressources humaine, CEFRIO à la typologie des usages du WEB 2.0 en GRH et en

[64] Sources **:** auteurs cités par Aurélie GIRARD et Bernard FALLERY**,** (2009), « Réseaux sociaux et Numériques, revue de littérature et perspectives de recherche », Centre de Gestion en recherche des organisations Université de Montpellier 2, Colloque AIM juin, 10 pages

particulier dans le domaine du recrutement. Elle analyse les usages, les avantages et les inconvénients, tant côté recruteurs que candidats.

3.7.2 Outil du processus de l'appariement

En tout premier lieu, le réseau social est « *une économie de talents* » nous a dit Christine Balagué.

3.7.2.1 Un média de ' sourcing' de candidats (stratégie Pull)

Comme le résume Eric Dupin, blogueur et éditeur de Fuzz[65] les réseaux sociaux sont des outils qui permettent de «*dégrossir des recherches, d'obtenir des informations sur d'éventuels candidats, de se faire une idée sur leurs profils avant même de les avoir rencontrés*». Initialement non conçus pour cela, nous rappelle Jean-Pascal Szerleski[66], ancien Directeur des Stratégies internet de l'APEC, les réseaux sociaux sont devenus, pour certains volontairement (réseaux sociaux professionnels et sites de niche métiers), pour d'autres non (Facebook, Youtube), des viviers de candidats potentiels. Ils sont simples et pratiques pour accéder directement à des candidats potentiels, grâce à leurs outils de requête : profil, mot clefs, entreprise, métier…..

Les réseaux permettraient de filtrer « a priori », par un processus social, plus humain

Les réseaux, les plates-formes de mise en relation professionnelle ou les sites de cooptation filtrent a priori, par un processus social, plus humain mais aussi plus subjectif. *« Idéalement, les candidats ne reçoivent que des offres triées par leur réseau en fonction de leur pertinence et les recruteurs bénéficient des services d'un ensemble d'individus qui diffusent l'information en l'orientant vers des profils qu'ils jugent adéquats. Le bruit n'est donc pas réduit a posteriori par un dispositif technique de gestion des candidatures, mais a priori par un processus social. Le tri des candidatures est ré-humanisé, mais avec pour contrepartie une forte subjectivité dès la diffusion de l'information »* Fondeur & Lhermitte, 2006.

« Plutôt que de chercher à faire converger les modalités d'appariement entre l'offre et la demande de travail vers un marché parfait qu'Internet permettrait de réaliser, la technologie

[65] www.fuzz.fr : annuaire en temps réel de liens vers les meilleurs articles de blogs

[66] Interview de septembre 2011

serait en quelque sorte mise au service de sa nature éminemment sociale, au prix d'une moindre transparence » Fondeur, 2006.

A RETENIR –
Les réseaux sociaux, exercent un filtre «a priori», grâce à un processus social, plus humain mais aussi plus subjectif.

3.7.2.2 Un média d'évaluation, en amont du processus d'appariement

C'est tout l'enjeu des travaux sur le thème de la mise en scène de l'identité, via le profil et les liens d'amitié.

Contrôler l'identité numérique des candidats et mieux évaluer, est rendu possible avec Google mais avec aussi des outils plus pointus : 123people, Webmii, … une vision à 360° du candidat est à la portée du recruteur, via ses contributions sur les blogs, ou les recommandations présentes sur sa page réseau.

A – Les travaux de Dominique Cardon sur le Design de la visibilité

L'approche de Dominique Cardon et son essai de typologie du WEB 2.O, est intéressante pour un recruteur, car en portant son attention sur la façon dont l'internaute est visible sur les réseaux sociaux, le travail d'évaluation du potentiel candidat débute. Cardon évoque lui-même le fait que « *cette capacité à s'exposer, tout en contrôlant son exposition, réclame des compétences sociales et relationnelles spécifiques et très inégalement distribuées».*

Il a donc défini **5 comportements** dont il décrit les caractéristiques : le Paravent, le Clair-obscur, le Phare, le Post-it, La lanterna magica[67]. Dans notre enquête terrain, nous avons tenté de reprendre cette taxinomie pour analyser les personnalités des différents recruteurs interviewés.

[67] Cf. Dominique CARDON, (2008), «Le design de la visibilité : un essai de typologie du Web 2.0», site internet Internet Actu.net, article du 1/02/2008, 5 pages

Ces travaux prennent leur source sur l'étude des liens sociaux et des comportements qui font le succès des Réseaux sociaux numériques : l'esprit grégaire (notion de tribu), le phénomène de mode, le besoin d'appartenance..

D'autres chercheurs comme Sébastien Tran évoquent la même idée : « *Facebook stimule les comportements compulsif s*» car d'après lui « *le WEB 2.0 compromet le développement d'un soi consistant et autonome pour se livrer à la précarité de l'urgence immédiate* ». Peut-on en déduire que les gros consommateurs de Facebook sont des personnes aux personnalités compulsives et fragiles ? Le jugement semble sévère et dangereux, mais ces études soulèvent la réflexion.

B – Évaluer le candidat au travers des recommandations

Les experts, parmi lesquels Christine Balagué,[68] sont unanimes sur le sujet, la recommandation sur un site de réseau social apporte de la crédibilité à la candidature. Les liens étant souvent forts, entre les deux personnes, le référent ne peut pas prendre le risque de mettre en danger sa propre réputation en diffusant des informations non conformes à la réalité : « *la recommandation engage et expose son émetteur* ».

Des entreprises se sont donc créées sur le sujet et proposent de **centraliser des recommandations** comme Naymz.com, Repvine.com ou www.cv-20.com[69]. Elle utilise un système de tags selon 3 axes et affiche la représentation visuelle du candidat pour donner naissance à ce qu'ils appellent le CV 2.0 qui met en avant :

- Les aptitudes du candidat à exercer un métier, une fonction
- Ses compétences techniques
- Sa personnalité et ses qualités relationnelles

Le site qui souhaite fiabiliser ses représentations, propose également le **format C.A.R** qui est reconnu par les professionnels de l'évaluation des compétences : **C**ontexte de l'action, description de l'**A**ction, **R**ésultats obtenus.

---

[68] Interview de juillet 2011 et Christian BALAGUE, David FAYON, (2010), *Facebook, Twitter et les autres… Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson Education France, p. 51

[69] http://tinyurl.com/cv20-tags

3.7.2.3 La E-Réputation des entreprises, véhiculée par les « conversations »

Dans l'enquête RegionsJob, il est fait état que **:** "la réputation des entreprises compte tout autant que celle des candidats, puisque 89% des candidats font des recherches sur l'entreprise avant de répondre à une annonce. Plus la moitié ont déjà renoncé, suite à des informations négatives, tandis que 78% ont postulé au sein d'une entreprise suite à des informations positives. Ces chiffres démontrent clairement que la e-réputation est devenue un enjeu clé pour les entreprises."
Le « *wave* » est le terme qui désigne en anglais la conversation. C'est ainsi qu'est dénommé l'échange d'informations qui se tient entre les internautes sur les réseaux sociaux. Après les Directeurs du marketing, ce sont les DRH qui apprennent à initier ou participer à « des conversations » car ils ont compris que les réseaux sociaux étaient des lieux d'influence où se façonne l'opinion des acteurs. «*Une fantastique conversation globale a commencé. Grâce à internet, les individus découvrent et inventent de nouveaux moyens de partager de l'information pertinente très rapidement*» extrait du site *Cluetrain Manifesto* (le manifeste des évidences).

L'enjeu de ces conversations est tellement important, pouvant détruire ou promouvoir une entreprise, que des chercheurs en étudient les thèmes abordés, la valence (propos positifs, négatifs, ou neutres). Les outils utilisés reposent sur du *text mining* par des logiciels d'usage facile comme PASW de SPSS-IBM, combinés à des outils de *datamining.* L'outil fait des fouilles textuelles sur des données massives, à l'aide de traitement syntaxique ou sémantique.

Une étude a été conduite sur LinkedIn auprès des 55 millions de membres. 4 catégories d'individus ont été identifiées : les « pros » du réseau (savy networkers), les cadres supérieurs (seniors executives), les adeptes tardifs (late adopters) et les explorateurs (exploring options). Des communications ciblées ont pu ainsi être mises au point pour chacune de ces catégories.

D'après Aurélie Girard, les outils appartenant à la **catégorie du WEB** interaction (les réseaux sociaux et Twitter), sont des outils idéaux pour «gérer de nouvelles relations avec les candidats».

A – Une nouvelle compréhension sur la façon dont se construit le jugement des candidats vis-à-vis d'un potentiel employeur

Grâce aux études qui sont réalisées, les DRH ont une meilleure connaissance du cheminement de l'accès à l'information (sur l'entreprise, le climat social, la personnalité du manager, la réelle culture de l'entreprise,…) par le candidat potentiel. Ce dernier passera d'abord par le filtre de son réseau et de sa communauté. Ceci est d'autant plus vrai pour la «génération Y» que nous avons décrit en partie I.

Nous avons résumé les propos tenus sur ce sujet par Jean-pascal Szerlerski (Ex Directeur des stratégies digitales de l'APEC), dans le schéma ci-dessous :

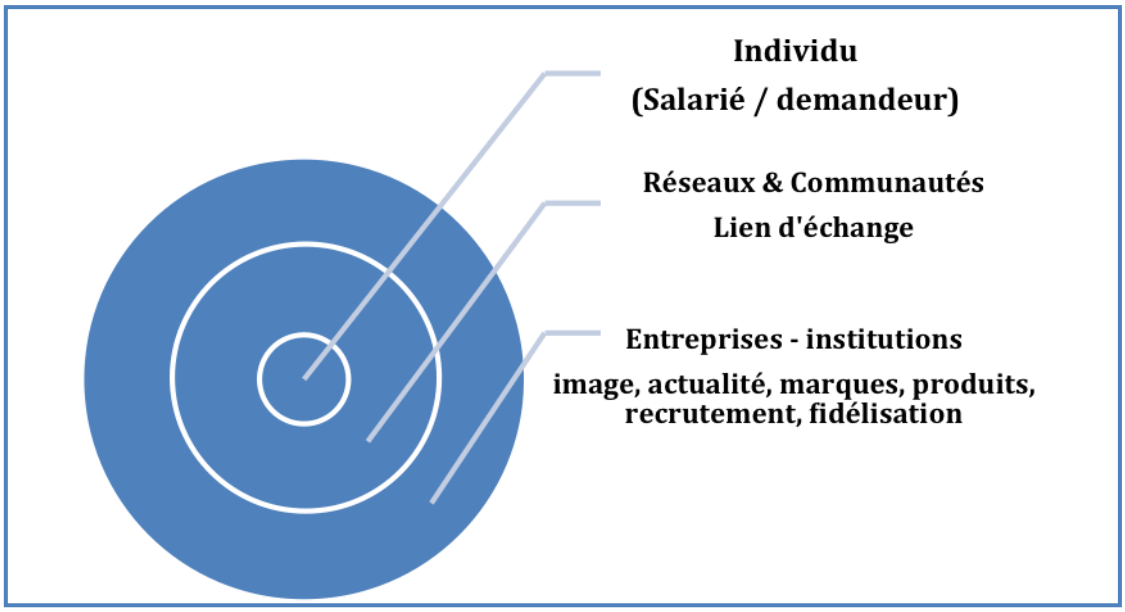


Schéma réalisé par nos soins

L'individu interagit avec son réseau et sa communauté, avant d'être en contact avec l'entreprise. Il part à la recherche d'informations qu'il estimera plus fiables que celles communiquées par l'entreprise. Il fait davantage confiance à l'expérience de la communauté (79% de taux de confiance) qu'à l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, les études montrent que les sites carrière des entreprises sont peu visités. Le réseau social est un espace où se fait l'opinion, celle-ci pouvant être déformée.

B – Une nouvelle attitude face au recruteur : la disparition de l'asymétrie de la relation

Christine Balagué évoque **l'effacement de l'asymétrie dans la relation** comme cela était le cas avant l'émergence des outils. Aujourd'hui, le candidat «Googolise» le profil de son recruteur, peut-être davantage que ne le fait le recruteur. «*Les relations s'équilibrent*» nous dit-elle, même si, in fine, le recruteur est maitre de sa décision.

A RETENIR
Les DRH ont pris conscience qu'une entreprise ou une marque n'est plus seulement ce qu'elle dit, mais ce que les gens disent d'elle. Elle perd le monopole de la parole. ***Le Réseau et les communautés sont des espaces d'information et de notation. On y partage des expériences individuelles vécues.***

3.7.2.4 Les réseaux sociaux : un média au service de la stratégie de la marque employeur

Espaces d'expression de la marque employeur, les messages véhiculés sur les réseaux sociaux et Twitter doivent être crédibles. Pour cela, ils doivent respecter des règles propres au fonctionnement du WEB.

Christine Balagué[70] enseignante et chercheuse sur les Réseaux sociaux, à l'Institut Télécom de Paris, évangélise auprès des entreprises pour que celles-ci mesurent l'ampleur du phénomène et adaptent leurs comportements. Ses travaux de recherches lui ont permis de définir 4 règles du marketing social et communautaire, baptisées les quatre «I» qui sont : **l'implication, l'interaction, l'intimité, et l'influence.**

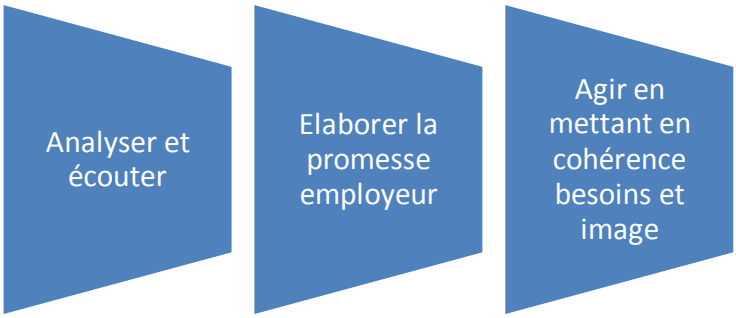
Ces règles font écho à celles que nous avons décrites en Partie I, quand nous évoquions les changements qui s'opèrent sous l'impact des NTIC sur les comportements et les modes de fonctionnement des entreprises, esquissant le modèle d'une entreprise WEB 3.0.

[70] Conférence animée par Christine BALAGUE du 20 juin 2011, *Social CRM et réseaux Sociaux, Conférence Cercle du Marketing Prédictif* et interview du 12 juillet

A – La viralité : un danger amplificateur

L'une des caractéristiques des réseaux sociaux est la vitesse de diffusion de l'information. La réputation est devenue «*un actif stratégique des entreprises* » affirme Sébastien Tran[71] dans la Revue *Personnel* de Septembre 2011. Il précise aussi, qu'il est impossible pour elles de contrôler tout ce qui peut être dit, d'où la nécessité de bien maîtriser l'information en amont.

La démarche à suivre est donc celle-ci :



B – Une transformation du métier des R.H

Les travaux d'Anne Bourhis font référence à une transformation des services de Ressources Humaines. «Depuis plus de 20 ans, ils cherchent à se transformer pour exercer un rôle plus stratégique dans l'utilisation du capital humain» D'après elle : «les technologies du WEB 2.0 deviennent l'opportunité de passer d'une GRH traditionnelle, à une GRH en mode stratégique»[72].

Toute une littérature a fleuri sur la thématique du E-DRH, parmi laquelle, les écrits de François Silva, sociologue de formation et enseignant à l'ESCEM et au CNAM.

---

[71] Docteur en Sciences de Gestion de l'Université Paris IX Dauphine. Il enseigne la stratégie et le management des systèmes d'information.

[72] Propos extraits de la Revue *Personnel*, dossier : *Réseaux Sociaux d'entreprise : la révolution numérique en marche,* n° 522, septembre 2011

Christine Balagué, lors de notre interview en juillet faisant quant à elle référence au «*nouveau paradigme du DRH*». C'est-à-dire, à sa capacité à se passer des intermédiaires de l'emploi en allant lui-même repérer les talents dont il a besoin dans les groupes de conversation où ils sont. Ceci repose cependant sur plusieurs points qui nous semblent essentiels : avoir des besoins, rechercher des talents présents sur les réseaux. Ce paradigme ne semble donc pas ressembler à tous les DRH ou équipes de recrutement.

Aurélie Girard met en avant les changements qui s'opèrent entre ce qu'elle appelle le « **recrutement transactionnel** » (de l'annonce papier aux Job boards) et le « **recrutement relationnel** » (l'ère des Réseaux sociaux numériques).

C – Le marketing supplantera-t-il la fonction RH ?

Ce fut la question soulevée en janvier 2011 par les membres du Corporate Research Foundation (CRF), créé en 91 en Hollande à l'initiative conjointe de professeurs en RH, de journalistes, d'associations, de chercheurs et d'éditeurs internationaux. La mission du CRF Institute est d'offrir une analyse et une information indépendante concernant les politiques, programmes et pratiques RH des entreprises certifiées. Elle est présente dans 13 pays et 4 continents.

De nombreux cas ont été cités lors de cette conférence. Les entreprises : Starbucks Café et Shell ont créé des services sur-mesure qui relient les deux disciplines, chez Starbucks le poste de Directeur de la gestion internationale de la marque est devenu : Top HR Marketer. Pour Shell, le service marketing fait partie intégrante du service RH. Navjot Singh, le directeur au Royaume-Uni s'exprime ainsi : « *même si ces deux fonctions utilisent un langage différent, elles ont pour tâche de vendre la marque. Je souhaite que les professionnels des ressources humaines comprennent que l'utilisation des outils, du langage et des techniques marketing a un impact direct sur leur efficacité ».*

Dave Ulrich, co-fondateur du cabinet de conseil en gestion des ressources humaines RBL et auteur d'"*Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*" (1999), identifie parmi quatre missions principales pour les ressources humaines, celle d'être : le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien, de gérer et accompagner le changement (grâce aux politiques de formation, de développement des compétences) et d'être le "coach" des collaborateurs.

Il s'agit d'une démarche de «marketing RH» qui se définit ainsi « stratégie de marketing qui consiste à développer l'image employeur d'une entreprise … en cohérence avec son identité et sa communication commerciale »[73].

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

L'analyse historique de l'évolution des outils du WEB ces 10 dernières années distingue deux générations, voire 2 familles d'outils : les «WEB transmission» et les «WEB interaction».

Les premiers, dont les principaux représentants sont les job boards, impactent directement les vecteurs d'informations. Ce sont des accélérateurs et des diffuseurs d'informations.

Leur usage massif consacre l'arrivée du WEB dans le marché de l'appariement. L'outil est plébiscité pour la transparence qu'il apporte au marché, sa simplicité d'utilisation et son efficacité.

La deuxième famille, celle de la «WEB interaction», est représentée principalement par les réseaux sociaux. Tout tend à penser qu'ils pourraient devenir également des acteurs majeurs. Son fonctionnement est essentiellement communautaire, interactif et collaboratif.

Les recruteurs semblent aujourd'hui quelque peu désarçonnés par ce nouvel entrant, comme le montre l'enquête Région Job. Les outils et acteurs traditionnels continuent d'être massivement utilisés mais sans grande conviction. A l'inverse, les nouveaux outils collaboratifs et communautaires, s'ils sont déjà un objet d'étude majeur pour les chercheurs, ne sont pas encore vraiment intégrés aux stratégies des recruteurs. Ainsi, leur usage demeure le fait d'initiatives individuelles.

Dans cette «forêt touffue», certains se sentent perdus, un sentiment aggravé par les questions juridiques, les intermédiaires de l'emploi, en tant que facilitateurs de rencontre et professionnels du recrutement.

Les travaux de recherche montrent également les limites et les problèmes posés par internet au recrutement.

L'un des principaux problèmes est la masse d'information générée. Les acteurs, confrontés au dilemme «bruit-silence», sont soit submergés, soit n'obtiennent pas de réponse. Pour

[73] Eléments du cours de Pierre Volle, définition Wikipédia 2007.

traiter l'information, il est nécessaire de la standardiser pour la filtrer par les mots clé ou des repères de coordination. Cette tendance à la standardisation est également encouragée par la volonté de professionnaliser la fonction RH.
Ces deux phénomènes s'auto alimentent : la standardisation facilitant le traitement des données, elle encourage l'augmentation des volumes et réciproquement.
Cette phase de standardisation oblige à « rentrer dans la case » et donc peut détourner certaines candidatures a posteriori. La chaîne de l'appariement peut ainsi être mise en échec. Lorsqu'elle ne l'est pas, la question de la qualité et de la pertinence de la candidature peut être posée.
De ce point de vue, la nécessité de définir des critères de sélection existait déjà. Mais on comprend bien que le WEB a considérablement amplifié le phénomène.
Une solution au dilemme «bruit silence» semble être la spécialisation des Job Boards. En centrant les échanges sur des thèmes précis, un filtre a priori se met en place et la probabilité de capter des candidatures pertinentes augmente.
Les réseaux sociaux offrent de nouvelles perspectives à cet égard en permettant que le filtre s'exerce par un processus social qui donne l'occasion aux candidats d'échapper aux critères classiques. Les réseaux sociaux permettraient de ré-humaniser le processus.
Mais cela exige d'y être présent ! Ainsi se pose le problème de la visibilité des candidats.

Les entreprises, quant à elles, n'échappent pas à la visibilité sur la toile, quelle que soit leur stratégie de communication. Leur e-réputation se fait avec ou sans elles et se transmet par un phénomène de viralité par les réseaux sociaux notamment. Pour cette raison la e-réputation des entreprises et la notion de marque employeur deviennent des enjeux de direction générale au sein desquels les DRH peuvent jouer un rôle central et stratégique.

TROISIÈME PARTIE

ENQUÊTE DE TERRAIN

TROISIÈME PARTIE : ENQUÊTE DE TERRAIN

1/ Introduction à l'enquête de terrain

1.1 Préambule

L'enquête de terrain avait pour but d'entendre des recruteurs opérationnels s'exprimer sur la réalité de leur usage des outils du WEB dans leurs processus de recrutement. Il s'agissait d'un exercice essentiellement qualitatif que nous pouvons confronter aux travaux des chercheurs, des consultants et des blogueurs développés en partie 2. L'approche méthodologique est présentée en début de rapport. Après une description du panel, nous caractérisons cinq familles de comportements d'entreprise. Puis nous décrivons aux travers d'un chapitre «observations» les principaux phénomènes remontés du terrain. Nous nous attachons, par la suite, à comprendre quelle appréciation ont les recruteurs des impacts du WEB sur leur activité, quels sont les avantages reconnus, les inconvénients subis, ainsi que les réticences et les interrogations des acteurs de terrain. Ces derniers, lorsqu'ils n'adoptent pas une attitude prudente, se mettent en position d'explorateurs, et n'hésitent pas à tester des solutions dont nous détaillons quelques exemples. Enfin nous terminons par un «focus» particulier sur les stratégies des entreprises à l'égard des réseaux sociaux, ce «nouvel entrant très remuant» dans l'univers du recrutement.
En dernier lieu, nous proposons des pistes de réflexion personnelle issues de ce travail d'investigation.

1.2 Une enquête ciblée sur les recruteurs en entreprise

Notre objectif n'a pas été de dresser un état des lieux le plus exhaustif possible mais de confronter notre étude à une enquête de terrain réalisée sur un échantillon d'entreprises, puis d'éclairer la réalité de l'appréhension des outils de la génération WEB 2.0. Nous avons privilégié des contacts hétérogènes en terme de secteurs d'activité et de taille des organisations, afin d'être le plus proche de la réalité du paysage économique français.
Deux types d'interlocuteurs ont été rencontrés : soit des acteurs du recrutement en ligne, chercheurs, blogueurs, ou consultants spécialisés, soit des entreprises. Les propos des

premiers ont été pris en compte au sein des parties précédentes. Nous ne traiterons donc, au sein de la partie 3, que des entreprises elles-mêmes.
Ainsi, nous avons conduit, entre le mois de juin et d'octobre 2011 vingt entretiens, réalisés en face à face, ou par téléphone.

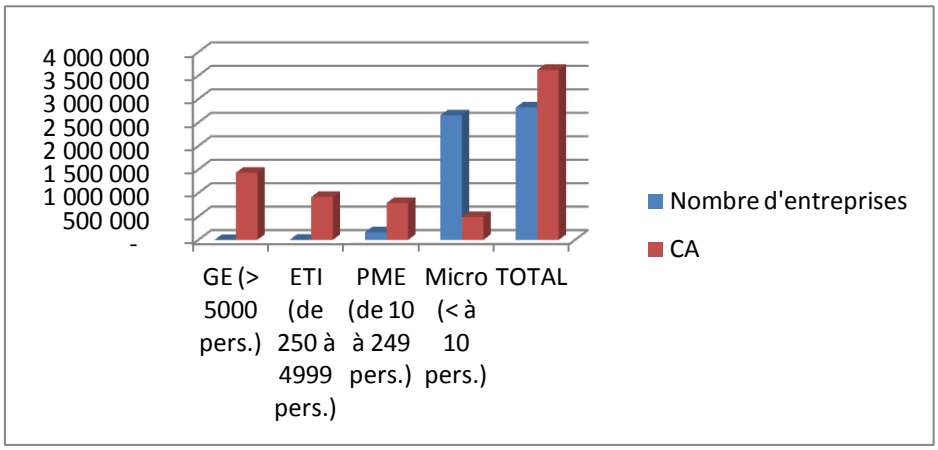
1.3 Un panel de 20 entreprises de tout secteur, et de toute taille

Le panel d'entreprises peut être caractérisé de la manière suivante :

- Représentants des entreprises dans une palette étendue d'activités, au sein d'entités dont les fonctions, vont de sièges sociaux, à des établissements secondaires à caractère commercial, administratif en passant par de la production industrielle. Deux secteurs d'activité ne sont pas représentés. Il s'agit de l'agro-alimentaire et du BTP (voir ci-dessous le graphe de la répartition de l'échantillon par secteur).

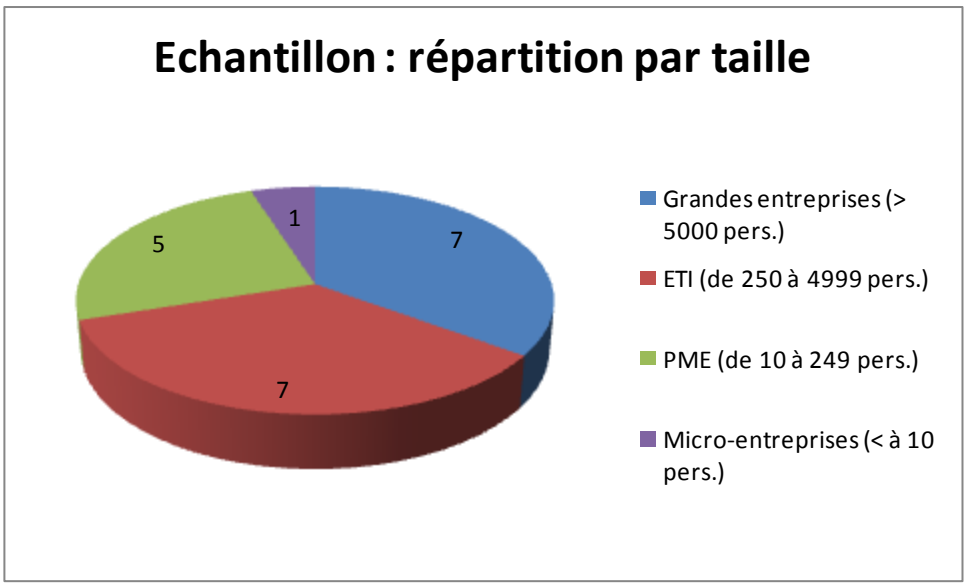
- De la TPE à la multinationale. D'après les données 2007 de la CCIP, le paysage français se compose de 94 % de micro-entreprises (moins de 10 salariés) qui pèsent 13,4 % sur le chiffre d'affaires national, de 5,7% de PME (de 10 à 250 salariés) qui pèsent 24,7%, de 0,1% d'ETI (de 250 à 5000 salariés) qui pèsent 25,2% et de 0,008% de grandes entreprises (+ de 5000 salariés) qui pèsent 36,5%. Leur poids économique est donc proportionnellement inverse à leur poids numérique. On constate que les micro-entreprises ne sont pas représentées et que notre échantillon sur-représente les grandes entreprises, ainsi que les entreprises de taille intermédiaire. Elles sont, en effet les plus faciles d'accès et les plus structurées pour rendre disponibles des spécialistes du recrutement. Notre objectif étant d'identifier des pratiques, cette limite ne nous a pas paru gênante. Nos conclusions montreront d'ailleurs que la taille de l'entreprise n'est pas un élément discriminant majeur quant aux pratiques de terrain (voir ci-dessous le graphe de la répartition de l'échantillon par taille).

- De sociétés installées en France, mais de plusieurs nationalités d'origine (voir ci-dessous le graphe de la répartition de l'échantillon par nationalité). Il s'agit de sociétés opérant des recrutements en France mais aussi, de façon plus marginale, au sein d'autres pays.



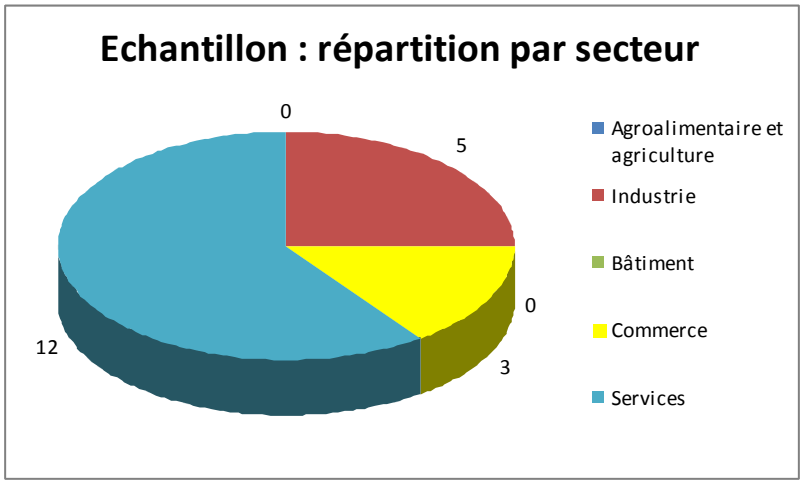
Paysage économique français d'après les données de la CCIP 2007

Chiffre d'Affaires cumulés et exprimés en million d'Euros en fonction du type d'entreprise

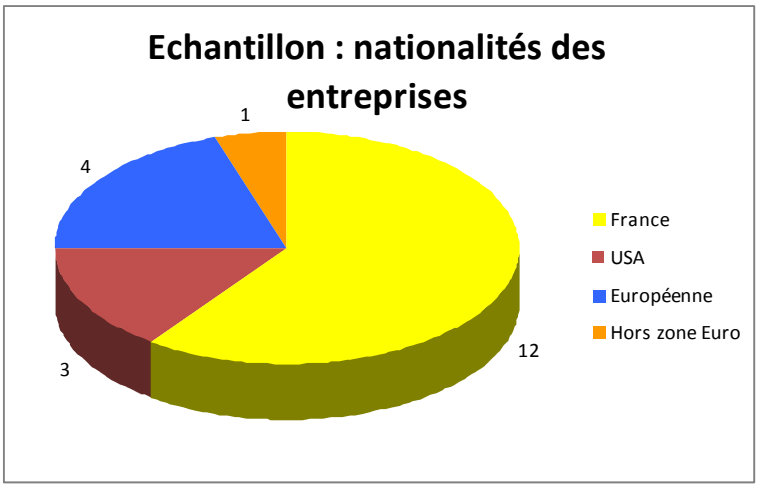


Graphe de la répartition de l'échantillon par taille d'entreprise

Rem : ETI : entreprise de taille intermédiaire. PME : petites et moyennes entreprises



Graphe de la répartition de l'échantillon par secteur d'activité

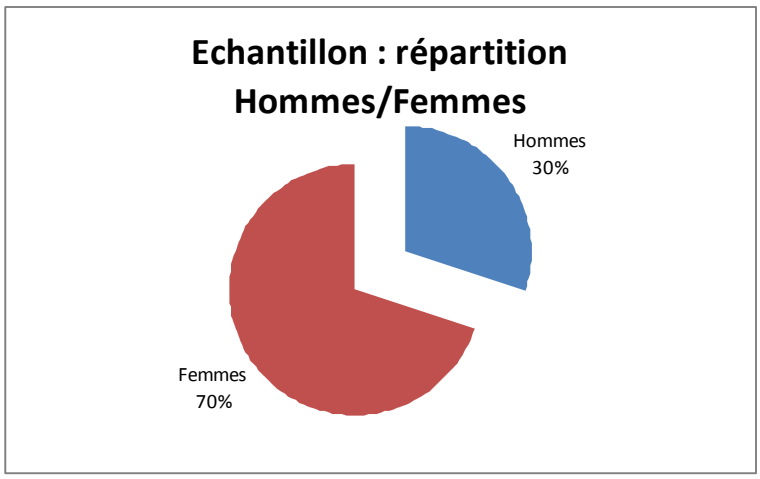


Graphe de la répartition de l'échantillon par nationalité

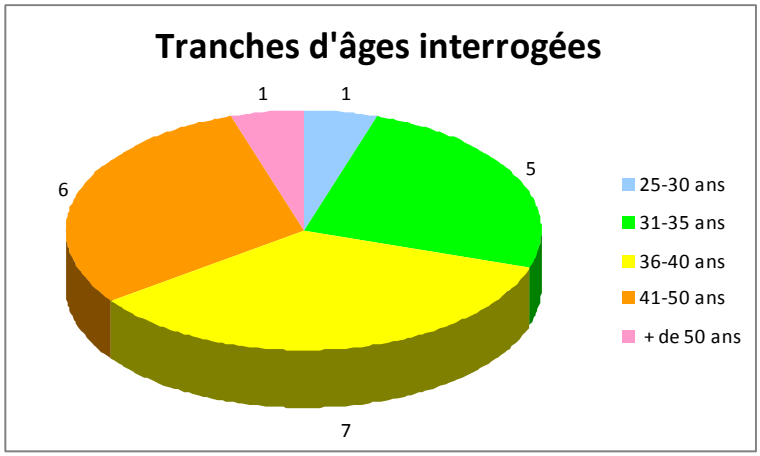
Le panel d'interlocuteurs peut être caractérisé de la manière suivante :

- Plusieurs fonctions des Ressources humaines : du DRH, au recruteur spécialisé, en passant par des Campus Manager des entreprises. Nous avons volontairement ciblé nos entretiens directement sur les entreprises elles-mêmes, en excluant les cabinets de recrutements. Ainsi nous ciblons les recruteurs et non les intermédiaires.

- Des interlocuteurs représentatifs de plusieurs genres et générations



Graphe de la répartition de l'échantillon par sexe



Graphe de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge

1.4 Le questionnaire

La construction du quetionnaire a été développée en début d'étude dans le paragraphe relatif à la méthodologie de recherche.

Nos questions ont porté principalement sur l'étude de leurs contextes emploi (volumes, nature des besoins, difficultés rencontrées), sur un état des lieux concernant leurs canaux de recrutement, puis sur leurs usages en matière d'outils de la génération WEB 2.0, avant d'aborder des sujets plus qualitatifs, au travers de leurs réflexions sur notre sujet.

Pour préserver la confidentialité des propos échangés, nous ne communiquerons pas les synthèses des entretiens conduits.

Page suivante, une forme simplifiée du questionnaire utilisé.

QUESTIONNAIRE d'ENQUETE

(mise en forme simplifiée pour le mémoire)

Identité interlocuteur / entreprise :

1. Nom, prénom, Fonction / poste
2. Ancienneté dans la fonction
3. Génération
4. Etes-vous sur les réseaux ?
5. Dans quel but (veille, benchmark, loisir, recherche) ?
6. Nom de l'organisation
7. Secteur d'activité
8. Nationalité de l'entreprise
9. Effectif
10. Multisites Oui / Non

I –Identification des besoins / an

- Populations concernées
- Volume / Variation d'une année sur l'autre
- Stratégie plutôt pull (diffusion d'offres) ou push (je vais chercher les candidats)
- Moyens à disposition en interne : ressources propres dédiées aux recrutements

II - Analyse des pratiques de recrutement de l'entreprise :

❶ - Typologie de vos canaux de recherche régulièrement activés :

Cas 1 : recherches de candidature en direct :

Lesquels : Support papier / Site internet de l'entreprise / Job board / Réseaux sociaux / cooptation / forums écoles / partenariat

Cas 2 : recherche via un intermédiaire de l'emploi :

Lesquels

❷ - Analyse des choix

- Qu'est-ce qui détermine le choix des canaux ?
- Votre avis sur le sujet :

❸ - Performance :

- Mesurez-vous leur performance (KPI) ?
- Si oui, résultats ?

Commentaires sur le sujet 1

II - Analyse des pratiques recrutement Web :

❶ - Typologie de vos canaux de recherche régulièrement activés :

Cas 1 : Recherches de candidature en direct :

Lesquels : Site internet de l'entreprise / Job board / Réseaux sociaux / Forums / Blogs / Sites de E-réputation / Espace de vos propres salariés sur les réseaux / Autres

Cas 2 : Recherche via un intermédiaire de l'emploi :

Lesquels : APEC / Pole emploi / Chasseurs

❷ - Analyse des choix

Qu'est-ce qui détermine le choix des canaux web ?

❸ - **Performance :**

1 Mesurez-vous leur performance ?
2 Mesurez-vous la performance du Web versus médias traditionnels ?
3 Si oui, résultats ?

❹ - **Analyse du traitement des candidatures via recrutement Web :**

- Quid des Cv récoltés via le Web (BDD interne – active / passive – mise à jour – CNIL (adresses Opt'in)

III - Impact des outils Web :

- Avez-vous une stratégie de marque employeur ?
- Vous préoccupez-vous de votre e-réputation ?
- Pourquoi ?
- Comment ?
- ***Avis sur le sujet***

Qu'est-ce qui explique l'émergence de ces outils ?

- Est-ce que certains métiers / fonctions de l'entreprise poussent le recours à ce type d'outils ?
- Peut-on revenir en arrière ?
- Quelles sont d'après vous les dernières tendances ?
- Qu'est-ce que cela soulève comme questions dans votre entreprise ?
- Comment percevez-vous les évolutions à venir ?
- La DRH a-t-elle un rôle à avoir sur le sujet
- Est-ce que cela apporte du + ou du - ? Commentaires
- **Eléments positifs** :
- **Eléments négatifs** :

En interne

- Des changements sur vos pratiques ?
- Contrôlez-vous les règles déontologiques en vigueur
- Sur le volume des candidatures reçues (CS / annonces)?
- Avis sur le profil des candidats via Web (différents des Cv non web
- Sur le profil de vos équipes recrutement ?
- Sur l'organisation des équipes RH
- Sur les liens avec les opérationnels ?
- L'évaluation des candidatures ?
- Sur vos outils de traitement des CV ?

Entre votre organisation et les intermédiaires de l'emploi

- Relation avec les intermédiaires de l'emploi ?
- Contrôlez-vous leur diffusion Web, quand vous les faites intervenir ?

IV – Internet et vos salariés ?

- Que pensez-vous de la présence de vos salariés sur les réseaux sociaux ?
- Est-ce que vous contrôlez le discours et l'attitude – des régulateurs
- Votre entreprise possède-t-elle un réseau interne d'entreprise
- Avis/ bilan sur le sujet

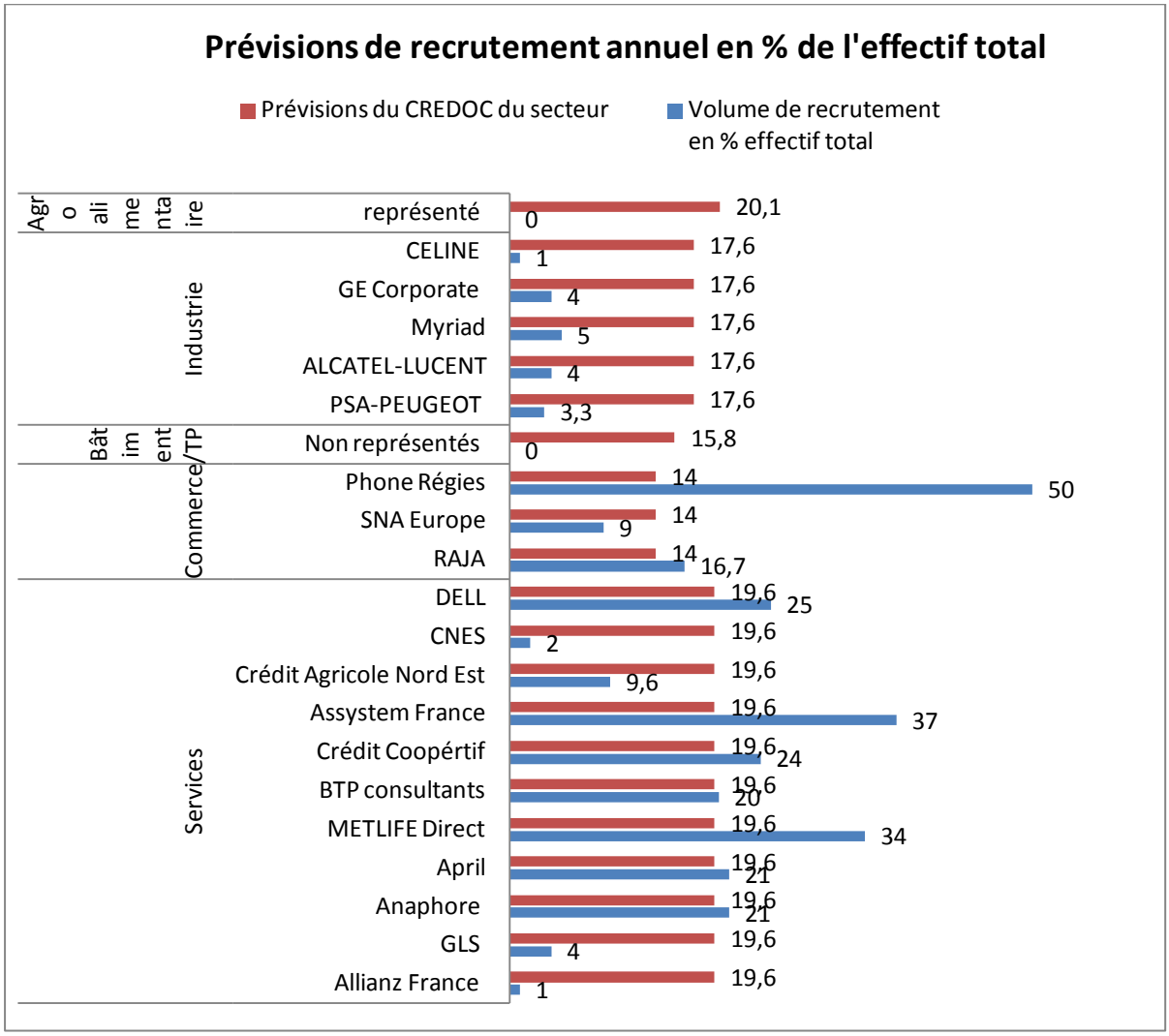
Extrait simplifié du questionnaire soumis aux recruteurs de l'échantillon (page 2/2)

2/ Caractérisation des réponses

2.1 Des besoins très variés en matière de recrutement

Les entreprises interviewées font face à une grande diversité de besoin en matière de recrutement. Certaines sont confrontées à un ralentissement de leurs besoins, pour des raisons diverses, bonne anticipation au cours des dernières années des départs à la retraite à l'exemple du CNES, ou ralentissement de la croissance comme ALLIANZ France,

GE CORPORATE… D'autres doivent renouveler en permanence leurs effectifs en raison d'un turn-over important (ASSYSTEM France, DELL, PHONE REGIES), et enfin, certaines d'entre elles relancent des plans de recrutement après une période de réduction des effectifs (CELINE, PSA- …) ou parce qu'elles sont en croissance (RAJA, …).



Graphe de comparaison des besoins de recrutement par rapport à la moyenne nationale du secteur

Les prévisions de recrutement annoncées par les entreprises sont des données déclaratives. La plupart des recruteurs ont insisté sur leur caractère approximatif, certains refusant de s'avancer. Il faut donc considérer ces chiffres comme des ordres de grandeur permettant de positionner la problématique du recrutement par rapport aux enjeux globaux de l'entreprise.

Les entreprises de l'échantillon du secteur des services semblent relativement proches de la moyenne nationale, ce qui n'est pas le cas des industriels. Il faut toutefois considérer

que les statistiques nationales concernent toutes les catégories de population alors que notre enquête se concentrait davantage sur les cadres, population largement minoritaire dans l'industrie.
En revanche une analyse comparative des entreprises de l'échantillon entre elles montrent une très forte disparité. Quatre d'entre elles présentent des taux très élevés compris entre 25% et 50%.

A RETENIR
Dans un marché de l'emploi marqué par une période de persistance du chômage, de nombreuses défaillances économiques des entreprises qui limitent leurs projets de recrutement, notre panel, quant à lui, présente l'intérêt de réunir des contextes emploi différents, de l'absence à des gros besoins, de la création à des destructions d'emploi. • ***Nous devrions pouvoir identifier des comportements très spécifiques.*** • ***L'actualité emploi de ces entreprises n'est pas forcément en résonance avec le segment de marché auquel elles appartiennent. Il existe donc un facteur de contingence individuel.***

2.2 Cinq familles de recruteurs

Nous avons ainsi répertorié 5 catégories d'entreprises au sein du panel :

- **Les stars**, dotées d'une forte attractivité naturelle.
- **Les coureurs de fond**, confrontés à des besoins réguliers, difficiles à pourvoir
- **Les attentistes**, recrutant peu ou pas et en retrait du WEB.
- **Les fragiles**, aux besoins irréguliers ayant un impact immédiatement sensible sur l'activité même de l'entreprise.
- **Les expérimentaux**, ayant des besoins réguliers, en compétition forte dans leur secteur et développant des stratégies de recrutement innovantes.

2.2.1 Catégorie 1 : «Les stars»

Il s'agit d'entreprises qui ne rencontrent pas de difficultés particulières, qu'elles aient ou non des besoins de recrutement. Elles sont dotées d'une forte attractivité naturelle qui leur permet de subvenir à leurs besoins : G.E, CREDIT COOPERATIF, CNES, CELINE (LVMH). Ce sont de grands groupes, ou des marques fortes qui communiquent régulièrement.

Caractéristiques communes en matière de stratégies de recrutement :

- Une forte attractivité qui leur permet d'exploiter un volume important de candidatures spontanées. Le DRH du CREDIT COOPERATIF, René DESBIOLLE estime par exemple recevoir 50% des candidatures spontanées de son secteur.
- Un dispositif recrutement complet qui permet d'obtenir des résultats perçus comme satisfaisants pour nos interlocuteurs.
- Un passage naturel depuis 7 ans sur des médias WEB : Job Boards et site Internet de l'entreprise.
- Pas, ou peu, de recours à des actions de type 'pull' par les équipes des ressources humaines car les profils recherchés arrivent par eux-mêmes.
- Le recours au «média papier», se fait uniquement à des fins de communication institutionnelle ou répond à des problématiques de bassin de l'emploi. Exemple : *«j'utilise Ouest-France pour recruter le patron de l'usine agroalimentaire de Quimper»*.
- Elles font appel aux chasseurs pour des raisons classiques d'externalisation (haut profil, confidentialité, temps, moyen, …).
- Les réseaux sociaux sont des outils de relation des recruteurs avec leur réseau, mais pas de recrutement.
- Ces entreprises utilisent les réseaux sociaux et Twitter comme des médias de communication.

2.2.2 Catégorie 2 : « Les coureurs de fonds »

Ce sont des entreprises confrontées à des besoins réguliers, car en développement, ou devant faire face à un turn-over important. Une situation compliquée par un manque de notoriété, d'attractivité ou par des besoins très précis (pénurie de compétences) :

METLIFE, PHONE REGIES, PSA, APRIL. De la PME à l'ETI, elles sont présentes dans des secteurs d'activités plutôt BtoB et dans des environnements en croissance.

Caractéristiques communes en matière de stratégies de recrutement :

- Elles ont recours à un dispositif très large (diversification des moyens) pour trouver les personnes dont elles ont besoin, sans pour autant perdre de vue la contrainte budgétaire. Si les moyens sont présents, les équipes peuvent tester et expérimenter.
- Pour développer leur notoriété, elles privilégient : une présence sur des salons, la cooptation, les Job Boards ciblés, des relations avec les écoles, une politique de recrutement de stagiaires et de personnes en alternance pour se constituer une pépinière de compétences.
- « La chasse de tête » reste présente pour les profils les plus stratégiques et les hauts revenus.
- Un soin tout particulier est apporté à l'efficacité et à l'ergonomie de l'espace emploi du site Internet de l'entreprise. Des chantiers sont en cours pour optimiser l'existant.
- Réseaux sociaux : la chasse directe sur les réseaux dépend de plusieurs facteurs tels l'aisance avec les outils et le savoir-faire, les autorisations internes ou la disponibilité du recruteur, car tous reconnaissent que c'est chronophage.

2.2.3 Catégorie 3 : « Les attentistes»

Il s'agit d'entreprise de taille moyenne, avec un faible turn-over, ayant peu de besoins de recrutement et plutôt sur un marché en déclin ou peu dynamique : SNA-EUROPE, ou GLS. Cette famille est réduite à deux éléments, mais nous estimons qu'elle est représentative de nombreuses entreprises peu visibles.

Caractéristiques communes en matière de stratégies de recrutement :

- Des pratiques plus traditionnelles qu'ailleurs, comme le recours à la publication d'offres d'emploi dans les journaux, ou la réception de CV en format papier.
- Présence faible ou inexistante d'outils de dématérialisation en interne : le site de l'entreprise n'est pas forcément utilisé pour du recrutement, absence de bases de données de candidatures, etc. …

- En cas de besoin de recrutement, un usage naturel des Job Boards existants et un recours aux intermédiaires de l'emploi, de Pôle emploi aux chasseurs de tête, en fonction de la valeur et de la difficulté du poste.

2.2.4 Catégorie 4 : « Les fragiles »

Qu'elles soient petites ou grosses, en mode start-up ou plus structurées, leurs besoins sont irréguliers, mais hautement sensibles (recherche de profils séniors et d'experts). L'absence de la compétence peut avoir des répercussions rapides sur les résultats opérationnels et l'activité de l'entreprise: MYRIAD, BTP-Consultants, ALLIANZ France–BU informatique ou ANAPHORE.

Caractéristiques communes en matière de stratégies de recrutement :

- Une entreprise qui mobilise son énergie et ses moyens sur le développement du business, les enjeux et difficultés recrutement passant au second plan.
- Pour les petites structures : un DRH 'polyvalent' qui passe d'un sujet à l'autre, avec peu de moyens. Tout est à construire en même temps. Pas d'espace emploi sur le site Internet qui est orienté produits, pas de stratégie de marque employeur.
- Pour les plus grosses : la recherche de solutions rapides et efficaces (multiposting[74] sur les sites internet, cooptation...) et importante externalisation du processus recrutement (APEC, Pôle emploi, Chasseurs) faute de temps en interne.

2.2.5 Catégorie 5 : «Les expérimentaux»

Ils sont confrontés à un besoin régulier de recrutement et à une forte compétition avec d'autres acteurs sur des profils identiques. Ceci les oblige à expérimenter des modèles originaux : DELL, ASSYSTEM France, RAJA, ALCATEL LUCENT.

Caractéristiques communes en matière de stratégies de recrutement :

- On retrouve les caractéristiques de la catégorie 2, «les coureurs de fond», à la différence que la tension sur les recrutements est tellement forte, qu'elle a pour conséquence de faire évoluer l'organisation des équipes Ressources humaines.
- C'est dans cette catégorie que nous avons observé des pratiques innovantes souvent rendues possibles par le développement des réseaux sociaux. Il s'agit de la

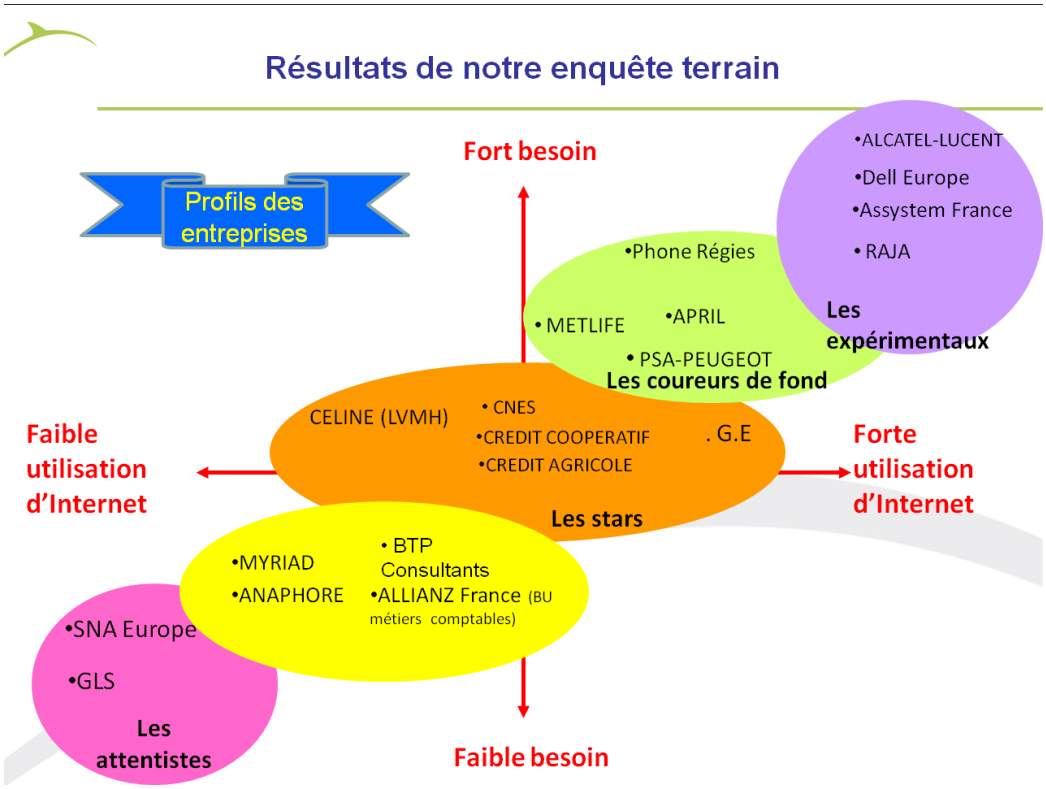
[74] Multiposting : Diffusion automatisée et en nombre d'offres d'emploi

création d'équipes entièrement dédiées au sourcing de candidats, étape du recrutement auparavant confiée à des prestataires externes.

- Déficit de notoriété «marque employeur» (non attractif pour les candidats).

Ainsi, les entreprises vont elles-mêmes approcher les candidats qui correspondent à leurs besoins. Le succès du recrutement dépendra ensuite de plusieurs paramètres : aller le plus vite possible, au contact de celui que l'on cherche, le convaincre et l'attirer grâce à la culture d'entreprise, et à l'attractivité du poste.

Des exemples de pratiques innovantes mises en place par les «expérimentaux» sont détaillés au paragraphe traitant *«des initiatives et des stratégies».*



3/ Les observations de l'enquête

3.1 Les pratiques de l'analyse de la performance des processus recrutement

La question aborde les indicateurs de rentabilité du recrutement, indépendamment de l'intensité d'utilisation d'outils numériques… Nos interlocuteurs ne furent pas en capacité

de répondre à la question précise de la mesure de la valeur ajoutée de l'utilisation des outils numériques : Plus facile ? Plus efficient ? Plus efficace ?

Les réponses sont équilibrées. En effet, 9 entreprises sur 20 répondent à des demandes de mesure d'efficacité, tandis que les 11 autres n'ont aucune directive de ce type, parmi lesquelles des entreprises aussi diverses que CELINE (LVMH), le CREDIT AGRICOLE, ou SNA EUROPE.
Quand la mesure est effectuée, 4 thématiques reviennent de façon récurrente : l'état des lieux (volume de postes), la répartition du budget, les délais d'appariement, la performance des médias. Puis on retrouve de manière moins récurrente : le nombre de CV reçus, le nombre d'entretiens réalisés par poste et par personne intervenant dans le processus, le nombre de postes pourvus, les sources de recrutement des postes pourvus.

Notre constat :
Tout est possible, de l'hypra-contrôle par une multiplicité d'indicateurs (cf. GE CORPORATE ou DELL) à l'absence de suivi. Quand l'analyse existe, l'impulsion vient la plupart du temps de la Direction Financière qui construit les outils de reporting utilisés par les équipes RH. Le CNES utilise des outils créés par le Contrôle de Gestion et fait des revues, plusieurs fois par an, auprès du COMEX pour convenir des réallocations de budget d'un exercice sur l'autre.
Au cas d'absence d'obligations, ce sont les recruteurs eux-mêmes (cf. MYRIAD ou PHONE REGIES) qui éprouvent le besoin d'analyser leur performance afin de l'améliorer ou d'anticiper des contrôles internes et de justifier les difficultés, délais ou coûts de leur propre activité.

3.2 L'usage des Bases de données (BDD) et le respect des contraintes légales

Quatorze entreprises sur vingt, possèdent des bases de données qui stockent des informations sur les candidats ayant répondu à des offres. Douze de ces bases sont exploitées de façon dynamique, faisant l'objet de requêtes dans le cadre de nouveaux recrutements et de mises à jour. Les deux autres sont passives : les données sont seulement stockées et donc non exploitées comme pour METLIFE DIRECT. Cette analyse vient contredire celle de Y.Fondeur relative aux progiciels de recrutement qui pointaient la faible utilisation des bases.
Six entreprises ne possédent pas de bases de données de candidats.

Notre panel présente une diversité des pratiques allant de l'absence d'outils (classement vertical papier de SNA EUROPE), à des fichiers Excel (MYRIAD) ou une base de données sauvages créées sur Outlook (RAJA), jusqu'à des outils plus sophistiqués, certains étant disponibles sur le marché (Job+, CV mail, Talent Profiler, Job Way, Taleo) ou d'autres issus de développements internes (CREDIT AGRICOLE, CNES). Lorsqu'il existe, le processus d''administration de ces bases varie considérablement. Dans certains cas les bases sont organisées et administrées par une unique personne utilisatrice pour un usage exclusivement interne, alors que dans d'autres cas les bases sont mondiales et interconnectées (cf. GE CAREER de GE CORPORATE). Prochainement, le CREDIT AGRICOLE, entreprise très régionalisée, va fusionner au plan national ses bases de candidats, ce qui soulève un certain nombre de questions chez les recruteurs de chaque région.

Plusieurs des DRH interviewés méconnaissent l'usage fait par leurs équipes des données stockées, et vont jusqu'à ignorer les contraintes imposées par la CNIL. Ainsi, si les entreprises affirment faire vivre leurs bases il semble que l'usage qu'elles en font n'est pas toujours évident. Sur ce dernier aspect, l'analyse de Y.Fondeur trouve un écho plus précis. Certains RH entendus ne croient pas à l'efficacité des Bases de données, car «les CV se périment trop vite». Ils préfèrent partir, chaque jour, à la course aux CV frais. A l'inverse d'autres recruteurs aimeraient avoir des outils aussi sophistiqués que ceux des chasseurs pour pouvoir suivre le parcours de vie du candidat.

Nos observations en matière d'usage des bases de données :

- Les recruteurs ont des difficultés à identifier la réelle valeur ajoutée des bases de données.
- Une partie des recruteurs se plaint que les solutions existantes sur le marché ne répondent pas toujours aux contraintes de la pratique du métier ou aux attentes spécifiques des recruteurs (ergonomie, efficacité). Nous n'avons pas pu vérifier si les solutions existaient mais étaient méconnues, ou si elles n'existaient réellement pas.
- Les contraintes légales de mises à jour sont fortes, mais pas toujours connues.
- Le format de l'information à conserver fait débat : CV formatés, fiches d'information plus succinctes, CV libres associés à des mots clés… Ce débat, non approfondi, a un impact sur la lecture du parcours et donc sur la sélection du candidat

- On observe, dans certains cas, une peur de la compétition autour de mêmes CV, au sein d'un groupe ; un thème évoqué par notre interlocuteur du Crédit Agricole dans un contexte d'unification de bases régionales.

3.3 La dématérialisation s'accentue

La tendance à la dématérialisation ne fait que s'accentuer, tant du côté du candidat qui envoie un CV via un e-mail, via le site de l'entreprise et via un joaboard, que du côté de l'employeur.
Le recours au papier reste une stratégie (périlleuse) de différenciation, utilisée par le candidat qui souhaite sortir de la masse des candidatures WEB, ou par l'entreprise qui en profite pour communiquer auprès du marché sur son existence et sa dynamique emploi. Lorsque ces médias «papier» sont utilisés, c'est dans le but de toucher une population traditionnelle (génération) ou de niche. C'est, par exemple, une stratégie choisie par le CNES au travers du journal des anciens d'une école.

La dématérialisation est renforcée par une politique «0 papier», instituée par de grands groupes dans le cadre de la politique RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise). C'est le cas du groupe CREDIT AGRICOLE ou de PSA. Cela se traduit pas une interdiction totale du recours aux annonces presse et aux supports papier. Nous pouvons citer des cas de forums écoles où les étudiants, sur les stands, accèdent aux offres via des Ipads.

3.4 Les espaces 'emploi' des sites Internet des entreprises s'imposent

Les espaces «emploi» des sites Internet des entreprises s'imposent, de plus en plus, comme la porte d'entrée incontournable du processus de recrutement de toutes les organisations. Comme l'affirme Michel Delanoue du CNES, plusieurs recruteurs nous ont confirmé que les candidatures arrivant par d'autres voies risquaient de ne pas être traitées. Ce constat vient corroborer une des observations de l'enquête Régionjob qui fait apparaître une volonté nette des entreprises de canaliser l'afflux des candidatures spontanées en les faisant transiter par le canal «standardisant» de leur site WEB.
Au sein des grandes entreprises et d'une partie des ETI, certains systèmes informatiques intègrent l'ensemble de la chaine en reliant la demande de poste au futur bulletin de paie. Entre les deux extrémités de la chaîne, il existe des étapes d'analyse et de traitement, des liens avec la classification des emplois ou le système de rémunération, etc...

Il semble qu'il y ait une tendance à intégrer et à inter-connecter le recrutement dans un «*Workflow*[75] *RH* ».
Cette observation vient corroborer l'analyse de Y.Fondeur relative à l'usage des progiciels qui mettait en avant la tendance, particulièrement répandue parmi les grandes entreprises, à standardiser et à professionnaliser le processus de recrutement.

3.5 Les Job boards continuent leur « course en tête »

Les Job boards les plus couramment cités sont Adenclassified, Monster, Cadremploi, l'APEC, Keljob, Cadresonline, et Régionjob ….
Nous avons, toutefois, entendu beaucoup de réserve sur l'efficacité de Monster. La plupart des entreprises interrogées ont d'ailleurs décidé, d'interrompre leur collaboration. Les raisons évoquées sont un volume trop élevé de candidature et une très faible qualité des dossiers. Cet exemple montre comment un acteur lourd et précurseur du WEB devient rapidement hors jeu faute de s'adapter à la demande dans un contexte de concurrence forte.

Les entreprises privilégient aujourd'hui massivement l'outil «Job Board», confirmant par là l'enquête Régionjob. Le passage s'est fait naturellement et a été encouragé par 6 critères essentiels : des **tarifs beaucoup plus faibles**, une **diffusion plus rapide** (plus de délais de bouclage à respecter), un **public plus large vite accessible**, un **usage simplifié**, une possibilité, pour les recruteurs, de **garder la maîtrise** tout au long de la chaîne (ils génèrent eux-mêmes les offres, et contrôlent leur diffusion), et enfin, les outils intègrent des systèmes de mesures (nombre de CV reçus et d'entretiens passés, …) permettant d'établir des reportings dans un délai court à destination des opérationnels.

Si les Job Boards, aujourd'hui utilisés comme un média de substitution à la presse, ne changent pas la nature du processus de recrutement, ils accélèrent le cycle de l'appariement, réduisent les coûts média pour les entreprises et facilitent la vie du recruteur. Cependant, l'enquête confirme la problématique majeure du traitement de la masse d'information générée par ce nouvel usage.

[75] Un *workflow* (anglicisme) est la représentation d'une suite de tâches ou opérations effectuées par une personne, un groupe de personnes, un organisme, etc. Le terme *flow* renvoie au passage du produit, du document, de l'information, etc., d'une étape à l'autre. (source Wikipedia)

3.6 L'usage des réseaux sociaux

Lorsque les entreprises utilisent les réseaux sociaux à des fins de recrutement, elles ont recours à deux stratégies différenciées : les réseaux sociaux en tant vivier de candidats potentiels ou en tant qu'outil de développement de la marque employeur

3.6.1 Réseaux sociaux en tant que vivier de candidats potentiels

L'usage des réseaux sociaux pour capter des candidats potentiels est davantage répandu chez les « coureurs de fond ». Les moyens déployés sont cependant rudimentaires, reposant sur l'expérience du recruteur et sur sa disponibilité. Il s'agit d'initiatives personnelles. Emmanuelle Daviaud, chez PHONE REGIES, chasse sur les réseaux sociaux avec son adresse personnelle. Ancienne chargée de recherche de cabinet de recrutement, elle est familière de l'approche directe. L'entreprise RAJA a, quant à elle, obtenu la création d'un poste supplémentaire qui sera occupé par une jeune chargée des ressources humaines qui se verra confier la mission de chasser sur les réseaux sociaux et de représenter l'entreprise sur les Campus Ecoles. Le profil retenu est aussi, celui d'une ancienne chargée de recherche de cabinet.

La chasse sur les Réseaux sociaux est estimée chronophage. Certaines entreprises préfèrent donc en laisser l'usage à leurs partenaires, principalement les chasseurs de têtes. Ils contrôlent peu, la façon dont ceux-ci s'en servent et quels sont les messages communiqués en leur nom.

Ces pratiques sont le fruit d'initiatives individuelles du recruteur, plus que stratégie d'entreprise.

3.6.2 Réseaux sociaux outil de développement de la marque employeur

Les entreprises de la catégorie des stars utilisent d'avantage les réseaux sociaux comme espace de communication, partie intégrante d'une politique plus large de **développement de leur marque employeur** et **Corporate**. L'enjeu pour ces entreprises est davantage de communiquer sur la marque et son actualité, que de recruter directement. Cette approche indirecte du recrutement est d'ailleurs une des caractéristiques de la stratégie de marque employeur. Facebook, Twitter, LinkedIn sont les réseaux sociaux les plus cités en référence, contrairement à ce que l'enquête RégionJob qui citait Viadeo et LinkedIn très loin devant Facebook et Twitter. Ces médias sociaux sont jugés «*efficaces pour développer la notoriété par viralité, moins coûteux que d'autres et nécessaires pour toucher la cible des jeunes*», nous expliquent Sandrine HERES de PSA.

3.7 La lettre de motivation disparaît

Plusieurs pièces jugées comme essentielles tendent à disparaître des dossiers de candidature. La principale d'entre elles est **la lettre de motivation**. Elle reste cependant souvent demandée par les opérationnels.

3.8 Un changement d'attitude des candidats

Pour tous : «*Candidater : est un acte, de moins en moins, engageant*» estime René Desbiolle du CREDIT COOPERATIF. Les outils ont facilité la réponse aux offres, ainsi les candidats eux-mêmes ont parfois du mal à se remémorer leurs démarches de candidature. Le temps du recruteur n'est pas celui du candidat, qui ne garde en mémoire que les offres les plus récentes. Lors d'un premier contact avec un candidat, les recruteurs doivent souvent présenter le poste et son environnement avant d'exercer leur métier d'évaluateur et de s'interroger sur les motivations réelles des candidats.

Les candidats appartenant à la génération «Y» exploitent entièrement les possibilités offertes par les réseaux sociaux. En conséquence, ils ont pris soin d'aller voir le profil de leur interlocuteur. Même si, *in fine*, le recruteur décidera du sort du candidat, ce dernier possède plus d'informations sur son interlocuteur et sur l'entreprise : son diplôme, son temps de présence dans l'entreprise, son parcours, voire des informations personnelles visibles directement ou indirectement sur les réseaux sociaux. L'utilisation des ces informations par le candidat peut aller du mode le plus frustre à une pratique plus sophistiquée. Le candidat interroge des personnes de son réseau sur la réalité de l'entreprise, son ambiance, sa réalité économique, ou encore sur la réputation de son éventuel futur manager voire le déroulement des entretiens de recrutement.
Ainsi un des acteurs interrogés a constaté qu'un des candidats connaissait entièrement sa façon de mener un entretien et connaissait déjà les questions posées. Il avait simplement interrogé des personnes déjà rencontrées en entretien. Ce recruteur veille donc désormais, à modifier régulièrement la nature et la forme de ses entretiens. « *Il faut avoir toujours 5 mm d'avance sur des candidats qui, sans cela, courent devant* », nous dit-il en souriant !

Toutefois, ce type de pratique couramment nommée «Googlisation» tend à s'étendre à toutes les générations (voir dans la partie 1 le thème de l'impact d'internet sur les comportements).

Des recruteurs déstabilisés ont modifié leurs profils sur LinkedIn et Viadeo pour se rendre moins visibles.

3.9 Une meilleure symétrie de l'information change la posture du recruteur

Ce nouveau comportement des candidats tend à rétablir une symétrie d'information entre les deux parties. Il s'agit d'une modification importante de la relation sans pour autant qu'il s'agisse d'un «renversement des pouvoirs».

«*Les candidats veulent accéder à la vraie réalité de l'entreprise*» nous dit Edith Lafargue d'ASSYSTEM France. Ils sont donc de moins en moins sensibles à un discours officiel. Cette attitude pousse certains recruteurs, à l'instar d'Isabelle Malatray, DRH de MYRIAD, à parler de «*candidats offreurs*» et «*non demandeurs*». Ce qui a pour conséquence de changer la posture mentale du recruteur : «*nous devons nous adapter à ces changements irréversibles, car nous sommes virtuellement dans la même sphère*»[76].
Anna Buyankina, GE CORPORATE, e-recruteur de la nouvelle génération va plus loin : «*nous ne gérons plus des 'motivations' mais des 'attentes' chez de futurs potentiels salariés*».

3.10 Les recruteurs réclament des d'outils de mesure d'efficacité

A la recherche de la bonne équation *temps investi / ROI,* ils sont en demande d'outil d'analyses d'efficacité. Ceux-ci n'existeraient pas. Le contexte économique difficile les pousse aujourd'hui à privilégier l'efficacité à la communication que d'aucuns considèrent 'gadget'. Un discours revendiqué par Gilles Stephan de DELL.

4/ Avantages du WEB reconnus par les recruteurs

Si elles doutent sur un certain nombre de points, les entreprises restent unanimes sur nombre d'avantages.

4.1 Des avantages de simplicité et de liberté

Les principaux avantages faisant quasi unanimité sont :

- **La facilité des usages**

[76] Isabelle Malatray, DRH MYRAD

- **Une réduction des délais d'appariement :** on touche une plus grande quantité de personnes en très peu de temps. Anna Buyankina a pourvu, en une semaine, un poste complexe à Dubaï, grâce à son réseau LinkedIn.

- **Une réduction des coûts de parution des offres.**

- **Une facilité de mesure offerte par les Job Boards**. Ces derniers intègrent des outils de mesure qui facilitent le reporting interne. Les recruteurs ont des moyens rapides pour rendre comptes des volumes, des délais et des coûts. Ils soumettent leurs prestataires emploi aux mêmes demandes. Ce point présente une contradiction avec ce que les recruteurs mentionnaient plus haut (*«Les recruteurs réclament des d'outils de mesure d'efficacité»*), sauf à considérer que, sur ce point comme sur les autres, les Job Boards continuent d'être l'exceptionnel «bon élève».

- **Le pouvoir d'exposition de ces outils donne de la visibilité à l'entreprise**, en tant qu'employeur potentiel et donc apporte une certaine forme de crédibilité (MYRIAD, PSA-PEUGEOT).

- **La possibilité d'aller approfondir la candidature des candidats** en complétant leur dossier par des recherches sur le WEB. On peut ainsi, retrouver la trace d'anciens CV et les comparer avec l'actuel. On peut 'écouter' comment le candidat s'exprime sur certains sujets sur les forums et les blogs…

- **Le sentiment pour certaines organisations, de pouvoir être moins dépendantes des partenaires de l'emploi** (APEC, cabinets d'intérims, chasseurs, …) en allant chercher elles-mêmes les compétences dont elles ont besoin via les réseaux sociaux et les bases de données. Elles revendiquent donc une capacité d'émancipation et de réduction de leurs coûts. C'est le cas pour 3 entreprises de notre panel : DELL, ASSYSTEM France et RAJA. Dans les faits, le succès de ce type d'opérations nécessite des investissements internes (des équipes spécialisées, et du temps, car il est facile de se perdre dans les réseaux). L'intermédiaire continue donc d'exister, mais en interne

4.2 Les Job Boards et les sites Internet totalement intégrés au paysage

Si l'utilité des espaces emploi du site Internet de l'entreprise, ou celle des job boards sont clairement reconnues par les recruteurs, ceux-ci font part de demandes liées à l'ergonomie et à l'efficience des outils. Ils sont à l'affut de tout ce qui pourrait leur permettre de gagner

du temps. Il semble que de nouveaux outils comme le multiposting commencent à attirer l'attention des recruteurs. Cette requête illustre surtout une préoccupation plus importante, en arrière fond, celle de la gestion du temps. Mais de manière générale, les Job Boards et les sites internet ne font pas débat.

5/ Mais aussi des interrogations, des réticences voire des doutes

5.1 Des interrogations

5.1.1 Quels repères en matière de législation ?

Nous ne développerons pas ce point. Citons cependant les questions les plus fréquentes :

- Peut-on aller regarder des informations sur Facebook ?
- Peut-on tenir compte des propos tenus par un candidat sur Twitter, sur des blogs ou dans un forum ?

Ces interrogations sont reprises dans la partie 2 traitant des aspects juridiques.

5.1.2 Faut-il être aussi rapide que les candidats ?

Les avis sont partagés sur le sujet. Certains ont défini des règles de temps de réponses aux e-mails qui se comptent en heure, d'autres prônent un ralentissement pour prendre davantage de recul et ne pas jouer la course de l'accélération du temps.

5.1.3 Voit-on tous les candidats sur les réseaux sociaux ?

Pour Emmanuelle Daviaud, ancienne chargée de recherche en cabinet, chasser sur les réseaux sociaux n'est pas un problème. Elle sait et aime le faire pour le compte de son actuel employeur. Elle s'interroge cependant, sur l'ampleur du phénomène et son facteur différenciant, conscience de ne pas être la seule à procéder ainsi. «*Est-ce sur les réseaux sociaux que je vais trouver ceux dont j'ai besoin pour demain ? Qui sont ceux qui n'y sont pas ? Ont-ils moins de valeur que les autres* ?».

Philippe Naar, DRH de CELINE soulève la même interrogation, en faisant référence à sa propre invisibilité sur les réseaux et à des pratiques traditionnelles pour entretenir son réseau professionnel, s'estimant 'attractif' mais ne faisant rien pour s'exposer. Par extrapolation, nous en déduisons que d'autres personnes comme lui, doivent agir de même. Ces questions pourtant capitales pour un recruteur sont malheureusement

absentes des communications du moment. Nous abordons de manière tangentielle cette question en partie 2 traitant de la visibilité des candidats.

5.1.4 L'identité numérique est-elle fidèle à la réalité ?

Un DRH de notre panel fait référence à un manager qui possède une importante communauté sur les réseaux tout en ayant la réputation, au sein de l'entreprise, de ne jamais communiquer avec ses équipes.

5.1.5 Facebook n'est-il pas une bombe à retardement pour une génération ?

Plusieurs recruteurs estiment que les jeunes, en particulier, ne contrôlent pas suffisamment l'information diffusée sur Facebook et pourraient en subir les conséquences dans leur vie professionnelle future. Toutefois, le développement sur l'é-réputation en partie 2, nous a permis de rappeler qu'en 2010, plus de 75% des personnes présentes sur les réseaux sociaux avait fermé l'accès publique à leur profil. Cette nette augmentation par rapport à 2009, témoigne d'une prise de conscience très vive du risque encouru. Les comportements des internautes semblent en avance sur les craintes des recruteurs !

5.2 Des réticences voire des doutes, sur les réseaux sociaux et la quantité d'info

5.2.1 Des freins psychologiques vis-à-vis des réseaux sociaux liés à l'image

Ce sont les réseaux sociaux qui animent le plus les discussions. Comme nous l'avons vu précédemment, nous avons rencontré au cours des entretiens, **toute la palette des réactions psychologiques :** du désintérêt total à une très forte attirance, en passant par la peur ou la déception.
L'enquête fait apparaître des freins psychologiques. Tous sont présentés comme tels par les répondants et aucun ne peut être prouvé. Il s'agit notamment :

- **De freins liés à la difficile représentation de ce que sont les réseaux sociaux.** Le DRH de Céline parle de «*gigantisme*» dont l'exploitation reste pour lui, impossible.

- **De freins liés à la perte de contrôle dû aux** phénomènes de «buzz» et de «viralité» offerts par les Réseaux sociaux. Il est en effet impossible d'identifier la

globalité des destinataires et de garder l'information intacte. Elle sera obligatoirement partagée, retravaillée, et appropriée par les internautes. Le sujet est très sensible puisque certaines directions de l'informatique limitent les accès et les passages entre l'interne et l'externe. Chez ALLIANZ France, ou au CREDIT AGRICOLE par exemple, aucun salarié ne peut avoir accès à Facebook sur son poste de travail, y compris les recruteurs. Ces derniers le font donc depuis leurs mobiles ! Il ne nous est pas possible de dire si ces pratiques sont liées aux secteurs d'activité à risque comme la banque, l'assurance, ou la recherche et développement…. ou si elles sont liées à une pratique spécifique d'entreprise.

- **De freins liés aux dégâts potentiels dus à des réactions d'insatisfaction** manifestées par des propos violents contre l'entreprise. A l'inverse, Sandrine Heres de PSA a été surprise par le ton posé des internautes et par le caractère souvent argumenté et justifié des propos tenus.

- **De freins liés à l'exposition personnelle.** L'usage des réseaux sociaux comme outils de recrutement demande aux recruteurs de s'exposer personnellement. Un certain nombre d'entre eux craignent de s'exposer de deux manières : l'une concerne leur image propre sur le net et l'autre leur image auprès de l'employeur qui peut considérer comme suspect de s'afficher personnellement et spontanément au nom de l'entreprise.

- **De freins liés à la perte de productivité** possible d'un salarié, passant trop de temps sur son lieu de travail sur les réseaux.

5.2.2 Twitter mal compris

Twitter est un 'OVNI' pour presque tous, hormis pour les DRH du CREDIT COOPERATIF, d'ALCATEL-LUCENT et de PSA, qui ont recours au micro-blogging pour communiquer sur les réseaux sociaux numériques. Dans l'ensemble, les recruteurs n'ont pas eu le temps de s'y intéresser. Ils évoquent une compréhension difficile de ce qu'est l'outil et de ce qu'il peut leur apporter dans le cadre de leur métier. Plus généralement, confondant parfois Twitter avec un réseau social, certains recruteurs s'interrogent sur la pérennité des réseaux sociaux, alors que pour des chercheurs comme Christine Balague, il s'agit définitivement d'un nouvel acteur majeur du recrutement.

5.2.3 Des freins pratiques

Un autre type de réticence est perceptible chez les recruteurs interrogés. Il est de nature pratique.

- **Le recours aux «emails», job boards, agrégateurs ou sites d'entreprise, a banalisé l'acte de candidature** et réduit l'investissement en temps du côté des candidats. Il a augmenté d'autant, celui du recruteur qui est aujourd'hui de plus en plus confronté à des opérations de sélection longues en raison d'importants volumes de dossiers. Beaucoup de recruteurs réfléchissent aujourd'hui à des solutions pour cibler les candidatures les plus pertinentes. Ils mentionnent, par exemple, les outils d'accusés de réception automatiques, ou des les questionnaires affinant la sélection du dossier en utilisant des critères discriminants, le salaire par exemple. Ces pratiques, souvent menées à l'insu du candidat, sont identifiées par Y.Fondeur comme un «filtrage à posteriori» (voir partie 2)

Quand le terrain confirme les travaux des chercheurs

Autor en 2001 évoquait déjà, la problématique de volume et de qualité d'information et sa conséquence, à savoir la banalisation de l'acte de candidature générant un excès de dossiers en général sous qualifiés.

Y.Fondeur, en 2006 et 2011, ainsi que E.Marchal et G.Rieucau en 2010 traitent ce thème de la masse d'information comme d'une problématique majeure. Y.Fondeur aborde à travers le dilemme «bruit/silence» : en découlent la difficulté de traitement, le manque de pertinence des candidatures, l'apparition d'outils de traitement poussant à standardiser l'information, la nécessité de mettre en place des filtres après l'acte de candidature (voir en partie 2 le paragraphe lié à la «masse d'information»)

- Les recruteurs manquent de repères pour agir, et en conséquence s'abstiennent : plusieurs d'entre eux ont évoqué être dépassés par le foisonnement d'offres et de solutions. Ils ne savent comment choisir. Ainsi, nous confie Isabelle Malatray, DRH de MYRIAD *: «Je suis à la recherche d'un GPS dans une jungle technologique*». Ce terme fait directement écho aux sentiments de candidats évoqués en partie 2.*». «Il y a toute l'information, et en même temps, il n'y a pas toute l'information, puisqu'il n'y a pas ce que je cherche» (un candidat cité par G.Beavallet, M.C.Legarff, A.L.Negri et F.Cara).* En somme, les recruteurs sont en demande de formation, d'information et d'accompagnement opérationnel. Faute d'éclairage, ils adoptent une attitude prudente, voire frileuse et avancent à tâtons. En cela, ces entretiens confirment l'hypothèse avancée lors de l'analyse de l'enquête de Régionjob : *«La disparité entre l'usage des moyens et l'importance accordée est flagrante, et généralisée. Elle témoigne du doute profond des acteurs qui sont conscients des bouleversements apportés par le net, mais qui ne perçoivent pas encore avec netteté les pistes à emprunter»*

En conséquence, certains se mettent volontairement à distance du phénomène : ils relativisent le sujet, en le réduisant à un simple phénomène de «mode» pour ados branchés ou technophiles agités, en montrant du doigt, certaines pratiques caricaturales telles Second Life ou les Serials Games très coûteux perçus comme des plans de communication. C'est le discours tenu par Philippe Naar, DRH de CELINE « *Oui, il faut intégrer ces outils, mais cela ne va pas changer grand-chose, contrairement à ce qu'on essaie de nous faire croire* ».

Cependant, cette entreprise filiale de LVMH représente une marque qui attire facilement les experts dont elle a besoin. Par ailleurs, la maîtrise des codes intrinsèques au luxe exerce un filtre a priori qui limite les problématiques de pertinence des candidatures.

A RETENIR
La problématique de la masse d'information à traiter s'impose come un souci majeur des personnes interrogées. ***Un doute semble perceptible sur les outils qui relève davantage du sentiment d'être perdu que du scepticisme profond.*** ***Le rôle des réseaux sociaux n'est pas encore admis.***

6/ Des initiatives et des stratégies

Si les recruteurs sont partagés entre enthousiasme, doute et interrogations, la plupart d'entre eux perçoit une évolution majeure dont il faut s'emparer. Un certain nombre explorent des solutions, parfois très locales, parfois plus ambitieuses. Après avoir cité quelques exemples, nous détaillerons les stratégies déployées à l'égard des réseaux sociaux eux-mêmes, objets de tant de commentaires.

6.1 Des exemples

6.1.1 Des associations intergénérationnelles dans les équipes de recrutement

C'est l'option retenue par Jean-Denys Weber âgé de 55 ans qui, intéressé par ces sujets, a recruté un jeune Campus Manager, incarnant parfaitement la génération «Y». Le succès de ce binôme repose sur la confiance et l'écoute mutuelle, bases de leur collaboration. Jean-Denys Weber a notamment pris note que la communication par mails est jugée « *has been* » pour sa jeune recrue et fait l'effort de comprendre à quoi servent les nouveaux outils.

Un choix identique chez RAJA : la jeune Campus Manager, recrutée, après un passage en cabinet aura la mission de communiquer auprès de l'équipe des recruteurs internes sur les

tendances du marché. « *Elle va développer nos futurs outils de communication, car nous avons conscience de la nécessité de moderniser nos outils pour garder une attractivité auprès des jeunes génération s*», nous confie Florence Priez. Parmi les projets évoqués : des «vidéos métiers» sur le site emploi de l'entreprise, du sourcing sur les réseaux sociaux, la participation à des forums de discussion,…

6.1.2 Exemple de salariés ambassadeurs sur LinkedIn

GE CORPORATE utilise le réseau de ses salariés sur LinkedIn pour des opérations de recrutement et démultiplie ainsi son espace de communication, transformant des salariés volontaires en ambassadeurs de l'entreprise.

6.1.3 Exemple de création de Job Boards spécialisés dans le secteur de l'économie sociale

Le DRH du CREDIT COOPERATIF est à l'origine de la création d'un *job board* spécialisé dédié aux métiers de l'économie sociale. Il sera lancé en février 2012, lors d'un salon professionnel. Il s'agit là d'un acte fort de communication de l'entreprise, vis-à-vis de ses marchés et de ses cibles « clients », bien au-delà de la problématique emploi et de la captation de cibles « candidats ». Cette démarche corrobore l'analyse d'E.Marchal et G.Rieucau, ou de Y.Fondeur selon laquelle le développement de job boards spécialisés tend à accroitre la pertinence des candidatures et à réduire les problèmes liés à la masse excessive d'informations.

6.1.4 Exemple des expérimentaux

…/…

Le choix de DELL

Création, depuis un an, d'une «**équipe de sourcing**», composée de 20 personnes. Une partie des effectifs couvre les besoins de l'Europe du Nord, l'autre ceux du Sud.

Une personne est en charge de 15 à 20 besoins en permanence. L'équipe est censée pourvoir 300 à 400 recrutements par an. Les attributions de poste se font d'après une matrice à deux entrées : connaissance du pays et des spécificités techniques du poste.

L'entreprise a choisi d'anciennes Chargées de Recherche de cabinet[77] multilingues, aux nationalités correspondant aux marchés couverts par ces recrutements. 50% d'entre elles sont des «contractors», c'est-à-dire des personnes en mission. Ce mode contractuel permet à DELL de sécuriser ses coûts en fonction de ses besoins. Ceux-ci sont révisés chaque quadrimestre, en fonction des résultats de l'entreprise.

Un argument est aussi développé auprès des équipes : «*éviter la routine, rester maître de son temps».*

Sur le plan de l'organisation, l'équipe est supervisée par deux '*search team leaders'*[78] qui ont un pouvoir de contrôle et de gestion de leurs ressources. Les règles managériales reposent sur des fonctionnements très directifs, à l'intérieur d'une organisation très taylorienne. Des règles qui conviennent bien, nous dit le DRH, aux profils anglo-saxons, moins bien aux français.

Des résultats sont attendus et l'équipe est soumise à des objectifs comme s'il s'agissait d'une équipe commerciale. Un tableau Excel de 11 items suit les rendements de la semaine, sur des indicateurs de type : volume de personnes sollicitées, candidats présentés, offres reçues, taux de succès, éléments de progression, taux de transformation (% de candidats recrutés par rapport au nombre de candidats auditionnés)…..

Des candidats doivent être présentés dans un délai de 20 jours maximum, et correspondre à 90% de la 'job description' (description du poste). Les recruteurs prennent ensuite le relais et suivent le nombre d'entretiens réalisés (3 à 6 maximum). Ils doivent respecter des règles comme celles de délivrer leur feedback candidats sous 48 H. Le choix du candidat doit tenir compte des critères de diversité : Egalité Hommes / Femmes, Handicap, ….

L'heure est actuellement au bilan de l'efficacité de cette équipe. Un constat a été fait, toutes les personnes de l'équipe n'ont pas les mêmes compétences. Ils existent donc des décalages de performance. Il a donc été envisagé de créer deux types de profils : plusieurs équipes dédiées à la recherche de candidats et une affectée à transformer les contacts en candidat potentiel.

Ce modèle organisationnel prend sa source dans une typologie des fonctions commerciales, laquelle distingue les 'chasseurs', des éleveurs'.

[77] Les Chargées de Recherche sont chargées dans les cabinets, de trouver par tout type de moyens, et d'évaluer par téléphone, les candidats qui sont ensuite rencontrés par un consultant.

[78] L'équivalent de superviseurs dans les métiers du télémarketing.

Le choix d'ASSYSTEM France

Comme DELL, l'entreprise a créé en juin 2010, une 'équipe de sourcing' aux proportions plus modestes : 6 personnes utilisent tous les réseaux sociaux existants, dont Facebook, ainsi que les bases de données de CADREMPLOI, de l'APEC et de Monster. Elle cible principalement des candidats juniors ou dotés de premières expériences.
Comme dans un centre d'appels, l'équipe intervient en horaires décalés : matin et soir, afin de couvrir une plage horaire plus importante et de privilégier les moments où les candidats sont disponibles. Elle est organisée par métiers et formée sur une période longue par les opérationnels afin de connaître les fonctions et le discours à tenir aux candidats.
Le choix s'est porté sur des profils de jeunes diplômés en RH, d'un niveau Bac +2/3.
Bilan : il est jugé positif par la DRH, bien qu'aucun chiffre n'ait été fourni.

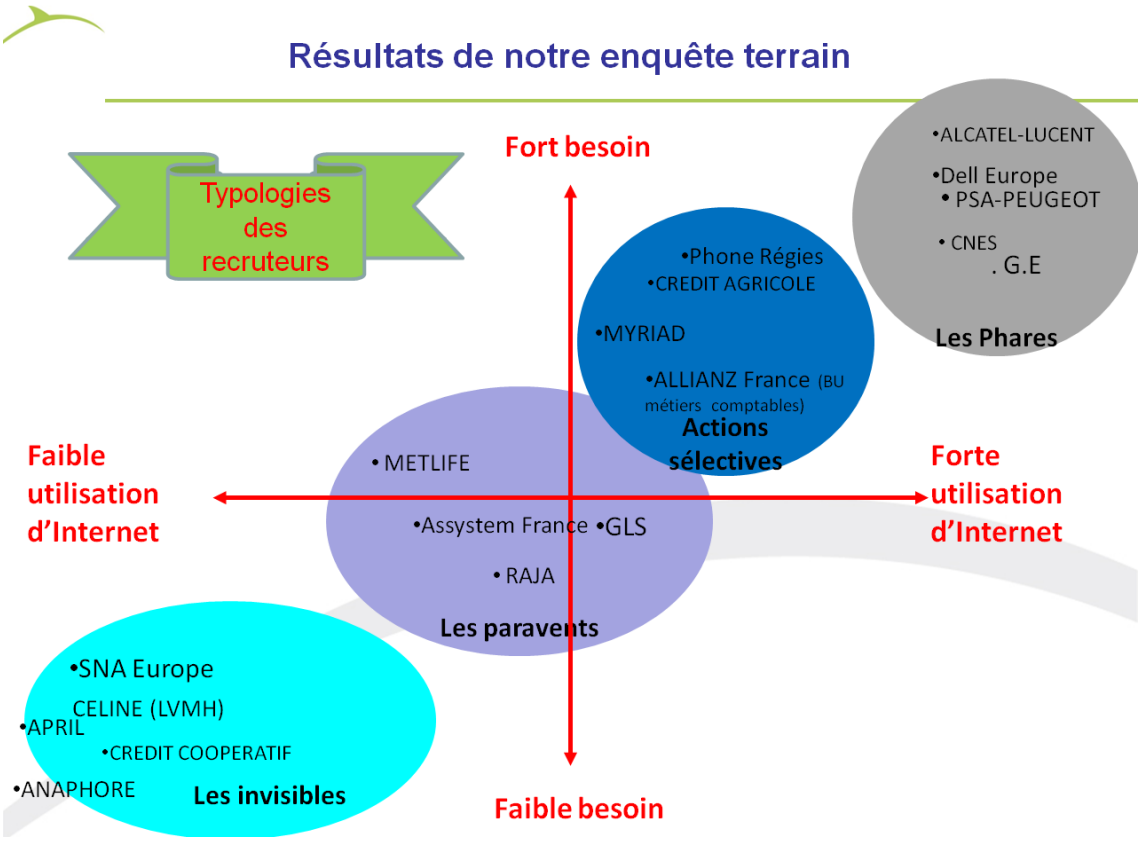
Le choix d'ALCATEL-LUCENT France

L'entreprise a fait le choix de développer essentiellement sa stratégie de marque employeur et se refuse d'utiliser des Réseaux sociaux numériques pour aller « chasser du candidat ». Une action qui aurait pour conséquence, d'après le DRH de l'entreprise de « faire fuir les candidats potentiels ». Ainsi, en 2008, Didier BAICHERE a lancé un vaste projet de communication qui visait plusieurs objectifs : mettre en cohérence ce qu'est l'entreprise avec l'univers innovant des RSN (développement et vente de solutions Web), converser avec les candidats ciblés là où ils sont (profils de jeunes diplômés, ingénieurs et technophiles) sur les valeurs de l'entreprise (agilité, innovation, citoyenneté), ses services, son actualité, réponses aux questions, etc.

L'objectif visé est d'améliorer la 'e-réputation' de l'entreprise et de favoriser, en temps 2, les recrutements (estimés actuellement à 5% de l'ensemble des postes pourvus). Pour donner de la solidité au projet, il a procédé à l'un des premiers recrutements, en France, d'un HR Community Manager de France et transformer l'état d'esprit de ses équipes, en 'RH share business partners' qui doivent avant même de recruter, être des ambassadeurs de l'entreprise.

6.2 Des stratégies variées par rapport au cas spécifique des Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux faisant l'objet de commentaires passionnés, et constituant de fait une nouveauté majeure dans le paysage du WEB et du recrutement en particulier, nous avons focalisé notre attention sur ce nouvel acteur et identifié **4 stratégies distinctes** de visibilité numérique.



6.2.1 La stratégie de « l'invisibilité »

Six répondants sur 19 sont concernés. C'est le cas notamment de SNA Europe, du Crédit Coopératif, de BTP-Consultants et de CELINE ou d'APRIL

A l'exception d'APRIL, ce sont des représentants d'entreprises qui n'ont, dans l'ensemble, aucune difficulté de recrutement ou qui n'ont pas de besoins de recrutement. Nos interlocuteurs évoquent l'absence de besoin, le manque de temps et parfois un manque d'intérêt. Deux d'entre eux, ont exprimé une peur de perte de contrôle liée au fait de s'exposer, voire des craintes d'un mauvais usage de leur identité. L'une de ces personnes possède par ailleurs de nombreux homonymes sur le WEB qui pourraient être source de confusion.

Ces choix personnels n'ont aucun impact sur leur processus recrutement.

Le cas d'April fait exception à cette liste. L'invisibilité sur les réseaux sociaux est le fruit d'une stratégie en deux temps. L'objectif étant de développer la marque employeur, la présence sur les réseaux sera incontournable, à terme. Toutefois, l'entreprise fait le choix stratégique de passer par une étape interne de cohésion afin d'exposer à l'extérieur l'image fidèle de ce qu'est l'entreprise à l'intérieur. L'invisibilité est donc un choix momentané.

Les raisons de la stratégie de l'invisibilité sont assez hétéroclites, parfois voulues parfois subies.

6.2.2 La stratégie du « paravent[79] »

Quatre répondants sur 19 sont concernés. Elle se traduit par des fiches faibles en information, obsolètes pour certaines, (nom de jeune fille, ancien nom de l'entreprise), voire des incohérences telles l'existence de deux fiches pour une même personne, l'une à jour, l'autre non.
L'usage semble plus personnel que professionnel : souhait de garder le contact avec son propre réseau où encore de chercher de l'information auprès de pairs. Cette présence sommaire est davantage utilisée pour observer ce qui se passe sans trop se dévoiler soi-même. C'est ce que Dominique Cardon nomme «la stratégie du paravent». Des peurs s'expriment : *«ma présence sera interprétée comme un souhait de changement personnel de poste»*, nous confie le DRH d'une société de service.

6.2.3 La stratégie de l'action sélective

Quatre répondants sur 19 sont concernés. Les fiches sont presque complètes, agrémentées des photos des interlocuteurs. Les réseaux de contacts restent à taille humaine (entre 20 et 50 noms) pour un utilisation bien contrôlée et non systématique. L'usage devient professionnel pour communiquer au nom de l'entreprise sur des recherches de nouveaux collaborateurs ou générer des candidatures spontanées.
Aucune peur n'est évoquée par rapport aux outils.

[79] Essai de typologie sur la Visibilité numérique des acteurs.

6.2.4 La stratégie du phare

Cinq répondants sur 19 sont concernés. Cette terminologie est empruntée à Dominique Cardon[80]. Les fiches sont très détaillées, les acteurs sont présents sur un grand nombre de réseaux, y compris Facebook, Copains d'Avant, Xing, Plaxo,…. Les acceptations sont très fréquentes à tout nouveau réseau créé. L'objectif est de communiquer, moins sur les recrutements mais davantage sur le statut de marque employeur de leur entreprise, au travers de ses succès et de son actualité.
Les réseaux deviennent très étendus : 456 contacts sur LinkedIn pour Anna Buyankina, ex G.E CORPORATE et plus de 500 pour Gilles Stephan de DELL, 156 relations pour Sandrine Heres chez PSA. Les usages sont avancés, comme le recours aux recommandations, la présence et la participation à des forums, blogs et groupes.

Anna Buyankina, ancienne Responsable Europe du Développement RH de G.E Corporate Global Business Services est très impliquée dans un groupe LinkedIn d'anciens salariés G.E.
Leur appartenance à des entreprises de cultures américaines, pour deux d'entre eux, et le fait qu'ils soient très technophiles, comme Michel Delanoue du CNES, explique aussi leurs pratiques professionnelles des réseaux sociaux.

Le paradoxe est que la plupart de ces interlocuteurs appartiennent à des entreprises qui ne sont pas confrontées à des tensions de recrutement. Il s'agit donc pour eux, d'un outil qui concourt à leur propre visibilité autour des valeurs profondes du WEB : le partage, l'échange d'informations, les 'conversations', ou encore, le suivi de leur réseau. Ils n'expriment, bien entendu, aucune peur et font volontiers du prosélytisme autour d'eux afin que ces pratiques se développent. «*C'est le monde de demain, nous devons tous nous y intéresser*», nous dit Michel Delanoue du CNES.

6.2.5 L'avis des recruteurs sur leurs propres salariés présents sur les réseaux sociaux

Les recruteurs ont découvert récemment que leurs propres salariés étaient présents sur les réseaux. Ils sont parfois sollicités directement pour rejoindre le réseau de certain de leurs salariés. Les réactions sont alors diverses, de l'acceptation, au refus systématique, en passant par une réponse sélective qui repose sur des critères personnels (fonction des risques et des conséquences).

[80] Référence de son article de recherche.

Peu d'entre eux ont recensé de manière systématique la présence de leurs salariés, ou observé le contenu de l'information qu'ils communiquent. Il en est, pourtant, de la fiabilité des informations communiquées : titre du poste occupé, des dates, de la nature des missions confiées, jusqu'à la présentation de l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

Rares sont les recruteurs qui craignent que leurs salariés soient davantage chassés qu'auparavant. Certains y voient un phénomène irréversible, lié à l'évolution même de la société, d'autres perçoivent un impact positif pour l'entreprise elle-même car celle-ci devient apparente sur la toile. Il s'agit d'une forme de communication gratuite pour des milliers de petites entreprises qui leur donne une image dynamique et moderne. Un avis partagé par Isabelle Malatray de MYRIAD. Chez PSA également, multinationale cotée au CAC 40, si des peurs existent, Sandrine Heres estiment qu'elles ne sont pas toujours fondées car elle a, elle-même, découvert que certains salariés sont de *«vrais ambassadeurs pour l'entreprise», «les informations communiquées sont des pépites pour accroître notre attractivité sur un marché difficile».*

7/ Les réflexions amenées par l'enquête

7.1 Une attitude ouverte, communicante et participative

L'usage de ces outils exige une culture de l'entreprise particulière et conforme à l'esprit du WEB : ouverte, communicante et participative…

Ainsi la 'parole libre' est un pré-requis comme la prise de recul et la remise en question personnelle. Le développement de ces outils sera limité ou ralenti par des cultures d'entreprises plus fermées. Le sujet a été ouvertement évoqué par Sandrine Heres, de PSA et Michel Delanoue, du CNES. Ce dernier fait référence au développement du réseau social interne qu'il a mis en place : «*nos salariés vivent encore avec la peur de la sanction, de la hiérarchie ou de l'échec, nous travaillons donc à les autoriser à penser à haute voie, mais il faudra du temps*». L'un comme l'autre, bataillent en interne pour rassurer, expliquer. Il s'agit d'un véritable projet d'accompagnement du changement qui devrait prendre du temps et s'accélérera autant avec l'arrivée en plus grand nombre dans l'entreprise des représentants de la 'Digital Nativ' qu'avec la conversion rapide des plus âgés aux usages du WEB.

Ce changement d'attitude fait écho à un des points déjà évoqué à propos de la symétrie de l'information. Les candidats, comme les salariés, revendiquent au sens propre leur statut de collaborateurs. Le management comme les cultures d'entreprise doivent intégrer cette réalité. Le recrutement comme première étape d'une future collaboration, ou comme une

étape déjà avancée d'une communication engagée à distance entre l'entreprise et le candidat se retrouve au centre de cette problématique qui impose des comportements plus ouverts, plus communicants et plus participatifs. Ce faisant, cela peut donner l'occasion au recruteur de lutter contre ce que dénoncent E.Marchal et G.Rieucau, en 2010 : *«Le maintien d'un taux de chômage important depuis des décennies n'est-il pas à l'origine de routine. A force de se trouver en position de sélectionner les candidats et non de chercher à les attirer, les recruteurs sont tentés de s'arroger le droit de décider seuls de l'ajustement de leurs compétences. Ce faisant, ils obèrent les capacités d'apprentissage des candidats et contribuent à renforcer l'asymétrie des relations sur le marché du travail».*

7.2 Une cohésion nécessaire entre les directions

Une absence de cohésion sur ces sujets, entre les équipes de la Communication et les celles des Ressources humaines, limiteront le développement des outils. Chez METLIFE, la stratégie de marque employeur a été confiée la Direction de la Communication. La DRH de filiale reste donc dans l'attente de directives par le groupe sur le sujet. Elle n'est pas informée de ce qui se fait sur les réseaux sociaux au niveau de la marque, ceci alors que l'entreprise a connu trois changements d'identité en deux ans, que les besoins de recrutements sont constants et que la notoriété reste faible, hors de la sphère sectorielle.

De manière générale la stratégie de marque employeur impose une collaboration entre toutes les directions, jusqu'à la direction générale de l'entreprise, faute de quoi les contradictions internes apparaîtront au grand jour. A ce titre la stratégie en deux temps de déploiement de la marque employeur mentionnée par April est un bon exemple à méditer.

7.3 Utiliser les réseaux sociaux pour une stratégie de recrutement «pull»

Si la plupart des recruteurs ont encore du mal à percevoir l'apport positif des réseaux sociaux en matière de recrutement, celui-ci est incontestable à condition d'être bien utilisé.

Les exemples d'Assystèm France et de DELL peuvent nous éclairer. Ils sont passés de l'identification du besoin à l'action. Ils nous ont confiés être au stade de l'expérimentation du dispositif 'pull ' et dans l'attente d'en mesurer les résultats. La question que l'on peut soulever est celle-ci : peut-on atteindre ses objectifs emploi sans prendre appui sur un plan de communication de l'entreprise sur les réseaux sociaux ?

7.4 Besoins d'experts pour aider les équipes RH

Le sentiment général d'être face à une «jungle», ou au minimum face à une profusion d'outils évoluant rapidement, contribue à semer le doute et à développer des attitudes attentistes. Certains ont néanmoins des comportements exploratoires qui reposent beaucoup sur des initiatives individuelles. Rares sont les entreprises qui mettent en place une stratégie WEB globale, elle-même rattachée à la stratégie d'entreprise. Les recruteurs, les directions des ressources humaines et les directions générales ont besoin d'aide. Qui sont les experts susceptibles d'accompagner les équipes RH dans leurs stratégies WEB 2.0 ? L'enjeu est de les former dans la mise en œuvre d'un plan stratégique adapté à leurs contextes et problématiques. Le phénomène se développe. Les plus avancés dans le domaine sont souvent les plus enthousiastes, voire les plus fanatiques. C'est le rôle des directions de garder du recul tout en développant de véritables stratégies de veille et d'expérimentation afin de sélectionner la palette d'outils la plus adaptée.
Nous pouvons citer les praticiens-blogueurs interrogés comme Jean-Christophe Anna et Laurent Brouat qui ont créé leur société de conseils en juin dernier ou Jean-Pascal Szerlski qui a aussi choisi de quitter l'APEC où il était Directeur des stratégies digitales pour rejoindre une agence de WEB communication LES ARGONAUTES, en début d'année.

7.5 L'option des rencontres à distance et le « bon vieux téléphone »

Certains recruteurs évoluant dans des univers très rapides et internationaux, ont totalement intégré des outils comme Skype pour conduire des entretiens à distance. La question porte donc sur l'évaluation du candidat. Peut-on se priver de la rencontre physique pour évaluer une personne ? Anna Buyankina, chez GE CORPORATE en est persuadée. Elle pratique depuis longtemps la visioconférence et se défend d'avoir besoin de rencontrer les candidats. Elle répond ainsi aux objectifs de son employeur, aller vite et occasionner le moins de frais possible en déplacement.
On peut noter que Skype n'est qu'une forme « moderne » de conversation téléphonique permettant d'associer parole et échange de documents sur le WEB. Il existe de multiples outils de vidéo conférence ou de WEB conférence. Cette possibilité de « retour » à un échange oral est déjà évoquée par E.Marchal et G.Rieucau, en 2010, dans leur ouvrage le recrutement.
«*Les communications téléphoniques sont sous-utilisées si l'on en croit la comparaison avec les annonces britanniques et des face-à-face rapides pourraient être envisagés dès la période*

de la présélection, comme cela se passe dans les salons emploi, au lieu de retarder leur échéance et de limiter leur ampleur».

La volonté d'être «à la page» ne doit pas nous faire oublier les outils plus classiques. Nous avons ici l'exemple d'un outil de la génération «virtuelle» qui réhabilite l'usage classique de la conversation orale.

CONCLUSION DE L'ENQUETE

L'enquête confirme, à quelques exceptions près, les grandes tendances et problématiques évoquées en partie 2, remontées par les chercheurs ou les grandes enquêtes : les Job Boards plébiscités, la volonté de développer les sites WEB des entreprises, le souhait de canaliser les candidatures spontanées vers les sites WEB, la volonté de professionnaliser les processus. La problématique de la masse d'information s'impose à tous. Pourtant le développement d'outils de sourcing ne remonte pas comme une préoccupation importante, probablement en raison du caractère très technique de cette problématique. Oscillant entre l'enthousiasme et le doute, nombre de recruteurs sont désarçonnées devant le foisonnement d'outils et la rapidité des évolutions. A l'exception des «stars», la plupart des initiatives sont personnelles, et ne sont pas encore des stratégies d'entreprise. Tous sont à la recherche, à la fois de temps et de conseils. Les outils de marque employeur et les réseaux sociaux sont encore faiblement utilisés et encore moins intégrés au processus de recrutement. Les réseaux sociaux amènent encore énormément de questions et si la plupart des recruteurs ont intégré qu'il s'agissait d'un nouvel acteur majeur du WEB, ils sont très peu à l'envisager déjà comme un nouvel acteur majeur du recrutement.

Cela confirme une observation effectuée en partie 2. Les outils de la famille «WEB transmission» sont intégrés alors que ceux de la famille «WEB interaction» commencent à peine à être compris et bien exploités par les recruteurs.

Les acteurs de terrain confirment que l'accès à l'information par les candidats tend à rétablir une forme d'égalité entre recruteur et postulant, obligeant le premier à changer de posture.

En revanche, les enquêtes nous renseignent faiblement sur l'évolution réelle de la performance du processus de recrutement. Il semble que ces derniers soient plus courts, mais nous n'apprenons rien sur la qualité des candidats recrutés. C'est, il est vrai, un élément très difficile à évaluer.

CONCLUSION

NOTRE RETOUR D'EXPÉRIENCE

ET NOS CONSEILS

CONCLUSION : NOTRE RETOUR D'EXPÉRIENCE ET NOS CONSEILS

Rappel de notre ambition initiale

Initialement, nos propos étaient de faire un état des lieux de l'intégration des outils numériques par les recruteurs en entreprise, au cours de processus de recrutement externes.

Sujet hautement d'actualité, non par les travaux de recherche académiques qui restent confidentiels et peu diffusés auprès des praticiens, mais par la densité de livres de vulgarisation, d'articles et d'événements sur le sujet.

Notre travail s'est adressé à nos pairs avec l'objectif de leur donner des éléments de lecture, de compréhension et de réflexion sur ces sujets, en prenant appui sur les travaux de recherche qui ont, et sont, actuellement menés. Nous avons avancé dans nos propres réflexions en prenant soin de mettre de côté nos avis et nos situations personnelles. Il ne s'agissait pas d'être partisan ou détracteur mais de découvrir et de comprendre pour transmettre.

Pour envisager le phénomène dans sa globalité, nous avons bougé notre angle d'observation, passant en revue : celui du recruteur, de l'entreprise à laquelle il appartient, des intermédiaires du marché du placement et plus rarement, celui du candidat.

Réponses apportées à notre questionnement initial et réflexions soulevées

La Place du E-Recrutement sur le marché du travail

Il est impossible de la quantifier avec précision, ainsi nous nous garderons de communiquer des chiffres. Ceux-ci sont en progression régulière et massive.

L'émergence des outils du E-recrutement est porté par des acteurs économiques qui tiennent leur place dans le marché de l'intermédiation de l'emploi. Ils appartiennent à toutes les catégories des acteurs, publics (Apec.fr, AdenCV..), et privés (réseaux sociaux, job boards, Cvthèques, ..) que l'on peut classer, tantôt parmi les canaux formels, tantôt dans les canaux informels.

Leur développement est encadré par des règles d'apprentissage collectives et par un environnement légal (Cnil, Halde, …).

L'E-recrutement, dans son volet 'diffusion d'offres' contribue à donner de la visibilité au marché de l'emploi. Cependant, par des pratiques de sollicitation directe de candidats potentiels sur les réseaux sociaux, il peut aussi contribuer à faire progresser la part invisible de ce marché, surtout si la recherche aboutit sans que le recruteur ait eu le temps de déployer un autre canal.

Conséquences de l'évolution des outils

En 10 ans, ils sont passés du 'papier', à un envoi de CV par mail - WEB transmission - (Cf. Aurélie Girard, 2009), à une génération d'outils de type 'WEB Interaction'.
Ces changements ont des conséquences sur :

- La disparition de la lettre de motivation,
- L'augmentation des volumes et donc le dilemme 'bruit-silence' (Cf. Y.Fondeur).
- L'équipement de l'entreprise en outils de traitement (progiciels de gestion RH, site emploi, BDD) pour faire face aux volumes.
- La standardisation de l'information candidat.
- La relation candidat / recruteur

Réflexions et remarques sur le sujet

- Si la lettre de motivation n'existe quasiment plus, peut-on envisager la mort du CV, au profit d'une vision de l'identité numérique des candidats, grâce à ses traces laissées sur le WEB et ses contributions ?
- Le rythme de l'appariement est profondément accéléré, il soulève la question du : faut-il répondre à cette course frénétique et l'alimenter à son tour ?
- Il n'est pas possible actuellement d'obtenir des résultats sur la performance des outils de E-recrutement versus les outils traditionnels. Cependant leur développement n'est pas perturbé par l'absence d'indicateurs de type 'ROI'. Avec les nouveaux outils du WEB, les coûts se sont abaissés, facilitant et encourageant l'expérimentation.
- Les processus recrutement se sont de plus en plus standardisés (progiciels RH, BDD, ..). Que deviennent les candidats qui passent par des médias traditionnels, ne risquent-ils pas de ne jamais être intégré dans le cycle d'évaluation ?

E-recrutement

Il repose sur un passage du «**recrutement transactionnel**» au «**recrutement relationnel**», et intègre les caractéristiques du WEB, à savoir : 'l'esprit communautaire', 'l'interactivité' et 'le collaboratif'.

Réflexion sur le sujet

L'histoire des conditions de mise en relation sur le marché du travail a eu pour conséquence la mise à distance de la relation 'candidat' / 'le recruteur'. L'une de ses conséquences a été de renforcer l'asymétrie de la relation au profit du recruteur.

Les outils du E-recrutement pourraient donner l'impression de faussement créer de la proximité, par un ton et une forme allégés de règles conventionnelles. Certes, l'asymétrie s'assouplit et le rythme du recruteur s'accélère sous l'impulsion d'outils qui exigent de la réactivité, mais le candidat ne doit pas perdre de vue que le pouvoir de décision reste entre les mains du recruteur. En conséquence, la mise en relation sur la marché continue d'entretenir la distance qui existe depuis les années 40.

Réflexion sur le sujet

Il nous semble important de ne pas perdre de vue que les acteurs traditionnels du marché de l'emploi et de l'appariement perdurent en parallèle au développement des nouveaux outils. Certains recruteurs pourraient avoir tendance à perdre le principe de réalité et s'aveugler à l'intérieur d'une planète 100% Internet, fascinante par sa rapidité d'évolution, sa complexité, son manque de lisibilité… Cet espace virtuel peut être enfermant et sectaire, segmentant encore davantage le marché du placement entre ceux qui en font partie et les autres.

Parmi nos questionnements, nous nous interrogeons sur : qui sont ceux qui souhaitent rester « invisibles » et donc non présents sur les réseaux sociaux ? N'ont-ils pas, eux aussi, un talent ? Quel danger représente un marché d'acteurs de l'emploi qui puise exclusivement et massivement, à l'intérieur d'un vivier unique, celui des membres de la communauté du WEB ?

Parmi les conséquences négatives que nous identifions, figure celle de déstabiliser un équilibre des politiques de rémunération en jouant la surenchère et en mettant le candidat en position de force.

Il nous semble important que les recruteurs restent en prise directe avec la réalité.

Modification profonde du métier du recruteur

Nous avons tous mesuré l'évolution que subit le métier de recruteur.

Nous avons découvert, essentiellement au cours de nos entretiens 'terrain', car la recherche n'y fait pas référence (Marchal E, Rieucau G.), que ce métier est exposé à une relation avec le candidat moins asymétrique que par le passé. Le recruteur vit une période de profonds bouleversements, ce que Christine Balagué définit comme les « paradigmes initiaux ».

Si nous avons tous conscience de la dimension stratégique du métier, point évoqué dès notre introduction, cette dimension prend davantage d'ampleur dans un environnement WEB. Actif stratégique de l'entreprise, le recruteur porte, de plus en plus, le concept de la marque employeur, au travers de sa propre E-réputation et des actions qu'il mène pour respecter l'engagement attendu, et qu'il représente, auprès des différentes parties prenantes de l'entreprises, internes comme externes.

Notre enquête terrain nous a permis de rencontrer une nouvelle génération de recruteurs qui revendique être des «RH 2.0. addict», et parle volontiers de 'marketing RH' et de 'communication on et off'. Récemment, le mouvement a donné **naissance à un nouveau métier** celui de HR Community Manager. Julien Cotte chez ALCATEL LUCENT est l'un des premiers d'entre eux.

Nous avons constaté, tant lors de l'analyse académique que des enquêtes 'terrain' **l'influence de plus en plus forte du marketing sur la fonction RH**. Nous l'identifions au travers de l'appropriation du vocabulaire des marketeurs par les équipes RH (marque employeur, positionnement stratégique, indice de notoriété, segmentation, tactiques de recherche …), ainsi que par la nature de leurs missions quotidiennes. Plusieurs DRH interrogés, nous semblent être l'incarnation du DRH 'Business Partner'. Ils passent l'essentiel de leur temps à communiquer, à bâtir des stratégies de 'conversation', à représenter leur entreprise auprès de différents publics.

Notre réflexion

Sur cette question, nous attirons l'attention des praticiens sur les règles d'ajustement qui doivent être définies en amont, avec la Direction de la communication (interne/externe) et la Direction marketing.

De la clarification des périmètres de chacun dépend la cohérence de la «marque employeur» et donc la 'E-réputation' de l'entreprise.

La profession RH a débuté une **réflexion sur les conséquences d'une modification plus profonde de son métier** autour de nouveaux vocables : 'e-DRH', 'e-GRH'. Des chercheurs tels qu'Anne Bourhis structurent cette réflexion par leurs travaux sur la transformation des services de Ressources Humaines et dessinent les contours d'une «GRH en mode stratégique»[81].

Cette **GRH en mode stratégique** est obligatoirement : horizontale (transversale à l'ensemble des métiers de l'entreprise), active (c'est-à-dire dans l'anticipation des modifications du marché), fluide (elle encourage des procédures simples et collaboratives), tournée vers l'extérieur. Elle contribue, en matière d''organisation interne, à faire évoluer les règles de management et celles de l'accès à l'information.

[81] Propos extraits de l'article Revue Personnel N°522 septembre 2011

SYNTHESE

La plupart d'entre nous étaient loin d'être des «WEB 2.0 addict» ;

Nous avons observé les attentes de la profession sur un sujet qui soulève des réactions diverses allant de la peur à l'indifférence.

Sur le terrain, nous avons constaté que la plupart des praticiens sont en demande de repères et d'information, manquant de temps pour accéder à la littérature académique. Nous avons modestement espéré leur apporter un éclairage plus précis sur ces sujets.
Ce travail nous a directement renvoyé à la réalité du métier de recruteur, entièrement liée à l'environnement de son entreprise et à celle de son marché.
« *Recruter est un acte vivant* », nous a confié l'un des DRH interrogé, c'est-à-dire en mouvement permanent. Le recruteur doit donc se préparer à des cycles d'alternance, entre accélération et ralentissement.
Notre conclusion n'est donc pas de recommander d'intégrer ces outils ou pas, là n'est pas le débat car le phénomène est suffisamment installé pour de ne pas en tenir compte.

L'important était d'en mesurer les enjeux et de les comprendre pour mieux agir demain.

A chaque recruteur ensuite de tenir compte de plusieurs paramètres :
La réalité de son contexte emploi (je recrute ou pas), la culture de l'entreprise (histoire, mode de gouvernance, niveau d'indice WEB (Cf. l'enquête Mc Kinsey), …), le degré d'urgence, le niveau de confidentialité et la population à laquelle il s'adresse (adeptes ou pas des technologies WEB).

Nous avons confiance dans la clairvoyance de ses choix.

BIBLIOGRAPHIE

SOURCES DOCUMENTAIRES

OUVRAGES & ARTICLES

RAPPORT D'ENQUÊTE

INTERVIEWS ET ENTRETIENS

CONFÉRENCES

BIBLIOGRAPHIE
ET SOURCES DOCUMENTAIRES

1/ Ouvrages et articles de revue

Christian BALAGUE, David FAYON, (2010), *Facebook, Twitter et les autres… Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson Education France, 237 pages

Anne BOURHIS, (2011), « La gestion des ressources humaines à l'ère du WEB 2.0 », dossier spécial sur les médias sociaux, www.portailrh.org, 5 pages

Christian BESSY et Emmanuelle MARCHAL, (2007), *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises*, Document de travail du CEE, n°89, juil., 45 pages. http://www.cee-recherche.fr

Christian BESSY et Géraldine DE LARQUIER , (2009), *Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement,* Document de travail du CEE, N°113, janv, 39 pages.

Dominique CARDON, (2008), « Le design de la visibilité : un essai de typologie du WEB 2.0 », site internet Internet Actu.net, article du 1/02/2008, 5 pages. http://www.interactu.net

Yannick FONDEUR, Guillemette de LARQUIER, France LHERMITTE, (2011), « Quand l'informatique outille le recrutement », Connaissance de l'emploi, N°76, CEE, 4 pages

Yannick FONDEUR, (2006), « Le recrutement par Internet. Le dilemme transparence/bruit », Revue *Personnel* de l'ANDRH n°472, sept., pp. 46-48.
http://sites.google.com/site/yannickfondeur/

Yannick FONDEUR et Carole TUCHSZIRER, (2006), « Internet et les intermédiaires du marché du travail », *La lettre de l'IRES*, n° 67, avril, pp. 1-3.
http://sites.google.com/site/yannickfondeur/

Yannick FONDEUR, (2006), « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *La Revue de l'IRES*, n° 52 - 2006/3, pp. 3 – 10. http://www.ires-fr.org

M.L. GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON, A. JOLIBERT, (2009), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education.

Valérie GIRARD et Bernard FALLERY**,** (2009), « Réseaux sociaux et Numériques, revue de littérature et perspectives de recherche », Centre de Gestion en recherche des organisations Université de Montpellier 2, Colloque AIM juin, 10 pages

Aurélie GIRARD et Bernard FALLERY**,** (2009), « Du WEB Transmission… au WEB Interaction : le cas du E-recrutement », Centre de Gestion en recherche des organisations Université de Montpellier 2, Colloque AIM juin, 14 pages

Aurélie GIRARD et Bernard FALLERY (2011), « l'Apparition des Médias Sociaux dans l'E-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement », MRM- CREGOR, cc 28 Université de Montpellier 2, mai, 17 pages

IRES[82], (2006), *Internet, recrutement et recherche d'emploi*, *La Revue de l'IRES*, n° 52, 2006/3 - numéro spécial, 154 pages[83]. http://www.ires-fr.org

Mahmoud JLASSI et Xavier NIEL, (mars 2009), « Les sites WEB des entreprises : présenter ses produits et gérer des offres d'emploi », *Insee Première*, n°1227, mars, 4 pages http://www.insee.fr/fr/

Emmanuelle MARCHAL, Kevin MELLET, Géraldine RIEUCAU, (2005), *Profiler pour mieux apparier : activité des sites Internet et transformation des offres d'emploi* , 22 pages

Emmanuelle MARCHAL, Géraldine RIEUCAU (2010), *Le recrutement,* Paris, La Découverte, 124 pages

Françis PISANI & Dominique PIOTET, (2010), *Comment le WEB change le monde, des internautes aux Webacteurs,* 2e édition actualisée et augmentée, Edition Pearson Education, 238 pages

M.L. GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON, A. JOLIBERT, (2009), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education.

[82] Institut de recherche économique et social

[83] Cf. toutes les contributions citées dans cette bibliographie et la plupart soulignées en fluo.

2/ Enquêtes / Rapports

APEC, (2006), *Le marché de l'emploi cadre à l'heure d'Internet. Un marché de plus en plus transparent*, 40 p. http://www.cadres.apec.fr

CRÉDOC – Pôle emploi, (2011), Enquête : *Besoins en Main-d'œuvre* (BOM)

CRÉDOC, Régis BIGOT et Patricia CROUTTE, (déc. 2010), *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française* (2010), Enquête « Conditions de vie et Aspirations des Français » n° 269, 234 pages

CNIL - Commission nationale informatique et liberté, (2010), 30e rapport d'activité 2009, 111 pages. http://www.actuel-rh.fr du 21 juin 2010.

CNIL , (2009), 29e rapport d'activité 2008.

McKinsey & Compagny, (mars 2011), *Impact d'Internet sur l'Economie française, comment Internet transforme notre pays*, 44 pages

Multicibles – conseil en recrutement et ressources humaines, (2010), Résultats Enquête - *L'usage des réseaux sociaux numériques au sein des cabinets de recrutement de SYNTEC* Conseil en Recrutement, 13 pages.

OTYS Recruting Technology, *Comment renforcer son attractivité ? Perte de contact avec les candidats / Les réseaux sociaux / L'image employeur*, 15 pages.

RégionJob.com, (2e édition, juin 2011*), Emploi & Réseaux sociaux*, diaporama, 17 slides

3/ Documents

Jean-Pascal SZELERSKI, (2011), *Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le e-recrutement,* Les argonautes, 85 pages

Ton BARNING et Hans ROTHWEILER, (2011) *Marque Employeur : le marketing supplantera-t-il la fonction RH ?*, CRF institute, 4 pages. http://www.cfrinstitue.com

Revue Personnel, dossier : *Réseaux Sociaux d'entreprise : la révolution numérique en marche,* n° 522, septembre 2011

Réseaux sociaux 2011 : votre trousse à outils Viadeo, documents réalisés par Gilles GOBRON, Responsable Marketing Internet pour les salariés d'EXPECTRA.

Présentation de VIADEO, (25 pages) transmise par Benoit Faucher Ingénieur d'affaires de VIADEO

Corinne DESCOURS, Caroline SONIGO, Pierre KOELSCH, Mohamed MOKRANI, (2008), *Comment les Directions des Ressources Humaines prennent-elles en compte l'émergence de nouveaux réseaux sociaux ?*, mémoire MBA RH Paris-Dauphine, 5e promotion, 147 pages

4/ Autres sources documentaires

Blog de Jean-Christophe ANNA : les contributeurs recrutement 2.0
http://recrutementmediassociaux.com

Articles :
Du recrutement papier-presse au recrutement des médias sociaux, 13 mai 2011
Pourquoi les DRH français n'ont rien compris aux Médias Sociaux ?, juin 2011
Les réseaux sociaux ne sont pas des Job boards !, mai 2011
3 façons d'utiliser les pages fan de Facebook pour recruter, mai 2011
Le recrutement par les médias sociaux, une stratégie !, mai 2011
Blog de Jacques FROISSAND : www.scoop.it/t/recrutement-et-rh-2-0

5/ Interviews et entretiens

5.1 Patriciens de la fonction RH en entreprise

Les comptes-rendus de ces entretiens restent confidentiels

Anna BUYANHINA, Responsable Europe du Développement RH, GE Corporate Global Business Services

Christine BOULY, DRH METLIFE direct France

Didier BAICHERE, DRH France ALCATEL LUCENT

Edith LAFARGUE, adjoint DRH d'ASSYSTEM France

Emmanuelle DAVIAUD, Responsable du Développement RH du Groupe PHONE REGIE

Emilie BERTRAND, Responsable Emploi / DRH Groupe, APRIL

Florence LOIGEROT, Responsable des ressources humaines Groupe RAJA

Gilles STEPHAN, Talent Acquisition Director, EMEA Services & Solutions, DELL

Isabelle MALATRAY, DRH du Groupe MYRIAD

Jean-Denys WEBER, Responsable Développement personnel et recrutement CREDIT AGRICOLE DU NORD EST

Justyna CHARLES, HR Manager chez WYG INTERNATIONAL

Laetitia FIEU, DRH GLS

Marie-line VINDEVOGEL, Responsable Ressources Humaine ALLIANZ France

Michel DELANOUE, Head of Careers and Kills Department, CNES (Centre National d'études Spatiales)

Myriam COLOMBANI-PAUILLAC, Gérante d'ANAPHORE

Philippe NAAR, DRH CELINE groupe LVMH

Régine GABILLY, RH Manager France et Italie, SNA Europe

René DESBIOLLES, DRH CREDIT COOPERATIF

Sandrine HERES, Responsable Relations Ecoles de PSA – PEUGEOT

Stéphanie CARBONELL, Responsable RH BTP-CONSULTANTS

5.2 Experts du sujet

Christine BALAGUE, Enseignante chercheuse en Gestion à l'université des Sciences et technologies de Lille-I et professeur vacataire à HEC. Docteur en Sciences de gestion (HEC), diplômée de l'ESSEC et de l'ENSAE. Entretien du 12/07/2011

Gilles GOBRON, Responsable Marketing Internet EXPECTRA. Entretien du 6/07/2011

Jean-Pascal SZELERSKI, Directeur Digital LES ARGONAUTES, ancien Directeur des stratégies WEB et Internet de l'APEC. Entretien du 7/09/2011

Jean-Christophe ANNA, Dirigeant d'un cabinet conseil en stratégie recrutement et WEB 2.0, ex consultant de l'APEC Strasbourg. Entretien du 22/07/2011

Michel SARFATI, Partner du cabinet ARTEC SEARCH, Entretien du 2/08/2011

Thierry TANIERE, Managing Partner, Agence Quatre Vents, Entretien du 4/10/2011

Valérie GIRARD, Doctorante Université de Montpellier, Entretien du 12/08/2011

6/ Conférences

Etre recruté via un réseau social : utopie ou réalité ? », Association Doctopolis, octobre 2010, conférence au CNAM Paris.

Social CRM et réseaux Sociaux, Conférence Cercle du Marketing Prédictif, animée par Christine BALAGUE le 20 juin 2011 Christine.balague@it-sudparis.eu

Les métiers de la communication et des médias à l'ère du numérique, 14 octobre 2011, Kreno Consulting et IMCA

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE 1 : Histoire et compréhension des réseaux sociaux

ANNEXE 2 : Charte réseaux sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement

ANNEXE 3 : Charte de déontologie du Syndicat du conseil en recrutement SYNTEC

ANNEXE 4 : Tableaux statistiques extraits d'un rapport du CRÉDOC relatif à la diffusion des Technologies de l'information et de la communication (2010)

CRÉDOC, (déc. 2010), *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française (2010)*

HISTOIRE DES RECHERCHES SUR LES RESEAUX SOCIAUX

Avant l'ère de l'Internet Les Réseaux sociaux traditionnels

Les premières études sur les réseaux ne sont pas récentes puisque le premier ayant évoqué le sujet est un anthropologue anglais **John A. Barnes** en 1954, suite à une étude qu'il a réalisée sur le fonctionnement des classes sociales d'une ile de l'Ouest Norvégien et sur laquelle il a publié un article dans la revue *Human Relations*[84]. Les liens d'amitié et de connaissance, entre les personnes de statut social à peu près égal ont été la base, enrichie par la suite, des principes des réseaux sociaux à l'ère du WEB 2.0.

En 1967, **Stanley Milgram[85],** Sociologue et Psychologue américain mène une expérience auprès d'individus sélectionnés de manière aléatoire dans deux états américains. Celle-ci révèle que le nombre de personne qui sépare 2 individus est, en moyenne, de 5,2 intermédiaires. Il va donner naissance à ce que l'on nomme aujourd'hui : la théorie du « petit monde ».

L'apport de la sociologie des réseaux sociaux

Depuis 50 ans aux USA, les réseaux sociaux traditionnels, et aujourd'hui virtuels, sont un sujet de recherche ayant des conséquences dans le domaine des Ressources humaines. On essaie d'y comprendre les rapports humaines, au travers de : systèmes d'échange et de logiques de circulation des ressources, de formes de coopération ou de discrimination au sein des organisations.

Harrison White[86] est l'un des pionniers de l'analyse des réseaux sociaux. Sociologue, il propose un modèle des marchés qui se démarque de la théorie économique classique et, à ce titre, il peut être considéré comme l'un des fondateurs de la nouvelle sociologie économique avec, notamment, **Mark Granovetter[87]**, qui fut l'un de ses étudiants. Ce dernier est considéré aujourd'hui comme le principal représentant de la sociologie des réseaux sociaux.

L'un de ses apports les plus connus à la recherche, est sa théorie de la diffusion de l'information dans une communauté, connue sous le nom de la « force des liens faibles »[88]. L'article de 1973 est l'un des plus cités de la littérature sociologique. Pour Granovetter, un réseau se compose de liens forts et de liens faibles. Les liens faibles (faits de simples connaissances) sont dits "forts" dans la mesure où, s'ils sont diversifiés, ils permettent de pénétrer d'autres réseaux sociaux que ceux constitués par les liens forts (ceux que l'on a

[84] « Class and committees in a norvegian island parish", **John A. Barnes**

[85] **Stanley Milgram** (1933-1984) est un psychologue social américain. Il est principalement connu pour l'expérience de Milgram (sur la soumission à l'autorité) et l'expérience du petit monde. Il est considéré comme l'un des psychologues les plus importants du XXe siècle.

[86] **Harrison White** (1930 -) est entré au Massachusetts Institute of Technology (MIT) à l'âge de 15 ans, et a reçu son doctorat en physique théorique du même établissement en 1955. Il a également reçu un Doctorat en Sociologie de l'Université de Princeton. Auparavant, il a enseigné dans de nombreuses Universités dont Harvard.

[87] **Mark Granovetter** (1943 -), professeur de sociologie à l'Université Stanford. C'est l'un des principaux acteurs du renouveau de la sociologie économique depuis trente ans.

[88] Article : « Strength of weak ties", 1973

avec des amis proches). Ainsi, dans le cadre de la recherche d'emploi, *l'agent A* qui cherche à partir de ses liens forts aura moins de chance de trouver un emploi que *l'agent B* qui fait appel à ses liens forts et à ses liens faibles. A l'intérieur du même réseau social, faire appel uniquement aux liens forts ne procure pas d'avantage. *L'agent B*, en mobilisant ses liens faibles, possède un avantage sur *l'agent A*, dans la mesure, où les liens faibles sont de simples connaissances non partagées par *l'agent A*. *L'agent B* a, de ce fait, potentiellement plus d'informations que *l'agent A* concernant les opportunités d'emploi.

En France, **Alain Degenne** [89] et **Michel Forsé**[90] , tous les deux Sociologues et Directeurs de recherche au CNRS posent les bases théoriques de la spécialité. Depuis la fin des années 1970, Michel Forsé travaille sur la sociabilité et les réseaux sociaux. Il a mené sur cette question, des recherches à la fois théoriques, méthodologiques et empiriques qui ont donné lieu à de nombreux articles scientifiques. En 1994, il publie avec Alain Degenne : *Les réseaux sociaux*[91]. Cet ouvrage, très largement diffusé, deviendra un des classiques sur ce sujet. En suivant la perspective de ce qu'ils nomment *l'interactionnisme structural*, on y trouve une initiation aussi bien aux études empiriques qu'aux analyses de graphes.

Ils ont mis en avant **deux idées** importantes **:**

- La densité d'un réseau affecte la vitesse de transmission de l'information et favorise l'homogénéité des opinions. Un réseau dense est un réseau composé de liens forts (famille).
- La valeur de position se situe à l'intersection de plusieurs liens auxquels on est relié par des liens plus faibles.

Emmanuel Lazega[92] sociologue français, définit le réseau social comme *« un ensemble de relations spécifiques entre un ensemble fini d'acteurs qui comprend une culture ou un système de normes».*

Il propose une méthode sociologique de modélisation de systèmes d'interdépendances au sein d'un milieu social. Elle est utilisée comme méthode de cartographie des flux d'échanges sociaux et économiques. À ce titre, cette approche structurale est possible si ce phénomène a une dimension relationnelle observable de manière systématique. Elle permet d'étudier les processus fondamentaux de la vie sociale, dont les formes de solidarité, de contrôle social, de régulation et d'apprentissage sont souvent peu visibles en situation. Son ouvrage est une introduction à une méthode structurale essentielle en sociologie.

[89] **Alain Degenne** est un Sociologue français dont les recherches portent principalement sur les réseaux sociaux. Il est Directeur de recherche au CNRS, au sein du Centre Maurice-Halbwachs (CNRS, EHESS, ENS), et à l'origine du Laboratoire d'analyse secondaire et de méthodes appliquées à la sociologie - Institut du longitudinal (*LASMAS-IdL*) de l'École des hautes études en sciences sociales.

[90] **Michel Forsé** (1954 -) est un sociologue français, Directeur de recherche au CNRS.

[91] « *Les réseaux sociaux : une analyse structurale en sociologie* » Paris Armand Collin, 1994 **Alain Degenne** et **Michel Forsé**.

[92] **Emmanuel Lazega,** Directeur du Master 2 Recherche de Sociologie, Université de Paris – Dauphine, Membre du Conseil Scientifique de l'Université Paris-Dauphine, Co-directeur de l'Observatoire des Réseaux Intra- et Inter-organisationnels (ORIO). Membre du comité de rédaction de la *Revue française de sociologie*. Il est l'auteur de : « *Réseaux sociaux et structures relationnelles* », Que Sais-je, PUF, réédité en 2007.

L'apport des physiciens sur l'analyse de la transmission de l'information

Duncan Watts [93], chercheur à l'Université de Columbia a vérifié l'expérience de la Théorie du Petit Monde de Stanley Milgram au monde d'Internet. Il a remis en question cette théorie et, au contraire, mis en avant que la diffusion virale d'une information est aléatoire. Il emploie la métaphore du « feu de forêt ». Les réseaux seraient donc une somme de micro-communautés que les entreprises doivent donc apprendre à gérer. Il démontre que les stratégies de ciblage des leaders d'opinion ne conduisent pas, ou rarement, à des phénomènes de buzz et vante les stratégies de masse.

Depuis la fin des années 90, les physiciens dont **Barabasi**[94] étudient les grands réseaux aujourd'hui. Engagé par IBM, Barabasi se penche sur la théorie des réseaux, il s'interroge sur l'entrelacement des structures électriques, hydrauliques, téléphoniques et informatiques de ces milliers d'immeubles. En 1999, un article publié conjointement avec Reka Albert dans la revue *Science* fait sensation. Ils affirment que la plupart des réseaux fonctionnent de manière semblable, qu'il s'agisse de liens entre personnes ou entre molécules, et que ce fonctionnement peut facilement être décrit par les mathématiques. Aujourd'hui, la méthode Barabási-Albert est appliquée par les médecins, les économistes, les biologistes et les informaticiens.

La révolution Internet du réseau social

Réseaux sociaux d'il y a 10 ans, étaient « **protosociaux** »[95] c'est-à-dire que les membres étaient organisés dans des espaces (villes virtuelles, communautés, pages d'accueil,…). Aujourd'hui, ils sont « **psychogéographiques** », à savoir organisés autour de la *personne* et ses centres d'intérêt et l'entrée se fait en dévoilant des informations personnelles.

Les communautés virtuelles, un sujet d'analyse

Grâce à la **netnographie**[96] une méthode d'étude qualitative qui mêle les outils du WEB et la méthode d'observation fondée sur l'observation et le qualitatif, comme le ferait un ethnologue. Elle permet d'étudier des tribus de consommation. Les internautes partagent des données sur des forums, des blogs et autres formats de plates formes communautaires, créant des tribus de consommation. Pour **Robert Kozinets**[97] , c'est « *une nouvelle méthode de recherche qualitative qui adapte la méthode ethnographique à l'étude des cultures et des communautés qui émergent grâce aux communications automatisées* ».

En d'autres termes, il s'agit essentiellement d'analyser les actes communicationnels des membres d'une communauté virtuelle de consommation en cherchant à leur donner un sens.

---

[93] **Duncan Watts** (1971-) Diplômé d'un B.Sc. en Physique de l' Université de New South Wales et d'un Doctorat en mécanique théorique et appliquée de l'Université Cornell.

[94] **Albert László Barabási** (1967-) roumain,

[95] p13, Fayon et Balagué

[96] Def ; netnographie = net + ethnographie ;

Les communautés virtuelles font l'objet de nombreuses études et recherches en marketing afin de comprendre leur fonctionnement. On distingue 3 grands types selon Arthur **Armstong** et **john Hagel**[98] (1996).

1- **Les communautés de transaction** : liens faibles entre les individus, qui viennent rechercher de l'info ou acheter un produit.

2- **Les communautés d'intérêt** : personnes réunis autour d'objectifs communs, liens très forts (cf. les sites d'info santé)

3- **Les communautés d'imagination** : liens entre membres dans un environnement virtuel (secondlife).

3 APPROCHES DE CLASSIFICATION DES OUTILS DE RESEAUX SOCIAUX

Voici 3 approches différentes pour classer et répertorier les Réseaux Sociaux

1e approche :

Classification en fonction de 2 axes :
L'axe vertical sépare les réseaux **spécialistes** (Viadeo, LinkedIn) , des **généralistes** (Facebook), et l'axe horizontal, segmentation entre ceux qui sont centrés sur des **communautés** comme Ciao ! ou Youtube ou l'**individu** comme Facebook, c'est-à-dire axés sur l'identité.
Leurs caractéristiques des RS communautaires : l'individu est moins important que le partage, l'anonymat est donc souvent utilisé.

2e approche

Classification en fonction de 4 axes : sur l'axe vertical séparation entre usage **personnel** (Copains davant) et **professionnel** (Viadeo, LinkedIn), et sur l'axe horizontale, segmentation sur l'usage **diffusion d'information** ou **collaboration.**
Notre avis : une approche moins pertinente car aujourd'hui difficile de séparer la diffusion d'information de la collaboration.

[98] **John Hagel III** ou **John Hagel** est un auteur et ancien consultant qui se spécialise dans l'intersection de la stratégie d'entreprise et les technologies de l'information. Hagel est également impliqué dans un certain nombre d'autres organisations, y compris le Forum économique mondial , l'innovation Bourse avec John Seely Brown et Henry Chesbrough , l'International Academy of Management, et l' Aspen Institute . Il est crédité d'inventer le terme « infomédiaire »dans son livre, *Networth.* [2] avec Marc Singer, publié par la Harvard Business School Press en 1999.

3e approche

L'une des dernières approches est celle proposée par Dominique Cardon, Sociologue chez Orange Labs en 2008. Elle organise les sites en fonction de définitions de l'identité numérique de ses internautes et repose sur les 4 façons dont l'internaute rend visible son identité : civile, agissante, narrative ou virtuelle. Il travaille donc sur des axes d'extériorisation de soi ou de simulation de soi et a défini *5 formats de visibilité* : **le paravent** qui repose sur « se cacher, se voir » (ex Meetic), **le clair-obscur** « se voir caché » (skyblog), **le Phare** c'est-à-dire « tout montrer, tout voir » (myspace, Youtube), **le post-it** (Twitter), et **la lanterna magica** « montrer caché » (second life).

RAISON DU DEVELOPPEMENT DES RESEAUX SOCIAUX

Que l'on soit pour ou contre, les études montrent leur développement au sein des organisations. Il nous semble important de nous arrêter quelques instants sur quelques raisons identifiées de leur succès.

La Pyramide de Maslow[99] version 2.0

L'esprit grégaire qui fait que des individus agissent par mimétisme (notion de tribu), donne naissance à un phénomène de mode, amplifié ensuite par les médias. Ce fut le cas de *Second Life* (2003) qui dans les faits, a eu une audience très faible et ne réunirait aujourd'hui qu'un million de membres actifs, sur les 15 millions présents. On peut s'interroger actuellement sur la longévité des *Sérials Games*, outils très coûteux et utilisés à grand bruit par certaine entreprise pour recruter des jeunes diplômés dans le monde entier. Comment faire la part entre l'outil efficace et le buzz marketing fait par l'entreprise pour développer sa notoriété ?

L'esprit grégaire renvoie plus sérieusement au besoin d'appartenance qui est un élément central du succès des réseaux sociaux[100]. Il renvoie au niveau 3 de la pyramide des besoins[101] de Maslow et relève la dimension sociale de l'individu quand il est accepté par les groupes (tribus) dans lesquels il vit et avec lesquels il partage intérêt, langage et affinités. Ce besoin d'appartenance, se traduit pour certain par une course au nombre d'amis. L'amitié a toujours été un constituant de la société parce qu'elle produit du lien social[102].

Ce troisième niveau ouvre les portes du 4e étage de la pyramide de Maslow, à savoir le besoin d'estime de soi qui prolonge celui de l'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre, au sein des groupes auxquels il appartient. Il ainsi, ensuite, être acteur (cf. le 5e niveau de la pyramide). Sur Twitter, certains trouvent de la reconnaissance en étant 'journalistes citoyen' nous rappelle David Fayon[103].

---

[99] **Abraham Maslow,** psychologue qui a alimenté par ses travaux, la psychologie du travail, en particulier sur ses recherches sur la motivation.

[100] Cf. le livre de david Fayon p36

[101] La pyramide des besoins schématise une théorie élaborée à partir d'observations réalisées dans les années 1940 sur la motivation est parue en 1943 dans un article : *A Theory of Human Motivation*.

[102] Cf. le livre de Claire Bidart « L'Amitié, un lien social » 1997

[103] P 38 de son livre

Ainsi, la pyramide de Maslow a été revue à l'ère du WEB 2.0 sous cette forme :

Voici les 5 théories, qui expliquent le développement des réseaux sociaux. Elles sont aussi utilisées pour mesurer leur efficacité. Elles sont propres pour certaines à Internet et remettent en question les stratégies actuelles des entreprises.

La loi de Moore[104] - une explication scientifique au développement.

Le cofondateur d'Intel met en évidence en 1975 une loi empirique qui fait qu'un phénomène double tous les 18 mois. Cette loi est aujourd'hui utilisée pour expliquer le développement des Réseaux sociaux.

La loi de Metcalfe[105] - une loi pour mesurer l'efficacité d'un réseau

Du nom de son fondateur, un ingénieur américain qui met en évidence que : "L'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs (N^2)". La valeur d'un réseau dépend du nombre de ses utilisateurs. Indirectement, une entreprise aurait donc intérêt de développer sa présence sur les réseaux pour créer de la valeur.

↳ Face à ces théories on comprend pourquoi, les créateurs des principaux réseaux sociaux encouragent leur développement. Leur valeur ajoutée (financière entre autre) passera par la quantité de membres. Ainsi, parmi nos propres sujets de réflexion, celui du danger du gigantisme et du nombre nous questionne. Dunbar[106] et Mayfield[107] ont fixé les limites d'un groupe, au-delà duquel un individu ne peut avoir de relations stables à 150 membres. Au-delà, ils recommandent de le scinder en deux.

La loi de Reed[108] – loi complémentaire à Metcalfe

Cette loi, énoncée en 1999 par David Reed, part du principe que la loi de Metcalfe minimise la valeur des connexions ajoutées. En effet, un membre est relié au réseau entier comme à un tout, mais également à beaucoup de sous-ensembles significatifs du tout. Ces sous-ensembles ajoutent de la valeur à l'individu, comme au réseau lui-même. En incluant des sous-ensembles dans le calcul de la valeur du réseau, la valeur augmente plus rapidement qu'en ne prenant en compte que les nœuds (cf. la loi de Metcalfe). Cette loi permet de rendre compte de la dynamique sociale et/ou participative du WEB 2.0.

Théorie de la Long Tail Value de Chris Anderson109

[104] **Gordon Earle Moore**, (1929 -) Docteur en chimie et un chef d'entreprise américain. Il est le cofondateur de la société Intel en 1968 (fabricant n°1 mondial de microprocesseurs). Il est connu pour avoir publié la loi de Moore le 19 avril 1965 dans "Electronics magazine".

[105] Du nom de son fondateur **Robert Metcalfe** (1946 -), ingénieur américain, inventeur d'Ethernet et fondateur de la société 3Com.

[106] **Robin Ian MacDonald Dunbar** (1947-), anthropologue britannique et un biologiste de l'évolution, spécialisé dans le comportement des primates. En 2007 il est devenu le Directeur de l'Institut d'anthropologie cognitive et évolutive de l'université d'Oxford.

[107] **Ross Mayfield** est diplômé de l'Université de Californie (Los Angeles, UCLA), puis à l'Anderson School of Business. Il a 10 ans d'expérience dans la gestion de startup, et a créé l'outil collaboratif Socialtext, un outil collaboratif basée à Palo Alto en Californie. Il est également conférencier.

[108] **David Reed,** Docteur en sciences de l'informatique ayant réalise ses études au MIT. Il a participé à de nombreux travaux de recherche et collaboré avec Lotus, IBM, Sofware Arts (création de Visicalc, le premier tableur sur PC). Il a aussi participé à la normalisation de TCP/IP dans les années 1970.

Ce journaliste, blogueur, expert du WEB s'est rendu célèbre par sa théorie de la Long Tail Value qui remet en question la loi des 80/20, qui considère que 80% du chiffre d'affaires est fait par 20% des clients ou produits. Au contraire, Chris Anderson montre que dans l'univers dématérialisé du WEB, les produits rares (stratégies de niche) peuvent représenter une part, au moins équivalente des résultats, par un effet de traîne et donc dans la durée.

Eric Herschkorn et Patrick Barrabé[110] ont étudié les principes de la Longue Traîne dans les réseaux sociaux. Pour que cela fonctionne, voici leurs recommandations : « tout rendre visible, aider le client à trouver ce qu'il cherche » et 5 règles associées : faire travailler le plus possible les utilisateurs, oublier que les objets ont un prix unique (rien n'est figé), accepter la gratuité, avoir un inventaire large de produits et fonctions, s'affranchir des langues. Ils ont analysé 6 réseaux sociaux et étudié le poids et la présence de ses règles dans leur fonctionnement, il en ressort que Facebook en possèderait un maximum. C'est pour eux un indicateur de croissance et de place sur le marché.

Plus récemment, ils ont défini une 6ème règle qui est ; « la nécessité de développer une notoriété professionnelle ».

LA RECETTE DE FACEBOOK

La recette de Facebook c'est le « **graphe social** », dit Marc Zuckerberg le 24 mai 2007.Il est convaincu que cela change la façon dont le monde fonctionne. Définition du graphe social par un membre de l'entreprise : « c'est le réseau de connexions et de relations entre les gens sur FB qui permet une diffusion efficace et un filtrage de l'information ». Dans le langage courant le graphe est la représentation d'un réseau, c'est la représentation d'un ensemble de liens entre *nodes.* C'est une carte des relations entre les gens, on visualise la confiance, ce qui nous lie à nos amis.

Pour **Tim Berners-Lee,** le graphe social est celui de nos actions et non celui de nos relations. Il faut donc un lien avec le WEB sémantique qu'il a toujours promu. L'amitié avec X est moins importante que ce que nous faisons et échangeons avec X.
Nova Spivack parle lui de graphe sémantique qui ajoute une couche de données pour que les machines puissent les traiter et pas forcément des humains.

Pour David Fayon et Christine Balagué, Facebook n'est pas qu'un graphe social mais **« une puissante plateforme ouverte** »[111] . La recette du succès repose sur le couplage : Graphe + plateforme, on multiplie l'un par l'autre.

---

[109] Chris Anderson est le rédacteur en chef du magazine américain Wired et l'inventeur de l'expression la Longue traîne, dont il développera les idées dans son livre *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (2006)[1].

[110] Auteurs du livre blanc « Business social networking » 2007

[111] P40 livre « Facebook, Twitter et les autres … »

Charte réseaux sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement

A Compétence Egale

12 novembre 2009

Les signataires de la présente Charte rappellent que, dans le cadre d'une procédure de recrutement, la sélection des candidats doit reposer uniquement sur les qualifications et les compétences et exclure tout critère d'ordre personnel et privé.

Face à la multiplication et le succès des réseaux sociaux, des blogs et des moteurs de recherche sur Internet qui rendent accessible de manière libre et souvent gratuite un nombre illimité d'informations personnelles sur les candidats, les signataires veulent garantir leur éthique professionnelle et s'engagent à :

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

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

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

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

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

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

Contacts presse :
Réplique - Isabelle Laville - Tel : 01 40 86 31 53 - 06 25 47 18 03 - Email : ilaville@replique-com.com
A Compétence Egale - Virginie Allard - Email : vallard@acompetenceegale.com

SYNTEC Conseil en Recrutement

CHARTE DE DEONTOLOGIE DU SYNDICAT DU CONSEIL EN RECRUTEMENT SYNTEC

Le conseil en recrutement agit pour le compte de toute institution cliente qui le missionne pour la recherche et l'évaluation de candidats à une fonction préalablement définie. Il recherche l'adéquation des hommes à leurs futures responsabilités et s'applique à concilier ainsi l'épanouissement des personnes et l'efficacité des entreprises.

1. Il exerce sa profession dans le respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Il est, en particulier, respectueux de la vie privée et ne pratique aucun principe de discrimination ethnique, sociale, syndicale ou mutualiste, sexiste, politique, religieuse ou de discrimination portant sur le handicap, l'âge, l'état de santé, l'apparence physique, les caractéristiques génétiques, les orientations sexuelles ou les mœurs.

2. Sa démarche est soumise à obligation de moyens ; il incombe au conseil en recrutement de mettre en œuvre l'ensemble des moyens convenus contractuellement pour optimiser la réussite de la mission. L'obtention de la meilleure qualité pour sa prestation de conseil implique qu'il se voit confier l'exclusivité de la recherche. Le succès final repose sur une relation de confiance et de transparence réciproques entre l'entreprise et le conseil.

3. Il intervient sur la base d'une proposition écrite qui reformule le besoin de l'entreprise, définit le contenu et les modalités de la mission, précise la méthodologie utilisée et les conditions contractuelles.

4. Il n'accepte que des missions qu'il estime, en conscience, correspondre à sa formation et à ses capacités.

5. Il se soumet à une obligation de réserve et à un engagement de confidentialité et s'interdit d'utiliser les informations qu'il reçoit de l'entreprise à d'autres fins que la réussite de la mission.

6. Le conseil en recrutement s'engage à établir des relations d'un même niveau de qualité, en termes de confiance, de transparence, de confidentialité, avec les candidats potentiels ou déclarés, qu'avec l'entreprise. Il attend le même niveau d'engagement de la part de l'entreprise qui le missionne vis-à-vis des candidats qu'il lui a présenté.

7. Il s'interdit de transmettre à un tiers, le CV d'une personne, sans son accord.

8. Il tient informé ses interlocuteurs, entreprise et candidats, de l'évolution de la mission.

9. Il met en œuvre des méthodes validées qu'il maîtrise et qui présentent des garanties de sérieux, d'efficacité et d'objectivité. Il privilégie les techniques d'entretien, outil indissociable de l'évaluation. S'il utilise des sous-traitants, il s'assure que ceux-ci se conforment aux règles de la présente charte.

10. Il s'oblige à n'évaluer les candidats et à ne formuler ses appréciations qu'au regard de compétences et comportements en relation avec un poste à pourvoir. Il informe les candidats de la nature des techniques qu'il emploie.

11. Il communique à l'entreprise, une restitution orale ou écrite de l'évaluation des candidats retenus. Il donne au candidat qui le demande une restitution globale, orale ou écrite, non divergente de cette évaluation.

12. Il ne reçoit aucune rémunération de la part de candidats, déclarés ou potentiels.

13. Il aide le candidat et l'entreprise à parvenir à une compréhension mutuelle des éléments constitutifs de leur décision.

14. Il apporte à l'entreprise et au candidat recruté, au minimum pendant la période d'essai, le suivi nécessaire pour assurer l'intégration du candidat.

15. Il observe les règles d'une concurrence loyale à l'égard de ses confrères.

16. Il a le souci de l'amélioration constante de la qualité de ses techniques ainsi que de la compétence professionnelle de ses consultants et de l'ensemble de ses collaborateurs.

17. Il a le souci d'échanger avec ses pairs et de transmettre son expérience et son savoir-faire.

18. Il apporte volontiers et bénévolement son conseil aux personnes qu'il rencontre, dans la limite de ses compétences et de ses expériences,

CHAQUE ADHERENT DU SYNDICAT DU CONSEIL EN RECRUTEMENT SYNTEC S'ENGAGE A RESPECTER ET A FAIRE RESPECTER PAR SES SALARIES L'ENSEMBLE DES PRINCIPES ENONCES DANS CETTE CHARTE.

Tableau A 11 – Avez- vous un micro-ordinateur à domicile ?
– Champ : ensemble de la population –

(en %)		Oui, un seul	Oui, plusieurs	Non, aucun	Total
Ensemble de la population		**49**	**27**	**24**	**100**
Sexe	. Homme	49	30	21	100
	. Femme	49	25	27	100
Age	. 12 - 17 ans	42	55	(4)	100
	. 18 - 24 ans	55	34	(11)	100
	. 25 - 39 ans	62	30	8	100
	. 40 - 59 ans	52	30	18	100
	. 60 - 69 ans	48	13	39	100
	. 70 ans et plus	23	(5)	72	100
Nombre de personnes dans le logement	. Un	42	(5)	53	100
	. Deux	51	21	28	100
	. Trois	59	34	(7)	100
	. Quatre	47	48	(4)	100
	. Cinq et plus	46	48	(6)	100
Diplôme	. Aucun, Cep	32	8	60	100
	. Bepc	52	21	27	100
	. Bac	59	29	12	100
	. Diplôme du supérieur	54	40	6	100
	. Pers âgée de 12 à 17 ans	42	55	(4)	100
Profession	. Indépendant	52	29	(19)	100
	. Cadre supérieur	49	46	(4)	100
	. Profession intermédiaire	60	35	(6)	100
	. Employé	56	28	16	100
	. Ouvrier	59	24	17	100
	. Reste au foyer	48	13	38	100
	. Retraité	36	10	54	100
	. Elève – étudiant	44	48	(7)	100
Revenus mensuels du foyer	. Inférieurs à 900 €	39	13	48	100
	. Compris entre 900 et 1 500 €	45	12	43	100
	. Compris entre 1 500 et 2 300 €	53	23	25	100
	. Compris entre 2 300 et 3 100 €	56	34	10	100
	. Supérieurs à 3 100 €	47	48	(4)	100
Lieu de résidence	. Moins de 2 000 habitants	48	24	28	100
	. De 2 000 à 20 000 habitants	46	27	27	100
	. De 20 000 à 100 000 habitants	44	30	26	100
	. Plus de 100 000 habitants	51	29	20	100
	. Paris et agglo. parisienne	54	28	17	100

Source : CREDOC, Enquête « Conditions de vie et Aspirations des Français », juin 2010.

Les chiffres entre parenthèses reposent sur des effectifs faibles, ils sont à considérer avec précaution.

Lecture : en juin 2010, 55% des 12-17 ans disposent à domicile de plusieurs micro-ordinateurs, contre 27% de l'ensemble de la population en moyenne.

Tableau A 12
Proportion de personnes disposant d'une connexion internet à haut débit à leur domicile
– Champ : ensemble de la population –

(%)		2006	2007	2008	2009	2010	Evolution 2009 - 2010
Ensemble de la population		**40**	**51**	**58**	**65**	**70**	**+ 5**
Sexe	. Homme	42	52	62	67	72	+ 5
	. Femme	38	50	55	63	68	+ 5
Age	. 12 - 17 ans	56	68	84	79	92	**+ 13**
	. 18 - 24 ans	50	61	76	77	82	+ 5
	. 25 - 39 ans	52	63	71	76	84	+ 8
	. 40 - 59 ans	44	56	63	73	75	+ 2
	. 60 - 69 ans	19	36	34	55	55	=
	. 70 ans et plus	(4)	(9)	13	18	24	+ 6
Nombre de personnes dans le logement	. Un	21	27	30	36	38	+ 2
	. Deux	28	40	46	58	67	+ 9
	. Trois	51	60	74	78	87	+ 9
	. Quatre	56	68	80	85	91	+ 6
	. Cinq et plus	58	72	79	81	89	+ 8
Diplôme	. Aucun, Cep	9	20	25	35	35	=
	. Bepc	35	47	53	63	66	+ 3
	. Bac	52	60	75	77	79	+ 2
	. Diplôme du supérieur	66	74	80	82	88	+ 6
	. Pers âgée de 12 à 17 ans	56	68	84	79	92	**+ 13**
Profession	. Indépendant	31	53	68	78	70	- 8
	. Cadre supérieur	75	77	87	89	92	+ 3
	. Profession intermédiaire	62	73	79	81	85	+ 4
	. Employé	46	61	66	73	79	+ 6
	. Ouvrier	34	42	54	62	73	**+ 11**
	. Reste au foyer	22	37	39	52	55	+ 3
	. Retraité	12	21	24	37	41	+ 4
	. Elève – étudiant	57	68	82	80	88	+ 8
Revenus mensuels du foyer	. Inférieurs à 900 €	19	24	32	37	43	+ 6
	. Entre 900 et 1 500 €	24	31	36	44	49	+ 5
	. Entre 1 500 et 2 300 €	33	48	54	63	69	+ 6
	. Entre 2 300 et 3 100 €	54	62	69	77	85	+ 8
	. Supérieurs à 3 100 €	66	80	89	90	91	+ 1
Lieu de résidence	. Moins de 2 000 habitants	31	44	54	62	63	+ 1
	. De 2 000 à 20 000 habitants	40	47	50	57	68	**+ 11**
	. De 20 000 à 100 000 hab.	33	47	50	62	68	+ 6
	. Plus de 100 000 habitants	43	54	67	69	74	+ 5
	. Paris et agglo. parisienne	55	65	66	74	76	+ 2

Source : CREDOC, Enquêtes « Conditions de vie et Aspirations des Français ».

Les chiffres entre parenthèses reposent sur des effectifs faibles, ils sont à considérer avec précaution.

Lecture : en juin 2010, 92% des cadres supérieurs disposent à domicile d'une connexion internet haut débit, contre 70% de l'ensemble de la population en moyenne. Cette proportion est en hausse de 3 points par rapport à juin 2009.

Tableau A 21 – Proportion de personnes ayant participé à des réseaux sociaux comme par exemple Facebook, Myspace ou Linked in au cours des 12 derniers mois

(en %)		2009	2010	Evolution 2009 - 2010
Ensemble de la population		**23**	**36**	**+ 13**
Sexe	. Homme	24	35	+ 11
	. Femme	22	37	+ 15
Age	. 12 - 17 ans	52	77	**+ 25**
	. 18 - 24 ans	65	76	+ 11
	. 25 - 39 ans	34	55	**+ 21**
	. 40 - 59 ans	10	24	+ 14
	. 60 - 69 ans	(4)	(7)	ns
	. 70 ans et plus	(1)	(1)	ns
Nombre de personnes dans le logement	. Un	15	22	+ 7
	. Deux	16	26	+ 10
	. Trois	29	43	+ 14
	. Quatre	27	52	**+ 25**
	. Cinq et plus	38	55	+ 17
Diplôme	. Aucun, Cep	(4)	14	ns
	. Bepc	16	29	+ 13
	. Bac	30	43	+ 13
	. Diplôme du supérieur	35	42	+ 7
	. Pers âgée de 12 à 17 ans	52	77	**+ 25**
Profession	. Indépendant	(14)	(25)	ns
	. Cadre supérieur	30	37	+ 7
	. Profession intermédiaire	30	42	+ 12
	. Employé	23	44	**+ 21**
	. Ouvrier	20	42	**+ 22**
	. Reste au foyer	(9)	24	ns
	. Retraité	(2)	(4)	ns
	. Elève – étudiant	59	75	+ 16
Revenus mensuels du foyer	. Inférieurs à 900 €	24	27	+ 3
	. Entre 900 et 1 500 €	16	29	+ 13
	. Entre 1 500 et 2 300 €	20	38	**+ 18**
	. Entre 2 300 et 3 100 €	26	44	**+ 18**
	. Supérieurs à 3 100 €	28	38	+ 10
Lieu de résidence	. Moins de 2 000 habitants	20	33	+ 13
	. De 2 000 à 20 000 habitants	15	35	**+ 20**
	. De 20 000 à 100 000 hab.	21	36	+ 15
	. Plus de 100 000 habitants	25	37	+ 12
	. Paris et agglo. parisienne	34	40	+ 6
Connexion internet à domicile	. Oui, depuis moins de 5 ans	nd	48	nd
	. Oui, depuis 5 ans et plus	nd	48	nd
	. Non	nd	6	nd

Source : CREDOC, Enquêtes « Conditions de vie et Aspirations des Français ».

Les chiffres entre parenthèses reposent sur des effectifs faibles, ils sont à considérer avec précaution.

Nd : non disponible ; Ns : non significatif.

Lecture : en juin 2010, s'agissant des douze derniers mois, 77% des 12-17 ans ont participé à des réseaux sociaux comme Facebook, soit 25 points de plus qu'en 2009.

Tableau A 19
Proportion de personnes utilisant un téléphone mobile pour naviguer sur internet
– Champ : ensemble de la population –

(%)		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Evolution 2009 - 2010
Ensemble de la population		**3**	**6**	**7**	**6**	**5**	**5**	**10**	**12**	**+ 2**
Sexe	. Homme	4	7	9	7	6	8	13	15	+ 2
	. Femme	(2)	4	6	4	5	3	8	10	+ 2
Age	. 12 - 17 ans	(7)	(12)	17	15	(10)	(9)	15	20	+ 5
	. 18 - 24 ans	(8)	16	20	(10)	(12)	(12)	27	30	+ 3
	. 25 - 39 ans	(4)	6	8	7	8	9	17	21	+ 4
	. 40 - 59 ans	(1)	(3)	(4)	(4)	(4)	3	6	7	+ 1
	. 60 - 69 ans	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(2)	(2)	ns
	. 70 ans et plus	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	ns
Nombre de personnes dans le logement	. Un	(3)	(3)	(5)	(3)	(4)	(5)	7	8	+ 1
	. Deux	(2)	(4)	5	(4)	(4)	(4)	8	9	+ 1
	. Trois	(6)	(7)	11	(6)	(6)	(7)	13	15	+ 2
	. Quatre	(3)	9	8	10	8	(7)	12	16	+ 4
	. Cinq et plus	(3)	(7)	10	(7)	(7)	(4)	16	18	+ 2
Diplôme	. Aucun, Cep	(1)	(1)	(2)	(3)	(2)	(2)	(4)	(4)	ns
	. Bepc	(3)	5	7	6	5	5	11	8	- 3
	. Bac	(4)	(5)	10	(6)	(7)	(5)	12	17	+ 5
	. Diplôme du supérieur	(4)	8	(7)	5	7	7	13	17	+ 4
	. Pers âgée de 12 à 17 ans	(7)	(12)	17	15	(10)	(9)	15	20	+ 5
Profession	. Indépendant	(3)	(8)	(4)	(5)	(8)	(9)	(11)	(10)	ns
	. Cadre supérieur	(7)	(9)	(9)	(6)	(7)	(10)	(15)	20	ns
	. Profession intermédiaire	(2)	(6)	(7)	(5)	(5)	(7)	12	14	+ 2
	. Employé	(2)	(6)	(7)	(6)	(7)	(5)	17	14	- 3
	. Ouvrier	(3)	(4)	(10)	(9)	(7)	(4)	12	14	+ 2
	. Reste au foyer	(2)	(3)	(3)	(2)	(3)	(1)	(5)	(7)	ns
	. Retraité	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(1)	(1)	(1)	ns
	. Elève – étudiant	(8)	13	16	12	10	10	17	23	+ 6
Revenus mensuels du foyer	. Inférieurs à 900 €	(2)	(5)	(7)	(6)	(3)	(2)	(12)	(11)	ns
	. Entre 900 et 1 500 €	(3)	(5)	(5)	(3)	(6)	(6)	(5)	10	ns
	. Entre 1 500 et 2 300 €	(2)	(4)	8	(6)	(6)	(4)	12	11	- 1
	. Entre 2 300 et 3 100 €	(3)	(8)	(7)	(7)	(4)	(5)	11	13	+ 2
	. Supérieurs à 3 100 €	(4)	(9)	(6)	(5)	8	8	12	16	+ 4
Lieu de résidence	. Moins de 2 000 habitants	(2)	(4)	6	(5)	(4)	(5)	8	10	+ 2
	. De 2 000 à 20 000 hab.	(3)	(6)	(6)	(6)	(6)	(3)	9	12	+ 3
	. De 20 000 à 100 000 hab.	(4)	(6)	(5)	(5)	(7)	(8)	(9)	11	ns
	. Plus de 100 000 habitants	(4)	7	9	6	(4)	(4)	10	11	+ 1
	. Paris et agglo. parisienne	(3)	(6)	(8)	(7)	(8)	9	17	19	+ 2

Source : CREDOC, Enquêtes « Conditions de vie et Aspirations des Français ».

Les chiffres entre parenthèses reposent sur des effectifs faibles, ils sont à considérer avec précaution.

ns : non significatif.

Lecture : en juin 2010, 30% des 18-24 ans ont utilisé leur téléphone mobile pour naviguer sur internet au cours des douze derniers mois, contre 12% de l'ensemble de la population en moyenne. Cette proportion est en hausse de 3 points par rapport à juin 2009.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE **2**

INTRODUCTION **6**

1/ Objet de recherche 6

2/ Restrictions de notre champ d'étude 7

3/ Pertinence du sujet : enjeux et ancrage dans l'actualité 8

3.1 La dimension stratégique du métier de recruteur 8

3.2 L'exposition du métier à un nouveau contexte et à de nouveaux enjeux 8

4/ Méthode de recherche / enquête de terrain 10

PREMIÈRE PARTIE : LE RECRUTEMENT DANS UN ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE EN MUTATION **13**

I - PREMIÈRE SOUS-PARTIE : LA CHAÎNE D'APPARIEMENT TRADITIONNELLE 13

1/ Le recruteur en entreprise au sein du département RH 14

2/ Les intermédiaires du placement auxquels font appel les recruteurs 15

2.1 Qui sont-ils ? 16

2.2 Pourquoi les entreprises font-elles appel à des intermédiaires pour leurs recrutements ? 18

2.2.1 Presque 1/3 des recrutements des entreprises se font via des intermédiaires du placement *18*

2.2.2 Pour quelles raisons ? *18*

3/ Les différents canaux de recrutement 20

3.1 Canaux formels et informels 20

3.2 Usage des canaux de recrutement par les entreprises (enquête CEE 2005) 20

4/ Eclairage sur les deux principaux intermédiaires du marché de l'appariement des cadres 23

4.1 L'APEC 23

4.2 Les cabinets de recrutement 24

5/ Les principes applicables en matière de recrutement 25

5.1 La loi 92-1446 du 31 décembre 1992, dite loi Lyon-Caen, relative au recrutement et aux libertés individuelles 25

5.2 Article L1132-1 du Code du Travail : la lutte contre la discrimination 26

5.3 Les mises en garde de la CNIL 28
La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés *32*
II - SECONDE SOUS-PARTIE : NOUVEAUX ENJEUX AUXQUELS SONT CONFRONTES LES RECRUTEURS DES ENTREPRISES 30
1/ Réalité et enjeux du marché du recrutement (enquête BMO 2011) 30
1.1 Quel secteur recrute ? 30
1.2 Les principaux obstacles sont la rareté et le profil des candidats 31
1.3 Solutions envisagées pour faire face à ces problèmes de recrutement 33
1.4 Facteurs de non recrutement 34
1.5 Les perspectives d'avenir 34
1.6 Le cas de Pôle emploi 35
2/ La diffusion d'Internet et des technologies de l'information et de la communication dans la société française (Enquête CREDOC, juin 2010) 36
2.1 Dix ans de développement important d'Internet en France 37
2.2 La densité d'usage du WEB par la population cadre 39
2.2.1 Un peu plus d'1/4 des cadres internautes utilisent Internet pour rechercher des offres d'emploi *39*
2.2.2 En 2010, l'usage des réseaux sociaux explose – les cadres restent un peu à la traîne *40*
2.2.3 ¼ de la population des cadres utilisent leur téléphone portable pour se connecter *41*
3/ Impact dynamique d'Internet sur l'Économie (Étude McKinsey, mars 2011) 42
3.1 Pourquoi s'intéresser à cette étude ? Internet, un bouleversement global de l'économie 42
3.2 Présentation de l'enquête : la première à définir la notion de filière Internet 43
3.3 Originalité de l'enquête et les concepts qu'elle développe 44
3.4 Le poids de la filière internet : bientôt supérieur à l'automobile 45
3.5 Place de la France : dans la moyenne des pays de l'OCDE 47
3.5.1 Poids des pouvoirs public *47*
3.5.2 La place des entreprises PME françaises *48*
3.6 Une corrélation entre intensité WEB et performances 48
4/ Impact d'Internet sur les comportements 49
4.1 Du côté des personnes 49
4.1.1 Cinq principes du WEB 2.0 ..... *49*
4.1.2 Trois ruptures majeures sur le comportement *51*
4.1.3 La « Net Generation » / Le choc de la génération « Y » *52*
4.2 Du côté de l'entreprise 55
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE 57

DEUXIÈME PARTIE : LE RECRUTEMENT À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE 59

I - PREMIERE SOUS-PARTIE : LA CHAINE DE L'APPARIEMENT A L'ERE DU NUMERIQUE 59

1/ Présentation des différents outils du E-Recrutement dans un processus externe 59

1.1 Les outils internes (Groupe 1) 61

1.1.1 Espaces « carrières » des sites Internet des entreprises 61

1.1.2 Progiciels de gestion du recrutement 62

1.1.3 Bases de données internes 63

1.2 Les outils externes (Groupe 2) 64

1.2.1 'Job boards' 64

1.2.2 CVthèques et Bases de Données d'anciens élèves 64

1.2.3 Réseaux sociaux sur Internet 65

1.2.4 Agrégateurs de réseaux sociaux 69

2/ Historique du E-recrutement : comment les outils ont été progressivement intégrés par les recruteurs 70

2.1. Internet bouleverse les acteurs de la communication du recrutement 70

2.2. Internet modifie les outils à l'usage des recruteurs 72

3/ La réalité du E-Recrutement à la lumière des résultats de l'enquête RégionJob.com (juin 2011) 73

3.1 Valeur ajoutée de l'étude et exploitation des résultats 73

3.2 Présentation de l'enquête 74

3.3 Les moyens utilisés pour recruter / rechercher un emploi 75

3.4 L'importance accordée par les recruteurs et les candidats 78

3.5 L'importance future des outils Internet pour les recruteurs et les candidats 81

3.6 Les profils recherchés et les utilisateurs de réseaux sociaux 83

II - SECONDE SOUS-PARTIE : RÉFLEXIONS ET ANALYSE 86

1/ Canaux du E-recrutement *vs* canaux traditionnels : de nouveaux rôles sur le marché de l'appariement 87

2/ Le modèle sans intermédiaire n'existe pas 88

3/ Questionnement à destination du recruteur 90

3.1 Les 'job boards' incontournables et efficaces, illustrent les forces et les faiblesses d'Internet 90

3.1.1 Un marché plus transparent, plus simple et plus « réactif » grâce au job boards 90

3.1.2 L'exemple du groupe Adenclassified 90

3.2 La masse d'information et la standardisation 91

3.2.1 La disponibilité de l'information est accrue, mais les difficultés de traitement le sont aussi 91
3.2.2 La notion de repères de coordination et le problème « bruit / silence » : Mots clés 92
3.2.3 La standardisation au centre de la problématique bruit silence 93
3.2.4 Des conséquences sur la visibilité des candidats 93
3.2.5 Filtrer a priori et non a posteriori. Vers des job boards spécialisés : 94
3.3 Les progiciels de gestion du recrutement : volonté de professionnalisation autant que nécessité imposée par Internet 96
3.3.1 Une enquête parlante 96
3.3.2 Enjeu 1 : faire face aux problématiques de volume venant d'Internet 97
3.3.3 Enjeu 2 : la volonté des entreprises de professionnaliser leurs pratiques de recrutement les amène à standardiser leur processus 97
3.3.4 Être équipé de logiciel ne signifie pas forcément l'utiliser 98
3.4 Le sourcing : l'art de naviguer dans l'océan d'informations 100
3.5 Le concept de « Marque Employeur » 101
3.5.1 Culture d'entreprise vs Marque employeur 102
3.5.2 Qu'en est-il exactement ? 102
3.5.3 Le DRH acteur central de la marque employeur 103
3.6 E-Recrutement et cadre juridique 104
3.6.1 La première étape appartient aux utilisateurs des réseaux sociaux : celle de contrôler leur image numérique 104
3.6.2 L'avis du juriste 104
3.6.3 Rester vigilant face à des acteurs qui profitent des défaillances du marché 105
3.7 Les Réseaux sociaux numériques : l'outil qui anime l'actualité RH 106
3.7.1 Un sujet qui a mobilisé la recherche bien avant l'existence du WEB 106
3.7.2 Outil du processus de l'appariement 108
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE 116
TROISIÈME PARTIE : ENQUÊTE DE TERRAIN 119
1/ Introduction à l'enquête de terrain 119
1.1 Préambule 119
1.2 Une enquête ciblée sur les recruteurs en entreprise 119
1.3 Un panel de 20 entreprises de tout secteur, et de toute taille 120
1.4 Le questionnaire 123
2/ Caractérisation des réponses 125
2.1 Des besoins très variés en matière de recrutement 125
2.2 Cinq familles de recruteurs 127
2.2.1 Catégorie 1 : « Les stars » 128

2.2.2 Catégorie 2 : « Les coureurs de fonds » ... *128*
2.2.3 Catégorie 3 : « Les attentistes » ... *129*
2.2.4 Catégorie 4 : « Les fragiles » ... *130*
2.2.5 Catégorie 5 : « Les expérimentaux » ... *130*

3/ Les observations de l'enquête ... 131
3.1 Les pratiques de l'analyse de la performance des processus recrutement ... 131
3.2 L'usage des Bases de données (BDD) et le respect des contraintes légales ... 132
3.3 La dématérialisation s'accentue ... 134
3.4 Les espaces 'emploi' des sites Internet des entreprises s'imposent ... 134
3.5 Les Job boards continuent leur « course en tête » ... 135
3.6 L'usage des réseaux sociaux ... 136
3.6.1 Réseaux sociaux en tant que vivier de candidats potentiels ... *136*
3.6.2 Réseaux sociaux outil de développement de la marque employeur ... *136*
3.7 La lettre de motivation disparaît ... 137
3.8 Un changement d'attitude des candidats ... 137
3.9 Une meilleure symétrie de l'information change la posture du recruteur ... 138
3.10 Les recruteurs réclament des d'outils de mesure d'efficacité ... 138

4/ Avantages du WEB reconnus par les recruteurs ... 138
4.1 Des avantages de simplicité et de liberté ... 138
4.2 Les Job Boards et les sites Internet totalement intégrés au paysage ... 139

5/ Mais aussi des interrogations, des réticences voire des doutes ... 140
5.1 Des interrogations ... 140
5.1.1 Quels repères en matière de législation ? ... *140*
5.1.2 Faut-il être aussi rapide que les candidats ? ... *140*
5.1.3 Voit-on tous les candidats sur les réseaux sociaux ? ... *140*
5.1.4 L'identité numérique est-elle fidèle à la réalité ? ... *141*
5.1.5 Facebook n'est-il pas une bombe à retardement pour une génération ? ... *141*
5.2 Des réticences voire des doutes, sur les réseaux sociaux et la quantité d'info ... 141
5.2.1 Des freins psychologiques vis-à-vis des réseaux sociaux liés à l'image ... *141*
5.2.2 Twitter mal compris ... *142*
5.2.3 Des freins pratiques ... *143*

6/ Des initiatives et des stratégies ... 145
6.1 Des exemples ... 145
6.1.1 Des associations intergénérationnelles dans les équipes de recrutement ... *145*
6.1.2 Exemple de salariés ambassadeurs sur LinkedIn ... *146*
6.1.3 Exemple de création de Job Boards spécialisés dans le secteur de l'économie sociale ... *146*

6.1.4 Exemple des expérimentaux *146*
6.2 Des stratégies variées par rapport au cas spécifique des Réseaux sociaux 149
6.2.1 La stratégie de « l'invisibilité » *149*
6.2.2 La stratégie de la présence passive *150*
6.2.3 La stratégie de l'action sélective *150*
6.2.4 La stratégie du phare *151*
6.2.5 L'avis des recruteurs sur leurs propres salariés présents sur les réseaux sociaux *151*
7/ Les réflexions amenées par l'enquête 152
7.1 Une attitude ouverte, communicante et participative 152
7.2 Une cohésion nécessaire entre les directions 153
7.3 Utiliser les réseaux sociaux pour une stratégie de recrutement « pull » 153
7.4 Besoins d'experts pour aider les équipes RH 154
7.5 L'option des rencontres à distance et le « bon vieux téléphone » 154
CONCLUSION DE L'ENQUETE 155
CONCLUSION : NOTRE RETOUR D'EXPÉRIENCE ET NOS CONSEILS 157
Rappel de notre ambition initiale 157
Réponses apportées à notre questionnement initial et réflexions soulevées 157
La Place du E-Recrutement sur le marché du travail 157
Conséquences de l'évolution des outils 158
E-recrutement 159
Modification profonde du métier du recruteur 160
SYNTHESE 162
BIBLIOGRAPHIE et SOURCES DOCUMENTAIRES 164
1/ Ouvrages et articles de revue 164
2/ Enquêtes / Rapports 166
3/ Documents 167
4/ Autres sources documentaires 167
5/ Interviews et entretiens 168
5.1 Patriciens de la fonction RH en entreprise 168
5.2 Experts du sujet 169
6/ Conférences 169

ANNEXES **171**
ANNEXE 1 : Histoire et compréhension des réseaux sociaux 171
ANNEXE 2 : Charte réseaux sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement 171
ANNEXE 3 : Charte de déontologie du Syndidat du conseil en recrutement SYNTEC 171
ANNEXE 4 : Tableaux statistiques extraits d'un rappport du CRÉDOC relatif à la diffusion des Technologies de l'information et de la communication (2010) 171

TABLE DES MATIERES **187**