

LES CHANGEMENTS DANS LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET DANS LA DURÉE DES PROCESSUS

les études de l'emploi cadre - Mars 2009

Enquête qualitative



Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (Medef, CFE-CGC, CFDT Cadres, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Cette étude est créée sur l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

Ont participé à son élaboration :

Au département études et recherche de l'Apec :

Brigitte Bos, manager du pôle études,

Sylvie Delattre, responsable des études métiers,

Karen Bernard, Florence Kremer, chargées d'études,

et Blue-Search Conseil, cabinet de conseil en recrutement et ressources humaines.

Mars 2009

SOMMAIRE

SYNTHÈSE ■

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE ■

ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ■

Évolutions des pratiques de recrutement	—	p. 9
Typologie des recruteurs	—	p. 14
Segmentation des pratiques	—	p. 14

DESCRIPTIF DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ■

Les pratiques de conquête	—	p. 16
Les pratiques de sélection	—	p. 26
Les pratiques d'intégration et de fidélisation	—	p. 31

LES NOUVELLES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ■

Les moteurs du changement	—	p. 35
Les principaux apports des nouvelles pratiques	—	p. 40
Les limites des nouvelles pratiques de recrutement	—	p. 42

VERS UNE RÉGULATION DES PROCESS ET DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ■

Le marché de l'emploi, un facteur de recomposition de l'offre de solutions	—	p. 47
Les pratiques de demain : aléas et certitudes	—	p. 48
Le métier des intermédiaires : des mutations en perspective	—	p. 50

ANNEXES ■

Abréviations et sigles	—	p. 54
Lexique	—	p. 55

SYNTHÈSE

Les recruteurs professionnels sont, depuis le début des années 2000, confrontés à un bouleversement sans précédent des moyens à leur disposition pour recruter leurs cadres.

Ces mutations ont des causes auto-entretenues : la pénurie de cadres et les potentialités de l'internet ont favorisé l'émergence d'une nouvelle offre de services, que les acteurs nouveaux et traditionnels se sont efforcés de porter en direction des entreprises.

Ces transformations affectent avant tout les outils de « *sourcing* », tandis que les pratiques d'évaluation sont relativement stables. Elles traduisent la montée en puissance d'internet et sont marquées par deux vagues successives : le e-recrutement (à partir de 1998) aujourd'hui généralisé, le recrutement 2.0 (depuis 2007), encore en phase d'expérimentation.

Les experts interrogés et nos propres analyses laissent clairement émerger les bénéfices réalisés par les utilisateurs : le e-recrutement est aujourd'hui assez économe en moyens, il permet avec ciblage, souplesse et réactivité de conquérir et préqualifier des profils en offrant de bons rendements quantitatifs.

Ces pratiques permettent également un gain de temps en amont du recrutement lors des phases de « *sourcing* » et de traitement des candidatures. En revanche, leur impact sur la durée des processus d'évaluation reste relativement modéré ; le recours aux pratiques traditionnelles (entretiens et test d'évaluation) reste toujours plébiscité par les recruteurs.

Quant au recrutement 2.0, il permet de réinventer des relations entre employeur et salarié en favorisant une véritable interactivité via un modèle contributif. Il s'agit aujourd'hui d'un moyen de communication innovant permettant de renouveler les valeurs associées à une marque employeur et de toucher une génération de cadres ayant complètement intégré l'usage du web.

Toutefois, bon nombre de recruteurs apparaissent circonspects et désorientés par l'offre actuelle de prestations qui leur est proposée.

Certaines limites sont propres à l'une ou l'autre des nouvelles pratiques de recrutement : le e-recrutement ne permet encore que trop rarement des passerelles avec le SI RH des entreprises et il est plus souvent un moyen imparfait de « *sourcing* » qu'un moyen optimal de gestion intégrée de la fonction recrutement.

Pénalisé par des effets de mode ou de faux espoirs, le recrutement 2.0 doit encore affirmer sa contribution effective sur l'image employeur et prouver sa capacité à conquérir des profils ciblés. Plus globalement, les recruteurs doivent faire des arbitrages vis-à-vis d'une offre de prestations protéiforme, portée par des acteurs nombreux, aux métiers recomposés.

Le ralentissement de la croissance en France et en Europe et la dégradation de l'environnement économique auront très certainement un effet tant sur le marché de l'emploi cadre que sur les pratiques de recrutement. Quoi qu'il en soit, il faut s'attendre à une recomposition des relations entre cadres, entreprises et intermédiaires ; cette dernière passera très probablement par une redéfinition du rôle des différents acteurs, une redéfinition de l'offre de prestations et par de nouvelles règles de gouvernance.

Dans tous les cas, on devrait assister à un renouvellement du mix média, porté également par l'émergence d'un nouveau canal, le téléphone mobile.

SYNTHÈSE

Enfin, les préoccupations éthiques, humanistes et non discriminantes devraient continuer à se propager et justifier (parmi d'autres causes) un retour à l'humain.

Cette étude montre par conséquent **la nécessité d'accompagner les recruteurs** dans cette démarche d'arbitrage entre résultats attendus et moyens investis et concernant les différents acteurs du marché (intermédiaires, associations, pouvoirs publics...) le besoin de mesurer régulièrement l'efficacité économique et sociale des pratiques, via la mise en place d'un baromètre ou d'un observatoire.

CONTEXTE

Cette étude a été réalisée fin du 1^{er} semestre 2008, c'est-à-dire avant l'impact de la crise sur l'environnement économique et la dégradation de l'emploi cadre en France. Elle a pour objet d'étudier les changements dans les pratiques de recrutement des entreprises et les solutions mises en œuvre par les recruteurs pour remédier aux problèmes de tension, voire de pénurie dans certains secteurs (informatique, finance, énergie, nouvelles technologies, construction). Les recruteurs ont en effet été contraints dans un certain nombre de cas d'innover dans leurs pratiques en renouvelant les modes de « *sourcing* » des candidats, mais également en améliorant les méthodes de traitement des candidatures. Ils ont dû également travailler leur image d'employeur pour s'ouvrir à de nouveaux profils.

Le champ de l'étude couvre les cinq étapes du recrutement (« *sourcing* », traitement et analyse des candidatures, évaluation et vérification des aptitudes, intégration et fidélisation) et met l'accent sur les évolutions constatées lors des trois premières étapes : « *sourcing* », traitement et évaluation des candidatures.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a pour objectifs principaux :

- de recenser l'ensemble des pratiques de recrutement,
- de mettre en lumière les évolutions récentes avec leurs apports et leurs limites,
- d'évaluer leur impact sur la durée des processus

Elle repose sur une analyse documentaire et le recueil de témoignages d'experts du recrutement. Au total, vingt-cinq entretiens ont été menés auprès de responsables RH de grandes entreprises et de cadres exerçant dans des entreprises dites « intermédiaires du recrutement » (sites emploi, cabinets de recrutement, agences de communication RH, éditeurs de logiciels...).

LE CHAMP D'ANALYSE

Les pratiques de recrutement sont constituées d'un ensemble d'outils opérationnels (technologies, logiciels, tests...) et de règles de conduite qui désignent un ensemble d'usages, de comportements et de normes issus d'un système de valeur propre au recruteur. L'étude s'attachera à décrire et analyser l'évolution des outils et des usages ainsi que leurs interactions. Par ailleurs, le recrutement sera ici considéré en tant que process et l'analyse couvrira l'ensemble des opérations, depuis la phase de conquête de profils de candidats jusqu'à leur fidélisation au sein de l'entreprise.

On peut ainsi identifier cinq grandes étapes lors d'un processus de recrutement :

- Le « *sourcing* » ou la recherche de profils pertinents

La phase de « *sourcing* » regroupe concrètement l'ensemble des efforts déployés pour porter à la connaissance du marché le poste à pourvoir, attirer et convaincre les cadres susceptibles de convenir et les transformer en candidats potentiels.

Parallèlement, ces pratiques peuvent également servir à promouvoir une marque employeur dans une optique de communication RH.

- Le traitement et l'analyse des candidatures

Cette étape consiste à recevoir (par mail ou par courrier), enregistrer, classifier et qualifier par différents moyens (bases de données, outils de « *scoring* »...) la pertinence des informations transmises par le candidat au regard du poste proposé. Ce premier traitement permet de mettre en exergue une première liste de candidats à contacter.

- La sélection et l'évaluation des candidats et en particulier la vérification de leurs aptitudes personnelles et professionnelles

En règle générale, le processus de sélection et d'évaluation débute par un entretien téléphonique suivi de plusieurs entretiens en face-à-face. D'autres moyens peuvent être utilisés par les recruteurs, tels que les tests psychotechniques ou d'aptitude. La phase d'évaluation aboutit en général à une proposition d'embauche à destination du candidat retenu.

- L'intégration des cadres recrutés

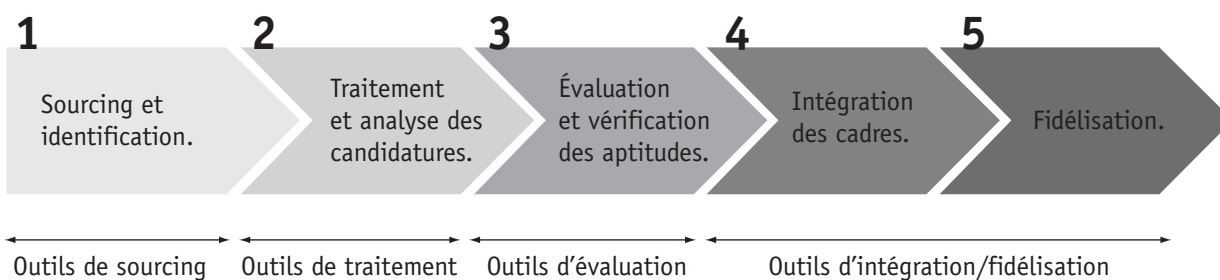
Il s'agit pour l'entreprise d'accompagner le candidat recruté lors de sa prise de poste. Ce processus est piloté le plus souvent par le cadre RH en charge du recrutement. Il débute en amont de la signature du contrat de travail avec la confirmation de l'embauche et se prolonge pendant la période d'essai, voire au-delà.

- La fidélisation des salariés

La fidélisation des salariés projette le recrutement dans une perspective à long terme : recruter un salarié c'est investir dans un collaborateur, c'est également faire en sorte que ce dernier s'investisse en retour dans l'entreprise. Elle s'effectue dès que le cadre est en poste, de son intégration à son départ de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble des pratiques liées à son évaluation (entretien annuel), et au développement de ses compétences (formation, mobilité, etc.).

Le champ de l'étude couvre ces cinq étapes et met l'accent sur les évolutions constatées lors des trois premières étapes : « *sourcing* », traitement et évaluation des candidatures.

Processus de recrutement et type d'outils mobilisés à chaque étape.

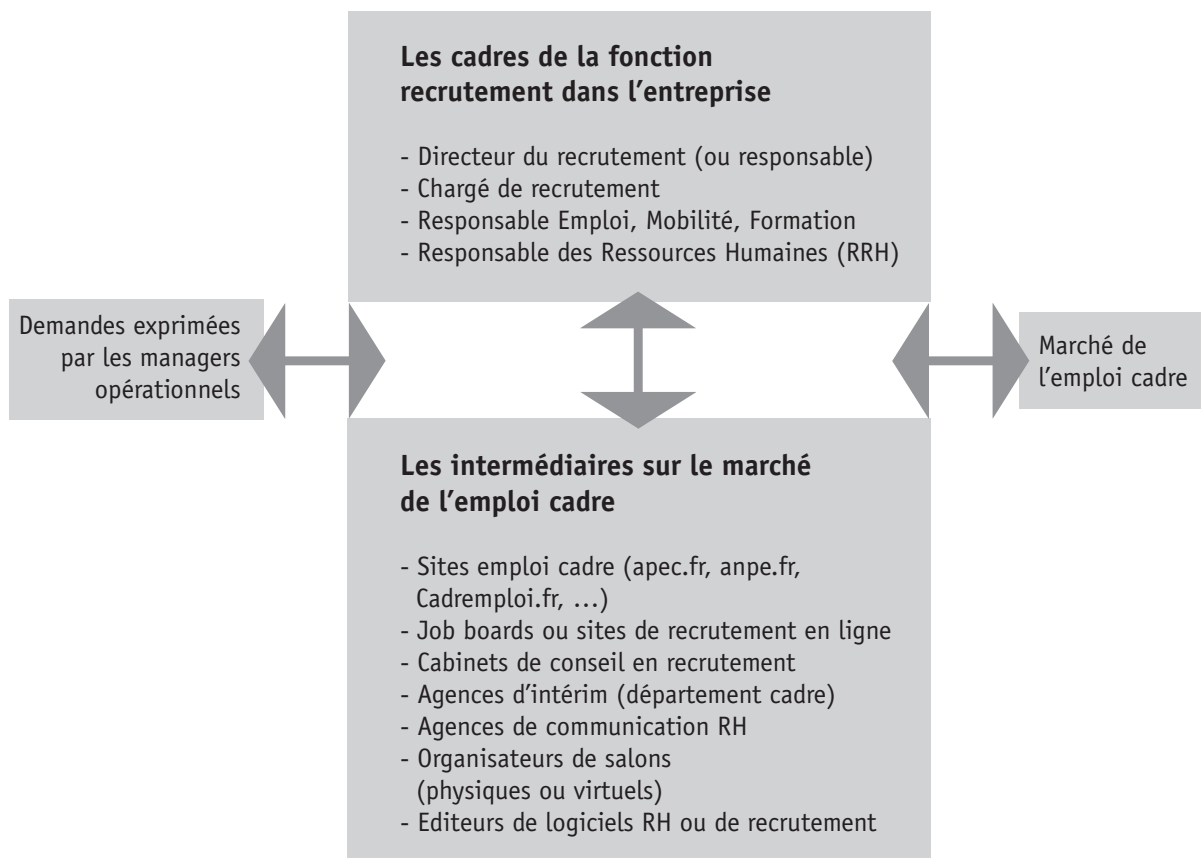


■ LES ACTEURS ÉTUDIÉS

Si le marché de l'emploi sollicite un grand nombre d'acteurs qui directement ou indirectement prennent part aux processus de recrutement de cadres au sein d'une entreprise, l'étude se limitera aux pratiques des intervenants professionnels suivants :

- **d'une part, les professionnels des ressources humaines travaillant en entreprise (petite, moyenne ou grande) :** il s'agit là principalement de cadres de la fonction RH dédiés à la fonction recrutement (directeurs, responsables ou chargés de recrutement) ou qui occupent une fonction ressources humaines plus généraliste au sein de laquelle le recrutement occupe une place importante (directeurs des ressources humaines, responsables des ressources humaines, responsables du développement emploi formation...).
- **d'autre part, les intermédiaires qui mettent à disposition des cadres RH de l'entreprise des outils, conseils, médias et technologies.** Ces acteurs se réfèrent à des métiers variés : sites emploi, agences d'intérim (département cadres), cabinets de recrutement par annonces et approche directe, éditeurs de logiciels de ressources humaines, supports médias et internet, agences de communication RH, organisateurs de salons, etc.

LES ACTEURS ÉTUDIÉS



Source : Apec, 2008

ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Cet état des lieux a pour finalité de retracer l'évolution des pratiques de recrutement. Il vise également à caractériser les usages que font les recruteurs des nouvelles pratiques et à mettre en relief les consé-

quences sur l'organisation de la fonction recrutement dans les entreprises. L'étude s'appuiera sur ces éléments pour montrer les clivages qui s'instaurent entre pratiques traditionnelles et nouvelles pratiques.

Une structuration du marché du recrutement et des pratiques associées jusqu'à la fin des années 1990

Le marché de l'emploi, comme beaucoup d'autres marchés d'échange de biens et services, répond à la fois au libre jeu de l'offre et de la demande et à un ensemble de règles de conduite écrites et non écrites, décidées, négociées ou pas par les partenaires sociaux, appuyés ou non par la puissance publique. Durant les cinquante premières années du XX^e siècle, la relation entre offre et demande de cadres était directe, le plus souvent sans intermédiaire.

Depuis la fin des années 1950, il s'agit d'un marché mobilisant non plus deux mais trois grandes catégories d'acteurs : les cadres (salariés), les employeurs (entreprises) et un certain nombre d'intermédiaires qui favorisent ou régulent l'adéquation entre l'offre et la demande.

Les grandes transformations concernant cette période sont :

- *Une montée en puissance des acteurs intermédiaires*

Les intermédiaires professionnels qui facilitent le rapprochement entre offre et demande de main-d'œuvre sont apparus au début des années 1960 et occupent depuis cette date une place de plus en plus importante.

Plusieurs facteurs ont structuré le marché du recrutement :

- La création d'organismes institutionnels (publics ou privés) professionnels de la mise en relation entre candidats et recruteurs (Apec, ANPE...) ;
- L'importation (à partir des États-Unis) du métier de conseil en recrutement, puis à partir des années 1960, du métier de chasseur de têtes (recrutement par approche directe) ;
- Le développement dans les années 1960-1970 de nombreux supports de recrutement, en particulier au sein de la presse nationale, régionale, hebdomadaire et spécialisée (petites annonces) ;
- La mise en place à partir de 1970 de solutions logicielles permettant de gérer le personnel, ces

technologies favorisant, dès les années 1980, la gestion des effectifs et la constitution de bases de données de candidatures ;

- Le développement des activités d'agences de communication en ressources humaines au cours des années 1980 afin d'aider les entreprises à définir leur marque employeur, à choisir le bon canal de recrutement (média) pour recruter.

De fait, les intermédiaires remplissent au milieu des années 1990 des fonctions à la fois diverses et spécialisées :

- Recensement systématique des offres d'emploi, accompagnement des candidats cadres et non cadres, conseil RH aux recruteurs...
- Conseil en communication de recrutement et achats médias pour les agences de communication de recrutement ;
- Conseil en recrutement et prise en charge des opérations de recrutement par approche directe (cabinets de recrutement « chasseurs ») et indirecte (cabinets dits « annonceurs ») ;
- Conseil en intégration d'outils et livraison de solutions de recrutement pour les éditeurs de logiciels RH ;
- Vente et mise en place d'opérations de recrutement pour les supports médias (essentiellement la presse) et les salons de recrutement.

- *Des outils de conquête de candidatures stables*

Au cours des années 1990, les outils de conquête de candidatures se caractérisent par une certaine stabilité avec une distinction bien établie entre :

- Les méthodologies d'approche indirecte, via principalement la parution d'annonces dans la presse et la présence sur des salons de recrutement. Les années 1980-1990 ont en particulier été marquées par un travail de fond et de forme réalisé par les entreprises dans la rédaction des textes d'annonces et une augmentation sensible du nombre de supports permettant

de diffuser ces annonces. Les recherches ont alors pour objectif de solliciter des cadres en recherche d'emploi ou à l'écoute d'une opportunité.

– Plus discrètes, les méthodologies d'approche directe parfois appelées « chasse de tête » sont l'apanage de cabinets spécialisés, mandatés directement par les entreprises. Ces méthodes permettent d'entrer en contact direct avec les cadres en poste et ont pour objectif de les convertir en candidats.

• Une floraison d'outils et techniques d'évaluation

Si l'entretien de recrutement est depuis longtemps la pierre angulaire des méthodes d'évaluation de candidatures, de nombreux outils se sont développés dans les années 1980-1990 avec des succès divers. Citons en particulier :

– Le développement des tests : de personnalité (PAP-I, SOSIE, MBTI, etc.), projectifs (TAT, Rorschach...), d'intelligence (PM 38, série des dominos...), de raisonnement/logique (série de chiffres, quotient intellectuel...), de compréhension verbale (BV 8, BV 50...). Ces outils sont censés éclairer sur le raisonnement ou la personnalité du candidat.

– La graphologie : par une analyse de l'écriture (orientation, forme des lettres...), le graphologue met en avant certains traits de personnalité du candidat. Cette méthode a fait florès jusqu'aux années 2000. Cependant, durant

cette dernière décennie, son influence a diminué pour différentes raisons : coût, allongement des process, contestation épistémologique, arrivée des méthodes d'évaluation anglo-saxonnes...

– L'évaluation des compétences linguistiques. Ces examens jaugent la capacité des candidats à s'exprimer dans une langue étrangère selon des normes nationales (TOEIC pour l'anglais, reconnu surtout en France, le DELE en Espagne etc.), des standards européens ou internationaux (TOEFL pour l'anglais...). L'utilisation de ces tests et le niveau requis varient selon la politique RH de l'entreprise, et les pré-requis nécessaires à la prise de poste.

– De nouvelles formes d'entretien d'évaluation basées sur des mises en situation professionnelle (mises en situation, jeux de rôle, « assessment center¹ »...). Plus empiriques que les outils précédents, leur objectif est d'évaluer le comportement, en situation, du candidat dans un contexte professionnel (comment résout-il un problème ? Quel comportement adopte-t-il devant un client ?). Les connaissances linguistiques du candidat sont testées dans la plupart des entreprises, quelle que soit leur taille. L'usage d'autres types de tests, tels que les tests de personnalité, de logique, de culture générale, concerne davantage les pratiques des groupes ou des grosses PME. Plus ou moins formalisée, la passation de ces tests peut être internalisée ou externalisée auprès de prestataires spécialisés (cabinets de psychologues, graphologues...).

Les années 2000 : un bouleversement des pratiques

La fin des années 1990 a marqué un point d'inflexion important dans les pratiques de recrutement des entreprises : **tandis que les méthodes d'évaluation et de gestion des profils tendaient à se professionnaliser, les outils de conquête se sont diversifiés et de nouvelles préoccupations éthiques sont apparues.**

• Les techniques de « sourcing » : de nouvelles solutions pour conquérir des candidatures

Les outils de « sourcing » se sont multipliés durant ces dernières années, avec en particulier l'essor du « e-recrutement », c'est-à-dire du recrutement via internet.

La palette des outils à disposition d'un recruteur s'est élargie : les moyens « on line » se combinent ou se substituent aux moyens « off line ». Les outils traditionnels (offres d'emploi dans la presse, salons de recrutement, fichiers papier, annuaires, relations écoles, approche

directe...) trouvent ainsi leur projection (ou leur équivalent) sur internet avec la diffusion d'offres « on line » (à partir de 1996), la montée en puissance des candidatures en ligne (à la fin des années 1990), l'essor des réseaux sociaux et professionnels (à partir de 2006), les salons virtuels (en 2007 et 2008), etc.

« Les réseaux sociaux ne marquent pas la disparition prochaine des « job-boards² », c'est une offre complémentaire. Nous considérons que les réseaux sociaux et les chats sur Internet constituent deux leviers utiles pour sourcer des candidats ; nous connaissons les effets pervers de ces outils mais nous connaissons aussi leurs forces et leur capacité à la fois à travailler sur l'image et à drainer des candidatures ».

(Directeur du pôle web – site emploi cadre)

1. Voir lexique p.55.

2. Voir lexique p.56.

ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

- *Les techniques d'évaluation : les méthodes alternatives à l'entretien ont connu un certain recul*

Les années 1980-1990 ont été caractérisées par une multiplication d'outils et de méthodes d'évaluation. On constate actuellement **un recentrage autour de l'entretien de recrutement**. Sans doute l'existence de tensions sur certains métiers cadres a-t-elle conduit les recruteurs à porter leur attention sur les méthodes de conquête plus que sur celles liées à l'évaluation.

On constate d'une manière générale trois grandes tendances :

- Les entreprises cherchent à optimiser les techniques de **préqualification** des candidats et de nouvelles offres en particulier logicielles leur sont proposées. Les recruteurs doivent dès lors affiner leurs techniques de recherche (optimisation des techniques de recherche par mots clefs, amélioration de l'indexation des dossiers des candidats dans les viviers...), et améliorer l'argumentaire de vente des offres d'emploi auprès des candidats.
- Les recruteurs recentrent leurs méthodes d'évaluation autour de **l'entretien en face à face** et les méthodes alternatives ou complémentaires (telle que la graphologie) sont en recul. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces phénomènes tels que le coût ou la fiabilité scientifique.
- Les tests de compétence se recentrent sur la **mise en**

situation du candidat et l'évaluation de son comportement vis-à-vis de son environnement.

- *Les éditeurs de logiciels de gestion de candidatures améliorent leurs solutions*

Depuis quelques années, l'offre logicielle dédiée à la gestion du recrutement s'est fortement étoffée et segmentée (par types de prestations, de clients, ou de fonctionnalités). Le nombre d'acteurs sur ce marché à l'échelle nationale ou internationale s'est fortement accru. Les innovations ont été fortes en matière d'offres logicielles de gestion du recrutement : travail sur l'ergonomie et l'adaptabilité des produits (« customisation »), amélioration des fonctionnalités, facilité de paramétrage et de maintenance... Ces solutions peuvent désormais permettre de couvrir l'ensemble du cycle de gestion d'un cadre : de son statut de candidat (gestion du recrutement) à celui de salarié (gestion des carrières, de la mobilité).

L'objectif est d'automatiser la dimension administrative de la recherche de candidats (diffusion d'annonces, facturation, recherche d'informations) et de permettre ainsi au recruteur de se recentrer sur son métier de base : **rechercher, qualifier et présenter des candidatures ciblées**.

PANORAMA DE L'OFFRE DE SOLUTIONS DE GESTION DU RECRUTEMENT

Finalités	Exemples d'intermédiaires	Exemples d'applications	Utilisateurs
Gestion d'une partie du processus de recrutement	Multiposting, Broadbing Wanajob Sites emploi (apec.fr, Monster.fr...), Gest-mail (Aktor interactive)...	« Sourcing » : Diffusion ou indexation d'une offre d'emploi sur plusieurs job-boards simultanément Gestion, traitement, et archivage des e-candidatures...	Recruteurs (intermédiaires ou entreprises) utilisant majoritairement les annonces comme support de « sourcing » Tous types d'utilisateurs : grandes entreprises, PME/PMI, TPE, intermédiaires du recrutement
Gestion intégrale du recrutement	Taleo, MrTED, Jobpartners, StepStone AD-RH (exclusivement destiné aux cabinets de recrutement)	– Diffusion d'offres d'emploi et suivi des résultats – Traitement et archivage des candidatures – Suivi du candidat de la réception de son dossier jusqu'à à son intégration – Gestion des prestataires, fournisseurs et de la facturation...	Grandes entreprises, PME/PMI de taille importante Cabinets de recrutement
Gestion des RH	Progiciels de gestion/ERP : SAP, PeopleSoft...	Gestion administrative des ressources humaines NB : ces solutions proposent un module d'e-recrutement	Grandes entreprises

Sources : Apec, 2008

Parmi les éditeurs de solutions dédiées au recrutement, on distingue trois grandes catégories d'acteurs :

– **Les éditeurs issus du monde des progiciels** qui, dans le cadre de leur offre, proposent des modules spécifiques (par exemple : Peoplesoft, SAP e-recruiting...). Les grandes entreprises ou les groupes mondialisés sont les utilisateurs privilégiés de ces outils intégrés au système d'information RH de l'entreprise. Cependant, ces outils sont lourds à mettre en place (constitution d'une équipe projet, harmonisation des pratiques de recrutement, etc.) et nécessitent souvent un budget conséquent.

– **Les éditeurs « pure players¹ »**. En plein essor, ils développent des solutions spécifiques aux processus de recrutement de leurs clients. Composées de modules applicatifs (briques de logiciels), les déploiements sont plus ou moins larges suivant la demande : **de la gestion du recrutement** (par exemple MrTED, Jobpartners...), elles peuvent s'étendre à la **gestion de la mobilité** voire à la **GPEC** (gestion des talents, gestion des compétences, etc.), comme par exemple l'offre de Taleo). Simples d'utilisation, modulaires et le plus souvent réalisées en mode hébergé, ces

solutions s'adaptent autant à des structures petites ou moyennes, qu'à des entreprises plus importantes (Areva, Renault, BNP Paribas, France Télécom...).

– **Les éditeurs spécialisés** : certains éditeurs adoptent un positionnement particulier en ciblant leurs offres. Par exemple, Admen édité par la société Ad-RH, propose des prestations classiques de gestion des candidatures, mais également des modules dédiés aux activités administratives des cabinets de recrutement (gestion des missions, facturation...).

Ces solutions doivent relever de nouveaux défis en termes de fonctionnalités : intégrer la montée en puissance des réseaux sociaux, adapter l'ergonomie à de nouveaux utilisateurs qui n'appartiennent pas au monde du recrutement (via les processus de cooptation), développer l'interactivité des interfaces utilisateurs, etc.

La demande et les produits évoluent ; les éditeurs de solutions étudient les possibilités de convergence et de passerelles entre les nouveaux canaux de recrutement afin d'améliorer leur offre.

« Nous utilisons SAP HR pour notre gestion des salariés. Cependant, nous avons souhaité en 2008 installer un outil nous permettant de gérer plus efficacement nos processus de recrutement. Nous avons adopté la solution Taleo ; cette dernière nous permet de créer un dossier électronique, d'avoir la traçabilité d'une candidature, d'éviter les ruptures de charge (perte de dossiers, ou d'informations...) et d'améliorer le vivier de candidats. »
(Responsable du recrutement France – entreprise du secteur automobile)

« Nous proposons à nos clients de s'abonner et de tester en ligne nos services. Nous avons une plateforme modulaire, c'est-à-dire composée de briques dédiées à chaque application. Pour les grandes entreprises, nous proposons une solution de gestion des talents qui inclut un module de gestion du recrutement. Nos clients sont de grandes entreprises mondialisées qui ont besoin de développements multimarques, multiprocess, multilingues. Il faut alors compter un déploiement pouvant aller de 3 à 6 mois. Pour les PME et les PMI, nous commercialisons un système de gestion du recrutement et de la mobilité. Plus aisée à déployer et à paramétrer, l'utilisation peut se faire au bout de quelques jours. »
(Consultant - éditeur de solutions logicielles RH).

« Nous couvrons l'ensemble du processus de recrutement ; de la demande de besoin à la rédaction du contrat de travail : réception, « scoring² », CVthèque, diffusion des offres, gestion des intérimaires et gestion de la mobilité. [...] La demande principale concerne l'automatisation et l'optimisation des tâches classiques du recrutement : la diffusion d'annonces sur les job-boards ou les sites écoles, la réception de CV, l'amélioration du traitement... »
(Directeur commercial France, éditeur de logiciels de gestion de recrutement)

« Nous nous positionnons sur un marché de niche : la multidiffusion d'offres d'emploi. Les plans médias englobent souvent la diffusion sur plusieurs sites : job boards généralistes, réseaux sociaux, sites internet d'écoles... Le recruteur peut ainsi saisir en une fois son annonce et la diffuser sur autant de job boards qu'il le souhaite : sites généralistes, spécialisés, ou réseaux sociaux... Notre concept se base sur la recherche et l'intégration la plus exhaustive possible des sites de publications. Actuellement, nous avons intégré une centaine de sites emploi, nous avons pour objectif d'en intégrer 200 d'ici 2009 »
(Directeur associé d'une plateforme de diffusion multisites)

1. Catégorie d'acteurs qui s'est développée seulement sur un marché de niche : celui des logiciels de gestion du recrutement et des talents.

2. Voir lexique p.57.

- *Un renforcement du cadre réglementaire relatif au recrutement et aux pratiques de non-discrimination.*

Inscription du principe de non-discrimination dans le cadre juridique

Extrait du Code Pénal – art. 225-1 (cf. articles 225-1 à 225-4)

Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les personnes morales à raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales.

Extrait du Code du Travail - Article L1132-1 (cf. articles L1131-1 à L1134-4)

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, telle que définie à l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, 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.

Inscrite dans le Code du Travail et dans le Code Pénal (voir encadré), la mise en œuvre de pratiques non discriminatoires a fait l'objet d'un renforcement du cadre réglementaire.

Pour les candidats et les salariés, les recours sont multiples : pénal, civil, Commission pour la Promotion de l'Égalité des Chances et la Citoyenneté (COPEC) ou Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE)...

L'ensemble des acteurs concernés (entreprises et prestataires) s'adapte et fait évoluer les pratiques de recrutement autour de deux concepts :

– **la non-discrimination et la promotion de la diversité** : cela se traduit dans les messages par des expressions (« des femmes et des hommes... »), des valeurs ou des accroches visuelles (le joueur de golf Tiger Woods icône d'un grand cabinet de conseil...), des chartes d'entreprises, etc. Cela se traduit également de façon opérationnelle

sur les offres d'emploi (mention (H/F), logo « Adapt »...), l'adhésion à des programmes favorisant l'embauche de certaines catégories de population (Plan Emploi Senior, le Programme Phénix pour l'insertion des jeunes diplômés universitaires...).

– **la protection de la vie privée du candidat** : les données collectées sur le candidat ne doivent servir qu'à évaluer son adéquation au poste proposé. Ces mesures s'appliquent en entretien de recrutement, mais également dès le dépôt de CV sur un site emploi ou sur un site de recrutement d'entreprise. La conservation et l'utilisation de ces données sont ainsi limitées à un an et doivent être déclarées à la CNIL.

L'impact de l'évolution de ces réglementations touche non seulement les pratiques des recruteurs, mais également leur environnement périphérique :

- Les sites emploi mettent en avant le respect de ces engagements.
- Les éditeurs de logiciels quant à eux forment les recru-

teurs à ces contraintes dans le cadre de leurs missions de conseil et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (lors du recueil des besoins et des formations utilisateurs).

– Les agences de communication y trouvent un effet de levier pour développer un nouveau marché de communication de recrutement.

– La plupart des cabinets de recrutement cherchent à intégrer ces préoccupations liées à l'éthique et aux pratiques non discriminantes. Certains d'entre eux font même de la lutte contre certaines discriminations le cœur de leur activité à l'image de cabinets comme TASTE, Robert Walters, Hudson qui se sont regroupés au sein d'une association nommée « À compétence égale ».

Lutte contre les discriminations, les recruteurs s'y mettent.

Créée en mars 2006, l'association « À compétence égale » a pour vocation de lutter activement contre tout type de discrimination à l'embauche et d'assurer la promotion de l'égalité des chances dans le conseil en recrutement. Elle rassemble aujourd'hui 40 cabinets de recrutement français*.

En tant que conseillers en recrutement, les professionnels ont en effet clairement un rôle à jouer pour impulser et/ou accompagner ces changements chez leurs clients. C'est l'un des objectifs de l'association.

Dans cette optique, elle a élaboré une charte d'engagements afin que chacun de ses membres s'assure de l'application de pratiques de recrutement non discriminatoires en son sein. Ces engagements comprennent des formations de tous les collaborateurs, des audits réguliers des procédures de sélection des candidats ou le recours à l'« autotesting » (envoi d'une même candidature plusieurs fois en faisant varier une caractéristique).

**Actaliance, Advancers Executive, Alain Gavand Consultants, Altaïde, Arpège Consultant, Artec Search, Attitudes, Auréane Conseil, CCLD recrutement, Circular Search, Delime Executive Search, Diversity conseil, EHC, Elan IT, Feature DDC, Finepro, Forstaff, Futurestep, Hudson, Humanessence, James Partner, Lincoln Associés, Mac Allister, Mac Anders, Managing, Manpower Professional, Mediane Conseil, Michael Page International France, Monsieur Recrutement, MT Partners, Opteaman, Quintecia, RH Performances, Robert Half, Robert Walters, RST Conseil, Taste, Theodore Search, Uptoo, Urvika*

Source : « À compétence égale », 2008.

■ TYPOLOGIE DES RECRUTEURS

Produit des évolutions récentes, le panorama des pratiques de recrutement apparaît particulièrement large. Pour

le décrire, il est pertinent tout d'abord d'envisager les mutations et les différents types de recruteurs.

Une fonction « recrutement » qui se réorganise

Soumise à des impératifs de résultats, de productivité et de réduction de coûts, la fonction recrutement tend à se restructurer au sein des entreprises. Ces dernières peuvent opter entre :

• **Internaliser le recrutement :** l'entreprise fait le choix de gérer l'ensemble du processus en interne (recherche, évaluation, intégration des cadres). La plupart des entreprises disposent d'un service recrutement dédié rattaché à la DRH. Dans les grands groupes, le recrutement peut se faire à différents niveaux : en local dans les divisions opérationnelles ou en central, au siège de la

société, en particulier pour les fonctions supports. Certaines entreprises comme Air France ou L'Oréal vont même jusqu'à créer des centres de recrutement à l'extérieur de l'entreprise : ces structures permettent de gérer, tester et évaluer les candidats dans des locaux dédiés.

• **Externaliser tout ou partie du recrutement :** les partenariats entre les entreprises et les intermédiaires du recrutement de cadres (sites emploi, cabinets de recrutement...) existent depuis longtemps et depuis 2007, l'offre des cabinets d'intérim a évolué vers le recrutement de profils cadres. La sous-traitance permet aux

entreprises de se décharger des recrutements les plus difficiles ou nécessitant le déploiement de moyens très importants en temps et en ressources (par exemple pour certains profils informatiques pointus). Elle concerne

essentiellement les **phases amont du process**, à savoir la recherche de profils, la présélection des CV reçus, voire la préqualification téléphonique...).

Une typologie des recruteurs qui se segmente selon leur usage des nouvelles pratiques

Les recruteurs (en particulier ceux qui travaillent au sein des directions des ressources humaines) peuvent être schématiquement classés en 3 ensembles, en fonction de leurs pratiques :

- **Les précurseurs :** On trouve dans cette catégorie les recruteurs du secteur des jeux vidéos, de l'internet, des télécoms ou de l'informatique. Ce segment est composé de quelques grandes entreprises mais surtout d'entreprises de petite et moyenne taille, souvent jeunes (start-up). Leurs recruteurs sont utilisateurs de la première heure de

l'internet comme moyen de diffusion de leurs offres : par conviction sans doute mais aussi parce qu'ils recrutent depuis longtemps des populations qui sont à l'affût des nouvelles technologies. Ces entreprises embauchent tous les ans des effectifs assez faibles en valeur absolue mais qui néanmoins représentent une part importante de leurs propres effectifs. Ces recruteurs n'utilisent pratiquement plus les supports papier ; un petit nombre d'entre eux expérimente les potentialités du recrutement 2.0. La plupart ont investi le champ des réseaux sociaux.

« Un dirigeant du secteur de l'Internet se souvient... »

« En 1997, mon entreprise qui édite des jeux vidéos était indépendante et notre croissance s'organisait autour de plusieurs axes : l'international, les nouvelles consoles... »

La moyenne d'âge se situait à moins de 30 ans et je recrutais beaucoup de débutants sur la base de leur passion pour les jeux vidéos et de certaines de leurs réalisations.

Lorsque j'ai recruté un « comptable évolutif », le cabinet qui m'accompagnait dans cette démarche m'a proposé de diffuser une annonce sur Internet, sur le site www.cadreemploi.fr. J'ai tout de suite validé cette proposition car j'ai pensé que ce média nous permettrait de recevoir des candidatures en phase avec la culture et l'activité de l'entreprise.

À l'époque, la prise de risque était importante car nous craignions que les comptables avec une certaine expérience ne consultent pas les sites emploi. Par mesure de prudence, nous avons prévu un passage de l'annonce dans Le Figaro quelques jours plus tard.

En deux jours, nous avons reçu à la suite de l'annonce sur Cadreemploi 80 CV dont 50 % par mail. L'annonce dans Le Figaro a eu un rendement supérieur mais ce dernier s'est étalé sur plus d'une semaine. Mais mon cabinet de recrutement m'a indiqué que les candidatures reçues suite à l'annonce sur Internet étaient plus jeunes et globalement plus diplômées.

La légende veut que le candidat recruté ait été celui qui avait répondu le plus vite. Ce qui est sûr c'est que celui-ci est passé DAF au bout de quelques mois et m'a accompagné dans les projets de fusion de mon entreprise. »

- **Les grands recruteurs :** ces entreprises sont généralement de grande taille, elles appartiennent à tous les secteurs d'activité (grande consommation, distribution, conseil, banque, automobile...) et se caractérisent par un volume de recrutements annuel assez élevé. Elles se sont converties plus tardivement à l'e-recrutement, soit dans les années 2003-2004. Elles utilisent parfois encore les supports papier en particulier pour des probléma-

tiques locales mais elles sont fortement consommatrices de forfaits (ou packs) auprès des sites emploi, louent ou constituent des candidathèques et construisent des sites de recrutement assez complets. Certaines d'entre elles testent le recrutement 2.0. Elles mobilisent globalement des moyens importants pour conquérir, séduire et convaincre les meilleures ressources.

« L'entreprise a clairement adopté les leviers du e-recrutement il y a deux ans. Nous n'utilisons plus aujourd'hui les supports papier, sauf dans le cadre de certains recrutements locaux.

Nous recevons tous les ans 40 000 CV car nous évoluons sur un segment porteur : 70 % d'entre eux passent par notre site. Sur ces 40 000 candidatures, 10 000 sont destinées au siège et 30 000 sont orientées vers les magasins.

L'un des enjeux majeurs du département est donc de gérer ce flux de candidatures. Pour cela, la direction des ressources humaines a choisi d'« outsourcer » la prestation à une société qui lui apporte à la fois une solution de gestion de candidatures et réalise un premier tri des candidatures.

Nous sommes en phase d'expérimentation d'un certain nombre de nouveaux outils et avançons avec prudence : nous allons tester les salons virtuels et réfléchissons à un système de cooptation. »

(Cadre RH – secteur de la distribution spécialisée)

• **les recruteurs occasionnels** : ces entreprises, de taille petite ou moyenne, appartiennent à des secteurs d'activité (artisanat, commerce, industries peu mécanisées...) qui recrutent assez peu de cadres, soit pour des motifs structurels (le taux d'encadrement est faible), soit pour des raisons conjoncturelles (faible taux de croissance du secteur). Les cadres de la fonction RH qui sont souvent des cadres généralistes de la fonction (et non des spé-

cialistes du recrutement) utilisent peu ou pas le e-recrutement. Certains d'entre eux, pour expliquer leur attachement aux pratiques traditionnelles, avouent leur prudence vis-à-vis de l'e-recrutement. « *Nos candidats lisent avant tout la presse professionnelle* ». D'autres testent aujourd'hui ces nouveaux outils et s'y mettent avec un certain retard.

■ SEGMENTATION DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Pratiques traditionnelles, e-recrutement, recrutement 2.0, un clivage se structure

Une première analyse conduit à distinguer les nouvelles pratiques et les pratiques traditionnelles dominantes jusqu'à la fin des années 1990. Cette segmentation permet de mieux appréhender les mutations ayant affecté les pratiques des entreprises en matière de recrutement. Si les nouvelles pratiques sont souvent assimilées à l'e-recrutement, c'est parce qu'elles s'appuient en général sur le média Internet pour la diffusion ou la réception du message. Toutefois, il existe un certain nombre de nouvelles pratiques qui n'utilisent pas le canal internet (par exemple le « *speed dating*¹ »).

Parmi les nouvelles pratiques, certaines sont plus récentes que d'autres : les experts du marché désignent celles-ci sous le concept de « recrutement 2.0 », en référence au web 2.0, terme en vogue depuis 2007. Il est constitué de sites ou de services web permettant une véritable interactivité entre l'émetteur du message (éditeur) et le

récepteur du message (internaute) allant jusqu'à l'abolition des frontières entre émetteur et récepteur.

Concrètement, les sites Web 2.0 sont participatifs car l'internaute est invité à réagir par rapport au contenu des sites, à apporter ses propres contributions et à partager ses expériences, ses connaissances, etc. De fait, les frontières entre l'émetteur et le récepteur s'effacent. Par exemple, les réseaux sociaux, les sites communautaires, les encyclopédies contributives appartiennent à la galaxie du Web 2.0.

Dans le secteur de l'emploi, le recrutement 2.0 regroupe un certain nombre de sites (ou de services) participatifs permettant à l'internaute (le salarié en poste ou en recherche d'emploi), de partager ses expériences en tant que salarié ou en tant que candidat avec les autres internautes (constitués ou pas sous forme de communautés privées ou ouvertes).

1. Voir lexique p.57.

ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

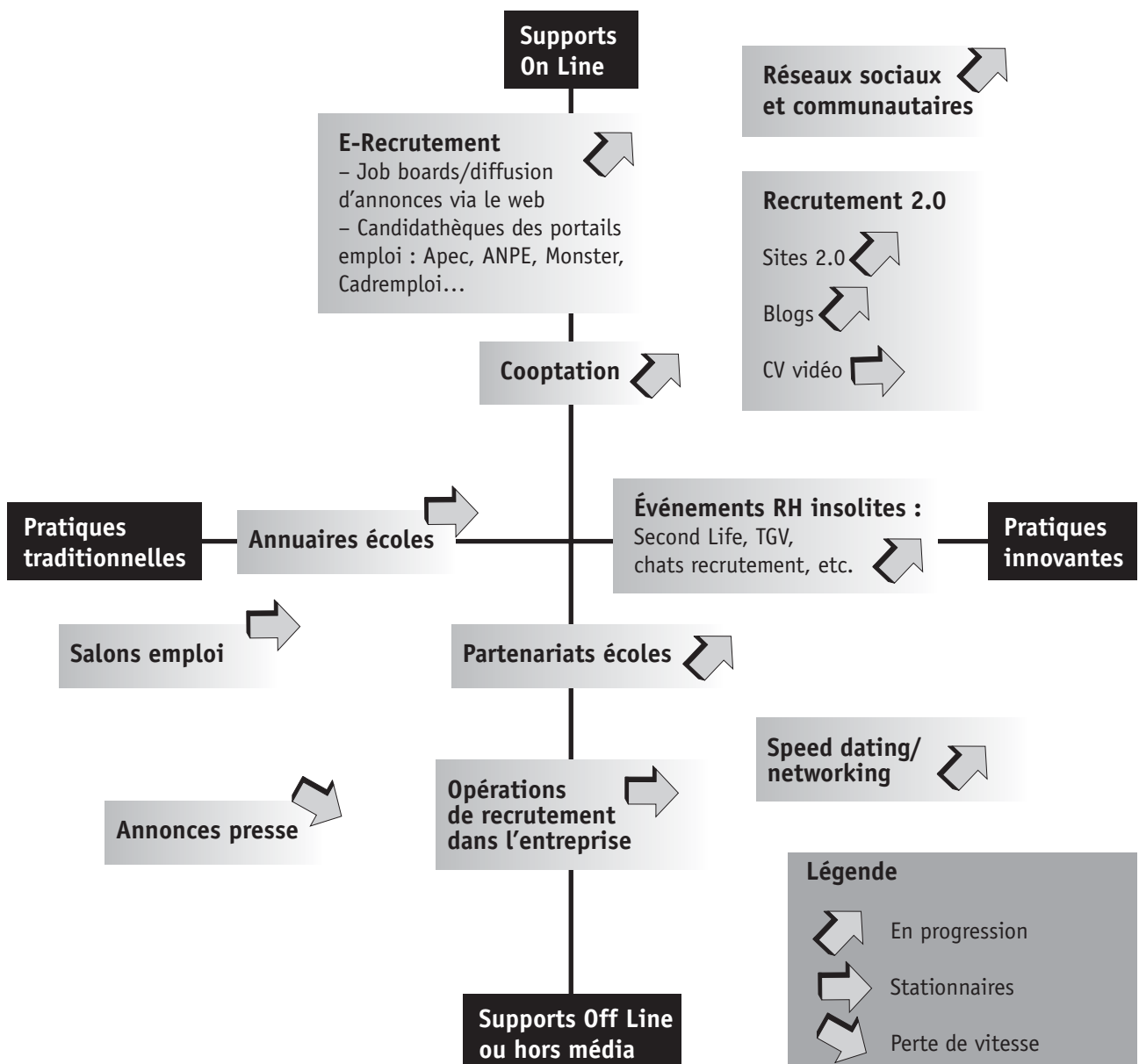
« Le recrutement 1.0 permet la descente d'informations, le recrutement 2.0 les interconnexions, le partage et l'échange d'informations. [...] »

Aujourd'hui près d'un quart des résultats obtenus sur Google à propos d'une entreprise est généré par les internautes; comment faire pour que ces contributions aillent dans le sens de l'image que l'entreprise souhaite projeter vers les salariés; voilà l'un des enjeux que doivent relever les cadres RH. [...]

Dans l'esprit des utilisateurs de Facebook, il n'y a pas de frontière entre le privé, le professionnel et le job, l'employeur fait partie des thèmes qui sont mis en valeur. »

(Responsable des activités web – agence de communication RH)

LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT EN 2008 : MAPPING ET TENDANCES



Une approche des pratiques de recrutement par domaine d'application

Une autre méthode consiste à classer les outils de recrutement par usage ou par finalité.

Après avoir défini précisément un besoin et une définition de poste, un processus de recrutement se décompose en quatre grandes phases :

- la recherche de profils ;
- le traitement et l'analyse des candidatures ;
- la sélection et l'évaluation des candidats (vérification de leurs aptitudes personnelles et professionnelles) ;
- l'intégration des cadres recrutés et leur fidélisation.

Il est dès lors nécessaire de mesurer le poids réel de ces pratiques dans les usages actuels des recruteurs. Certaines

pratiques traditionnelles continuent à être utilisées, comme par exemple les entretiens en face à face. D'autres se sont adaptées au média internet comme la diffusion d'annonces, le « *sourcing* », les supports de diffusion. Enfin, des pratiques très médiatisées ont eu un fort impact en matière de communication de recrutement, mais ne constituent pas en réalité des outils de recrutement en tant que tels (événements sur Second Life¹ ou sur Facebook...).

Le tableau ci-dessous présente les pratiques de recrutement actuelles selon leurs usages et leurs finalités.

CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT SELON LES USAGES ET LES FINALITÉS

Usages: ↑	Conquête	Traitement	Évaluation	Intégration/Fidélisation
Très fréquent	<ul style="list-style-type: none"> - Annonces sur les sites emploi job boards/candidathèques/sites emploi des entreprises - Stages de pré-embauche 	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection manuelle des candidatures. - Standardisation du traitement (bases de données...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Préqualification téléphonique - Entretiens en face à face 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication interne (conventions...) - Gestion de la mobilité. - Création de parcours d'intégration et de gestion des talents
Fréquent	<ul style="list-style-type: none"> - Événements de recrutement - Salons, forums - Annuaire en ligne - Partenariats écoles - Réseaux sociaux/Cooptation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Externalisation (recours aux intermédiaires de l'emploi, cabinets d'intérim/recrutement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tests (logique, personnalité, langue) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sites « corporate » de recrutement (2.0, blogs emploi...)² - Intranets consacrés à l'emploi (bourse de l'emploi...)
Occasionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Annonces Presse - <i>Speed dating/networking</i> - e-Cooptation (ex: coopt-in...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des outils de scoring intégrés dans les job boards - Externalisation du traitement - Chat de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> - Graphologie. - Mise en situation (dont Assessment centers) 	<ul style="list-style-type: none"> - Événements de communication interne dans des lieux insolites (stade de France, TGV...)
Rare	<ul style="list-style-type: none"> - Sites de candidatures spontanées (ex.: spontané) 	<ul style="list-style-type: none"> - CV video (ex.: easycv.com) 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens via une vidéo ou une webconférence 	
Finalités:	Conquête	Traitement	Évaluation	Intégration/Fidélisation

Source: Apec, 2008

1. Voir lexique p.57.

2. NB: il est à noter que certains usages/outils de recrutement sont aussi bien utilisés en amont dans les phases de conquête, qu'en aval du processus de recrutement. Citons par exemple les sites de recrutement « corporate » (« Inside Air France » ou « Mazars c'est nous ») qui permettent aux candidats de déposer leur candidature, aux salariés (mais aussi aux jeunes embauchés et aux stagiaires) de témoigner sur leur expérience dans l'entreprise.

DESCRIPTIF DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

LES PRATIQUES DE CONQUÊTE

Les recruteurs disposent aujourd'hui d'une palette d'outils pour partir à la conquête du candidat idéal. Le recrutement des cadres mobilise des canaux variés : les candidatures (à titre d'exemple pour l'année 2008, plus de 300 000 candidatures ont été envoyées direc-

tement sur apec.fr et 233 000 CV ont été publiés dans la candidathèque de l'Apec), les annonces sur Internet (177 000 offres d'emploi cadre ont été diffusées par l'Apec en 2008), les relations professionnelles et les réseaux.

Origine des candidatures et panorama des supports

1. Canaux de recrutement utilisés par les recruteurs

Postes Cadres

Candidatures spontanées	56 %
Annonces internet	53 %
Relations professionnelles	47 %
APEC	42 %
ANPE	31 %
Candidatures sur internet.	30 %
Écoles, universités, centres de formation	30 %
Relations personnelles.	26 %
Annonces Presse, écrite.	26 %
Cabinet de recrutement.	21 %
Mission locale	6 %
Annonces autre support	4 %
Organismes professionnels	3 %

Source : Apec, Les recrutements cadres et non cadres, 2008

2. Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ?

85 % des candidats ont été recrutés grâce à des moyens				15 % des candidats ont été recrutés grâce à des méthodes de <i>sourcing</i> confidentielles		
Réponse à une offre d'emploi	Candidature spontanée	CVthèques	Forums, salons	Réseau	Cooptation	Autres (chasse de tête, stagiaire, association d'anciens élèves...)
45 %	30 %	6 %	4 %	8 %	4 %	3 %

Source : Apec, 2006 le marché de l'emploi à l'heure d'Internet

Les résultats de l'enquête OFER (« Offre d'emploi et recrutement ») menée par la DARES en partenariat avec l'Apec (cf. tableau 1) montrent bien la diversité des moyens utilisés. Le tableau 2 met en valeur a contrario les résultats de ces différents canaux. La

comparaison des résultats de ces deux études fait apparaître le poids important des annonces sur internet et des candidatures spontanées dans les pratiques actuelles.

La diffusion des offres d'emploi et la réception de candidatures spontanées

Finalité

Rechercher des candidatures ciblées via la diffusion d'un poste à pourvoir, sur un support « off line » ou « on line », en fonction des besoins de l'entreprise.

Acteurs

Principaux utilisateurs	Intermédiaires mobilisés
<ul style="list-style-type: none"> - Grandes entreprises - TPE/PME - Cabinets de recrutement - Agences d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> - Sites emploi - Agences de communication RH - Sites d'écoles et sites spécialisés - Réseaux sociaux - Régies publicitaires adossées aux supports papier

Variabilité des pratiques et/ou des supports

- **Les sites emploi (job boards, sites d'écoles, agrégateurs d'offres d'emploi, etc.)**. L'annonce déposée est référencée selon des critères précis (localisation géographique, expérience, formation souhaitée...). Certains de ces sites sont généralistes (apec.fr, anpe.fr, monster.fr, cadremploi.fr, keljob.com) et ont une audience de masse, d'autres sont plus spécialisés comme les sites d'écoles ou d'anciens élèves. Les sites généralistes donnent également accès à des prestations complémentaires comme les candidathèques associées (consultation de CV et de CV anonymes...) ou à des modes de contact plus originaux des candidats (envoi de SMS, e-mailing ciblé, participation à des « chats » de recrutement, etc.).

- **Les plateformes de diffusion multisites**: solutions déployées par certains sites emploi et éditeurs de logiciels (Multiposting...), elles permettent aux recruteurs de diffuser en une fois une annonce sur une multitude de sites emploi. Ces plateformes de multidiffusion ont pour vocation de qualifier le ciblage des profils et d'alléger les tâches administratives liées au dépôt d'annonces, grâce notamment à une indexation des sites emploi et à une ergonomie simplifiée. Certains sites vont même jusqu'à diffuser des CV vidéos aux recruteurs (Easy CV, Youjob...), afin d'éviter au recruteur la lecture d'un CV et de voir le candidat en situation.

- **Les sites ou blogs de recrutement des entreprises**. Ces médias sont un des principaux canaux de réception de candidatures spontanées de l'entreprise. Ils contribuent à constituer un vivier qui permet aux recruteurs de

répondre à des besoins de recrutement immédiats ou latents. Par ailleurs, des moyens plus marginaux existent comme les sites d'émission de candidatures spontanées (Spontaneo, Spontéo...) auxquels les recruteurs peuvent adhérer pour recevoir des profils.

- **Les supports papier**: les offres d'emploi dans la presse (voire dans certains cas l'affichage) servent toujours à diffuser des offres d'emploi. Ce type de support est notamment utilisé pour viser des lectorats très ciblés (par CSP, bassin géographique, secteur professionnel...). L'utilisation du support papier persiste comme support de diffusion, mais ce dernier est fortement concurrencé par la diffusion d'annonces sur le web.

Tendances actuelles

Les recruteurs interrogés diffusent la plupart leurs offres d'emploi par internet: « *Nous passons toutes nos offres sur internet par le biais des sites emploi: nous utilisons principalement des sites généralistes, d'écoles ou d'associations d'anciens élèves.* » (Recruteur en entreprise)
En ce qui concerne la réception des candidatures, l'envoi par e-mail s'est généralisé depuis les années 2000. Néanmoins, l'envoi postal ou par fax persiste et il est même souhaité par plus de la moitié des recruteurs selon une étude réalisée par le Cabinet Robert Half*.

* S. Chicaud, 01 Net; 1^{er} septembre 2008; « La candidature papier a encore la cote auprès des recruteurs » (tiré de l'enquête du cabinet Robert Half sur le palmarès 2008 des outils de recrutement).

DESCRIPTIF DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

« À la question : sous quelle forme aimeriez-vous recevoir les candidatures ?, les recruteurs répondent à 57 %, tous pays confondus, par e-mail, à 42 % par courrier postal. En France, 47 % d'entre eux plébiscitent le format électronique et 56 % le papier ! »

(Plusieurs réponses sont possibles dans l'enquête)

Source : Étude Robert Half, « Le palmarès 2008 des outils de recrutement », 2008

Plusieurs explications peuvent venir éclairer ce constat, comme par exemple, un équipement et une appropriation insuffisants en nouveaux supports dédiés au recrutement. Globalement, la culture numérique est bien implantée dans les grands groupes et les grosses PME. Les structures plus petites quant à elles peuvent avoir une organisation du recrutement plus traditionnelle et fonctionner encore avec le binôme papier/mail.

Contraintes

La diffusion « on line » impose un travail rigoureux de rédaction et de référencement de l'annonce : qualité de l'accroche et de l'intitulé, choix des mots clefs, sélection

des « job boards » (sites généralistes ou sites de niche) etc. La diffusion « off line » quant à elle est soumise aux rythmes de publication des supports et à des contraintes budgétaires importantes.

Jusqu'à présent, l'élaboration des plans média a été largement utilisée pour diffuser des annonces sur différents canaux de recrutement. En revanche, l'analyse de leur retour sur investissement n'est pas toujours mise en œuvre. Actuellement, les budgets de recrutement se resserrent et l'utilisation d'indicateurs de performance a tendance à se généraliser : analyse des sites emploi utilisés, taux de rendement des annonces, qualité des réponses etc.

« Nous n'acceptons plus les CV papier ; nous essayons de faire en sorte que tous les CV transitent par notre site internet et nous nous sommes efforcés de rationaliser tout le processus de recrutement. Les CV sont analysés sur écran par une équipe de chargés de recrutement. » (Responsable du recrutement – Entreprise du transport aérien)

« Les clients sont désemparés face à l'évolution des outils de sourcing ; ils savent qu'ils sont puissants mais ils ne sont pas toujours en capacité de les utiliser et ils s'appuient beaucoup sur leurs agences de communication RH pour expérimenter de nouveaux concepts de communication sur le plan de l'image employeur. » (Dirigeant d'un cabinet de recrutement)

Les réseaux (ou le Networking)

Finalité

Trouver des candidats par des moyens de « sourcing » alternatifs en s'appuyant notamment sur les dimensions de proximité et d'affinité propres aux réseaux sociaux.

Acteurs

Principaux utilisateurs	Intermédiaires mobilisés
<ul style="list-style-type: none">– Grandes entreprises– Grandes PME– Cabinets de recrutement– Sites emploi	<ul style="list-style-type: none">– Établissements de formation (universités, écoles de commerce, d'ingénieurs, etc.) et associations d'anciens élèves– Réseaux sociaux

Variabilité des pratiques et/ou des supports

Le mode interventionniste, impliquant un processus d'intervention directe du recruteur dans l'animation des réseaux.

– **L'animation de réseaux physiques** essentiellement tournés vers les relations écoles : accès aux bases de données d'anciens élèves, aux annuaires d'écoles, interventions dans les établissements de formation (universités, écoles de commerce et d'ingénieurs...). Une forme plus extrême peut consister à créer directement des partenariats avec les écoles (embauche de la dernière promotion, etc.). Le recrutement de stagiaires (année de césure, stage de fin d'étude...) constitue la forme la plus avancée de cette pratique car les candidats connaissent déjà l'entreprise et ses métiers. Ils peuvent dès lors devenir des relais pertinents entre l'entreprise et les établissements de formation.

– **L'utilisation de réseaux virtuels.** Les premiers réseaux sociaux se sont développés sur le créneau du loisir : retrouver des connaissances, une généalogie, etc. (par exemple « Copains d'avant » édité par le Benchmark Group). Désormais, ces derniers répondent aussi à des usages professionnels.

La distinction entre réseaux sociaux et réseaux professionnels a tendance à s'accroître par des mouvements de segmentation (copains d'avant/copains pro d'avant), de spécialisation (Viadeo, LinkedIn...) ou de concentration (Xing et Open BC ont fusionné). Ces outils de plus en plus puissants permettent d'effacer la distance géographique et relationnelle entre le recruteur et le candidat et facilitent l'approche directe.

La cooptation, un mode non interventionniste de « networking »

Actuellement trois formes de cooptation cohabitent et varient suivant le degré de reconnaissance officielle de cette procédure au sein des entreprises :

– **Informelle, la cooptation « spontanée »**, pratique ancienne, s'effectue lorsqu'un salarié transmet et recommande la candidature d'un proche à l'entreprise dans laquelle il travaille. Utilisée dans tous les types de structure, et notamment dans les PME, la recommandation constitue l'un des principaux leviers utilisés par les cabi-

nets de chasse de tête ou d'approche directe pour conquérir des candidats « invisibles » sur le marché ou sur les réseaux virtuels.

– **La cooptation « organisée »** se développe : les entreprises allouent une prime (financière ou non rémunérée) à tout salarié dont le parrainage se traduit par une embauche ferme à l'issue de la période d'essai. Cette pratique se diffuse majoritairement dans les grandes entreprises ; les SSII l'ont « industrialisée » pour conquérir des profils très ciblés et les grands cabinets de conseils y font également appel. Le salarié devient ainsi « l'ambassadeur » de son entreprise et constitue de fait un premier filtre au recrutement.

– **La « e-cooptation »** : des sites internet spécialisés rémunèrent l'internaute lorsque le candidat coopté est recruté. Parmi les principaux, on peut aujourd'hui citer des réseaux tels que Jobmeeters.fr ou Coopt-In nés en 2005. Sur le même principe qu'une campagne de marketing viral (e-mailing), les entreprises adhérentes diffusent une offre d'emploi à leur réseau professionnel. Si le recrutement réussit, l'entreprise rémunère l'hébergeur (le site de cooptation) ainsi que le membre du réseau qui a permis de conclure le processus.

Tendances actuelles

La pratique du « networking » est, avec la diffusion d'annonces, l'une des pratiques les plus utilisées par les recruteurs pour cibler les meilleurs profils ou les plus pointus. Que ce soit l'animation de réseau ou la cooptation, ces pratiques persistent et évoluent : elles s'organisent et se diffusent plus largement sur les supports « on-line ».

Contraintes

L'animation de réseaux au sein de l'entreprise ou de groupes professionnels nécessite des relais déjà existants. Détenir une marque employeur forte constitue également un levier essentiel pour attirer une population ciblée. L'animation de réseaux virtuels offre un éventail large de possibilités de « sourcing » mais implique d'être sensibilisé à l'utilisation de ces outils (recherche de contacts, mise en relation...). Enfin, généraliser la pratique de cooptation nécessite pour le recruteur une bonne définition en amont des processus et des besoins en termes de profils afin de qualifier les candidatures et d'assurer un suivi rigoureux.

1. Voir lexique p.56.

2. Voir lexique p.55.

DESCRIPTIF DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

« L'exploitation des réseaux d'amis n'a pas été inventée par Internet; depuis longtemps, nous conseillons aux cadres de bien gérer leur carnet d'adresses, de l'actualiser, de l'enrichir et de l'exploiter; mais les réseaux virtuels permettent de travailler sur ce levier à grande échelle. Le potentiel de développement des réseaux sociaux comme moyen de « sourcing » de candidatures est donc important: ce n'est donc pas une mode mais un mouvement de fond. Ce qui ne veut pas dire que les réseaux sociaux vont se substituer aux autres moyens de conquête de candidatures ».

(Directeur du pôle web – Site emploi cadre)

« Nous avons une politique très forte à destination des jeunes: nous nouons des partenariats très étroits avec les responsables des masters dans les universités. Nous diffusons nos offres d'emploi directement auprès des promotions de dernière année. Par ailleurs, nous bénéficions de l'action d'anciens élèves devenus salariés de notre entreprise. Ce réseau nous permet également d'alimenter une politique de cooptation forte et d'atteindre des profils correspondant à nos standards de recrutement ».

(Responsable Emploi/Formation - Entreprise du secteur pharmaceutique)

« En matière de « sourcing », notre site de recrutement et les relations avec les organismes de formation (écoles, IUT, universités...), notamment d'ingénieurs, constituent les principaux canaux de réception de candidatures nous permettant de nous constituer un large vivier. Les candidats doivent détenir un diplôme reconnu par l'État pour être reçus en entretien. Nous proposons de façon systématique aux personnes effectuant un stage ou qui se forment en apprentissage chez nous de passer un entretien RH. Nous considérons également les candidatures transmises par cooptation – sans aucune incitation financière –, les candidatures en direct sur les postes et l'embauche d'intérimaires. »

(Responsable du recrutement - Entreprise du secteur automobile)

« La démarche vis-à-vis de la recherche d'emploi se désacralise: le marché devient à la fois plus international et plus transparent; la cooptation est en passe de devenir un très bon moyen de « sourcing » de candidatures ».

(Dirigeant d'un cabinet de recrutement)

L'événementiel et la communication RH: l'enjeu du marketing RH

Finalité

Séduire, jouer la proximité avec le candidat, façonner une marque employeur. L'événementiel RH prend une place de plus en plus importante dans les stratégies de recrutement actuelles. Les entreprises peuvent ainsi adopter deux types de stratégies: jouer la carte de la sélectivité pour atteindre des profils ciblés, ou au contraire, celle du volume pour médianiser largement le potentiel d'emploi de l'entreprise.

Acteurs

Principaux utilisateurs	Intermédiaires mobilisés
<ul style="list-style-type: none">– Grandes entreprises– PME/PMI	<ul style="list-style-type: none">– Sites emploi– Agences de communication RH– Organismes de salons– Sites écoles ou spécialisés– Réseaux sociaux– Régies publicitaires adossées aux supports papier

Variabilité des pratiques et/ou des supports

– Les salons et forums

La forme la plus connue concerne la présence des entreprises sur les salons de recrutement : cette dernière consiste à louer un stand afin d'attirer les candidats potentiels vers ses offres ou les accueillir spontanément. Ces salons sont plus ou moins segmentés (par population, région, prestige, etc.) selon les candidats recherchés (par exemple les salons ingénieurs ou fonction commerciale organisés par l'Apéc).

De plus en plus soumis à la doctrine du marketing social/RH, la tendance est à la mise en scène de ces salons dans des lieux plus ou moins insolites suivant le public ciblé : citons par exemple la location du Stade de France par la Société Générale, le salon des hauts potentiels au Palais Brongniart à Paris, ou, plus récemment, la location d'un TGV par Capgemini (mai 2008).

– La « communication on-line ».

L'événementiel RH sur le web se décline sous différentes formes :

- *Les opérations de recrutement via les sites emploi* : des opérations spéciales sont montées en collaboration avec les agences de communication RH afin de promouvoir l'entreprise qui recrute sur un ou plusieurs sites emploi. Création de bannières dédiées et chartées, affichage de l'ensemble des offres, liens directs vers le site corporate, chats de recrutement avec le candidat, présence de l'entreprise dans des univers virtuels, etc., sont autant de micro-événements qui permettent au candidat potentiel d'entrer dans l'univers de l'entreprise et au recruteur d'élargir sa stratégie de « *sourcing* ».

- *La création de sites de recrutement 2.0*. En effet, de plus en plus d'entreprises (généralement des grands groupes) disposent de leur propre site de recrutement sur lequel l'internaute peut trouver des informations concernant l'entreprise, des témoignages de salariés, des offres d'emploi, et un compte utilisateur permettant le suivi de ses candidatures. Ces interfaces 2.0 offrent ainsi une double utilité pour le recruteur : attirer des profils ciblés et travailler sur sa marque employeur.

- *L'animation ponctuelle de communautés* via des réseaux sociaux professionnels (Viadeo, Linked In, etc.) ou non (Facebook, etc.), des réseaux communautaires (Daily-

motion, Youtube...), des salons virtuels (Second Life, Monster e-Days...) ou la mise en œuvre de « business games » organisés ponctuellement par des grandes entreprises via les sites emploi (L'Oréal, BNP Paribas...). À la frontière entre la communication de recrutement, la stratégie de recrutement et le process de cooptation, ces événements ont un très fort impact médiatique. L'effet de « buzz¹ » est important : la finalité de ces actions concerne davantage l'amélioration de la notoriété de l'entreprise auprès d'une population ciblée que le recrutement proprement dit.

Tendances actuelles

Utiliser tous les médias pour contacter le candidat ne suffit plus. Désormais, la relation entre le recruteur et le candidat doit être conçue de façon plus interactive, étroite et collaborative. Internet permet cette approche dite « rich media » : le recruteur peut jouer sur l'effet de notoriété de la marque ou de l'offre proposée via une multitude de supports : sites de recrutement ou blogs d'entreprise, réseaux virtuels, réseaux communautaires... L'internaute quant à lui peut non seulement postuler, mais aussi donner son avis, commenter, enrichir ou témoigner en temps réel.

Contraintes

La mise en place d'événements RH sur le web, en particulier sur des interfaces collaboratives, exige un important travail de référencement : indexation sur les « job-boards », recours au référencement (naturel et/ou payant) pour optimiser les requêtes par mots clés des internautes sur les moteurs de recherche, communiqués de presse...

Le coût de ces opérations peut être également très important. L'événementiel « on-line » par exemple englobe plusieurs types de coûts : réalisation du site (contenu, fonctionnalités, graphisme...), les développements informatiques (« webmastering », interfaçage avec les sites emploi/réseaux...), le référencement (marketing on-line, référencement, achat d'espaces publicitaires...), et le coût de la prestation délivrée par l'agence.

De plus, les entreprises doivent mettre en place une veille, notamment pour le suivi du « buzz¹ » voire un dispositif de modération pour éviter que l'image de la marque employeur ne soit altérée par les propos des internautes ou des salariés.

1. Voir lexique p.55.

L'effet de « buzz » est utilisé dans le domaine du web pour suivre et mesurer la notoriété d'une marque ou d'un événement « on line ».

DESCRIPTIF DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

« Nous recevons un très grand nombre de CV tous les ans, mais sur certaines qualifications initiales ou professionnelles nous sommes moins perçus comme des recruteurs potentiels. Notre agence de communication RH nous a accompagnés dans la réalisation d'un site contributif donnant la possibilité à nos salariés de s'exprimer, de parler de leurs métiers et de leurs réalisations. Nous avons cherché à éviter la langue de bois et les discours trop institutionnels. Une modération a été maintenue mais elle est exercée a posteriori après la mise en ligne ».

(Responsable du recrutement – Entreprise du transport aérien)

« Le chat recrutement est un outil auquel je crois et sur lequel nous avons investi; il permet une communication opérationnelle, de faire de l'image mais aussi de rapprocher des besoins. C'est un produit assez peu coûteux et facile à réaliser ».

(Directeur des opérations cadres - site emploi cadre)

« Une opération comme Second Life n'a pas été réalisée pour combler des postes; nous cherchions avant tout à améliorer et moderniser l'image employeur de notre client. Nous visions le « buzz », l'opération de relations publiques et sur ce plan-là, nous avons été satisfaits ».

(Responsable des activités web – agence de communication RH)

« Concernant la vidéo sur le web ou des événements sur Second Life, ces opérations sont utilisées ponctuellement dans le cadre d'actions de communication. Mais en pratique, elles ne sont pas utilisées dans la durée. Dans les entreprises, ce sont souvent les services de communication qui mènent ces projets; ces dernières sont très dépendantes des agences de communication...

« Les clients nous demandent souvent de créer des sites carrière attractifs. Les budgets sont variables suivant les projets et les développements nécessaires: de 30 K€ pour les plus petits projets, ils peuvent atteindre 500 K pour les plus importants. Les entreprises sont sensibles à leur image employeur ».

(Directeur commercial, éditeur de solutions logicielles RH)

Exemple de « chat » de recrutement organisé par l'Apec avec les entreprises

Madame Pascale Bailly, Responsable recrutement du Groupe et son adjointe Biljana Kostic, vous donne rendez-vous pour dialoguer en direct sur apec.fr et vous présenter leurs besoins en recrutement : activités de l'entreprise, métiers recherchés, processus de recrutement.

Le groupe CNIM apporte des solutions industrielles clés en main à fort contenu technologique dans 5 grands secteurs de produits et services :

- Environnement : Centres de valorisation énergétique des déchets clés en main, traitement des fumées.
- Défense-systèmes : conception et réalisation des tubes lance-missiles des SNLE, systèmes de franchissement pour le génie, projets mécaniques complexes (LMJ)
- Transport : escaliers mécaniques, trottoirs roulants, portes palières, ascenseurs et maintenance de ces équipements.
- Énergie : La Division Services Babcock assure la maintenance et la réhabilitation des chaudières industrielles (+ 50MW), la filiale Babcock-Wanson intervient pour les chaudières < 34 MW.
- Sciences du vivant : via Ellipse Pharmaceuticals, services et développement en pharmaceutique, et Spi Bio, services et produits biotech.

L'entreprise recrute des ingénieurs expérimentés disposant d'une expérience professionnelle dans ces secteurs industriels.

Rejoignez-nous le mardi 28 octobre de 15 heures à 16 heures sur apec.fr

■ LES PRATIQUES DE SÉLECTION

La sélection du candidat passe par deux grandes phases complémentaires :

- le traitement et l'analyse de sa candidature ;
- l'évaluation de ses compétences avant et/ou au cours de sa prise de fonction.

Le traitement et l'analyse des candidatures

Finalité

Améliorer et optimiser la réception, l'analyse, le suivi et l'archivage d'un dossier de candidature transmis au recruteur en réponse à une offre d'emploi.

Acteurs

Principaux utilisateurs	Intermédiaires mobilisés
<ul style="list-style-type: none">- Grandes entreprises- PME de taille moyenne et grande- Cabinets de recrutement,- Agences d'intérim- Apec, ANPE	<ul style="list-style-type: none">- Sites emploi- Éditeurs de logiciels

Variabilité des pratiques et/ou des supports

– **La réception des outils de candidature (CV et lettre de motivation).** Avant l'arrivée d'internet, les dossiers de candidature parvenaient à l'entreprise par voie postale. Actuellement, au format numérique, ils arrivent dans des boîtes mail ou directement dans des bases de données dédiées au recrutement (candidathèques, viviers des entreprises...) La tendance est au CV accompagné d'un mail. Les CV par compétences sont admis pour les cadres expérimentés mais allongent la durée du traitement. Les expériences du candidat sont rarement détaillées dans le CV et nécessitent un approfondissement lors de l'entretien.

Enfin, très médiatisé, le CV vidéo, permet au candidat de se présenter visuellement au recruteur et à ce dernier d'avoir des critères d'évaluation supplémentaires pour juger de la qualité d'un candidat (apparence, élocution, compétences...). Encore faiblement utilisé par les recruteurs, on remarque que cet outil n'est pas toujours à l'avantage du candidat (problème de fluidité dans le discours de présentation, d'animation de la vidéo, d'élocution et de syntaxe, etc.).

– **Les outils informatiques dédiés au recrutement.** Les recruteurs utilisent depuis longtemps l'informatique pour gérer le traitement des candidatures. Son usage est variable suivant l'équipement et les moyens de l'entreprise: de l'élaboration de bases de données de suivi via des tableurs (Excel, Access...), jusqu'à l'utilisation de systèmes d'information qui gèrent l'ensemble du processus de recrutement (progiciels, systèmes de gestion du recrutement, etc.).

– **Le recours aux « job boards ».** La plupart des sites emploi (ou plus largement de dépôt d'annonces) permettent de gérer et de qualifier les candidatures reçues. Apec.fr, Monster.fr, Cadremploi.fr donnent la possibilité aux recruteurs d'avoir accès au suivi intégral de leur offre et à la traçabilité des candidats: annonces restantes dans le pack choisi auprès du site, volume de consultation de l'offre diffusée, profil des candidats intéressés, nombre de postulants, date de mise à jour de leurs profils, etc.

– **L'exploitation des réseaux professionnels.** À l'origine, outils de mise en relation et de networking, ces derniers font office désormais de mégabases de données (Viadeo: 2 millions de membres, LinkedIn: 9 millions dont 3 en Europe, Xing: 2 millions, etc.) permettant des recherches en France et à l'international. Ces réseaux développent également d'autres services: diffusion d'offres d'emploi en ligne et services dédiés aux recruteurs moyennant une formule d'abonnement.

– **L'usage du « scoring¹ » pour la pré-évaluation.** Cette pratique permet un premier tri de la masse de CV reçus et permet d'évaluer la performance d'une candidature au regard de critères prédéfinis par le recruteur. Celui-ci définit des critères cachés de segmentation, établit un questionnaire de présélection que l'internaute devra remplir au moment de déposer son CV. Lors de l'étude des questionnaires reçus, un premier tri est effectué par l'outil avec un classement par pertinence correspondant à la recherche du recruteur.

Si les outils de « scoring » sont avant tout conçus pour réguler les flux massifs de candidatures, ils peuvent également intervenir dans le cadre d'une démarche de recrutement par CV anonyme ou bien d'une approche par compétences.

Tendances actuelles

L'utilisation de l'informatique s'est largement répandue, que ce soit pour le suivi ou le traitement intégral du processus de sélection des candidatures. Les PME/ grandes entreprises disposent généralement d'un système internalisé de gestion des candidatures (ERP, système dédié, etc.). Les TPE (ou petites PME) peuvent quant à elles gérer leur processus de traitement des candidatures directement en ligne via les plateformes des sites emploi. L'évolution technologique des outils de gestion du recrutement correspond à une demande des recruteurs qui, dans le contexte actuel, recherchent une **meilleure maîtrise des budgets et du retour sur investissement**: ces moyens informatiques permettent ainsi d'évaluer plus finement la pertinence des plans médias et des budgets investis.

Contraintes

Pour le recruteur, le traitement et l'évaluation d'une candidature par le biais de l'informatique suppose de maîtriser l'utilisation des mots clefs (lors du référencement de l'offre, des recherches dans les candidathèques/viviers ou réseaux sociaux...) ou de savoir rédiger un questionnaire d'évaluation lorsque l'on souhaite un scoring/pré-tri des candidatures.

Au niveau des rendements des offres d'emploi, un recruteur reçoit, en général entre 100 et 150 réponses à une offre déposée sur un site emploi généraliste. Même si les outils actuels permettent de trier le volume de candidatures, l'intervention humaine reste, quant à elle, toujours nécessaire pour contrôler la qualité des réponses ou des résultats de recherche (en règle générale, entre 15 à 20 CV sont présélectionnés pour une évaluation téléphonique).

Le comportement du candidat est également à prendre en compte. Ces questionnaires peuvent freiner l'acte de candidature et altérer la motivation du candidat s'ils sont utilisés trop massivement par les recruteurs (via les sites emploi ou les sites de recrutement d'entreprise).

1. Voir lexique p.57.

DESCRIPTIF DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

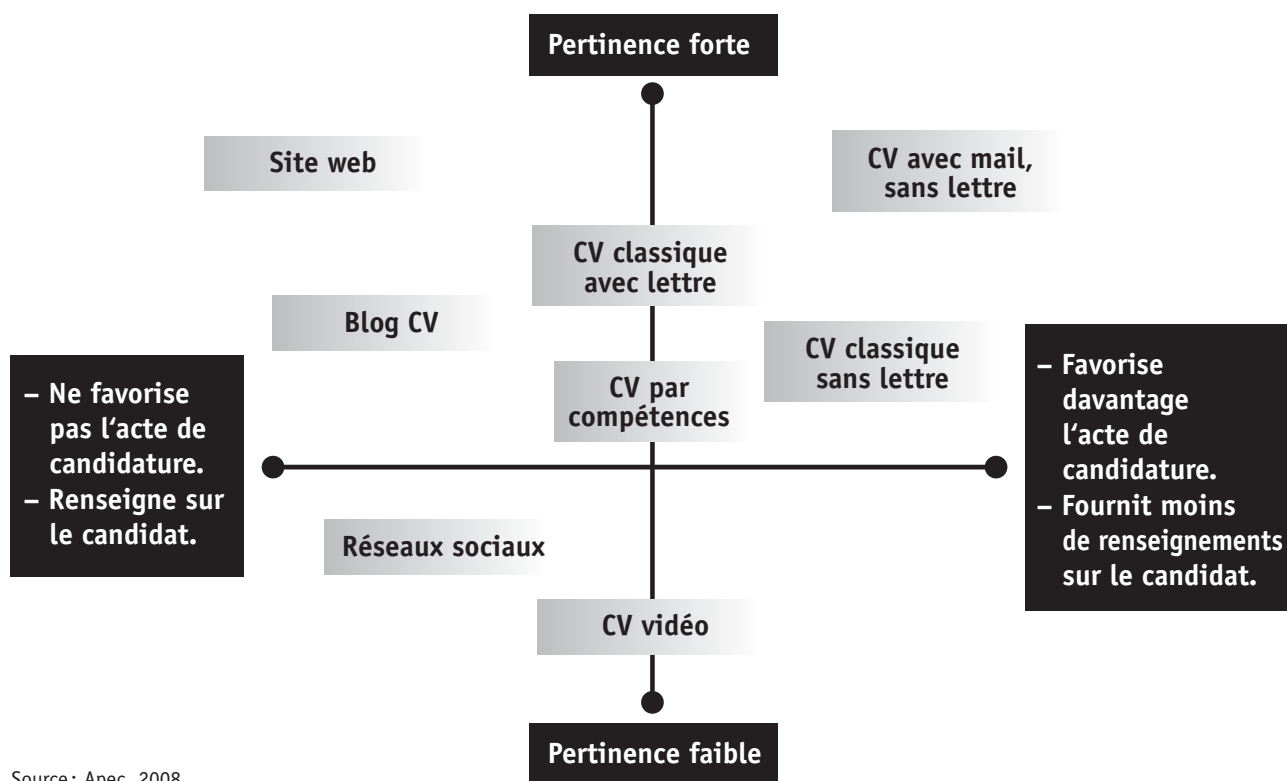
« Si les candidatures ne sont pas déposées directement sur une offre, elles sont traitées sur le mode exploratoire par mon équipe de chargés de recrutement : aucun acte de candidature n'est laissé de côté. Par ailleurs, Taleo nous permet d'aller puiser dans notre vivier qualifié. Les sites emploi tels que l'Apec ou Cadremploi constituent des sources pertinentes pour atteindre des candidats : si le dépôt d'offres d'emploi a des résultats mitigés, en revanche l'utilisation de leur CVthèques constitue un très bon levier de « sourcing ».

Les outils tels que Viadeo sont, à mon avis, plus pertinents pour des cabinets de chasse que pour les entreprises en direct. [...] Par rapport aux nouveaux supports d'évaluation : le CV anonyme, dans l'esprit, c'est une bonne chose, sachant qu'au sein de notre entreprise, nous nous appuyons prioritairement sur le diplôme, notamment pour fixer les statuts. Mon avis est plus mitigé sur le CV vidéo : selon moi une vidéo ne suffit pas et il sera toujours nécessaire de faire venir la personne en entretien. »

(Responsable du recrutement - Secteur automobile)

PERTINENCE DES NOUVEAUX SUPPORTS PAR RAPPORT À L'USAGE DES RECRUTEURS

Les expérimentations à destination des candidats ne manquent pas pour mettre en valeur leur profil. Ces dernières peuvent notamment résulter d'évolutions technologiques (CV vidéo, blog CV, sites internet...), ou réglementaires contre la discrimination à l'embauche (CV anonyme, CV par compétences, etc.).



On distingue au travers de ce graphique trois types de supports :

- Les supports utilisés pour se renseigner sur le candidat (blogs, sites web...). Ces derniers permettent d'approfondir les informations sur le candidat.
- Les supports destinés à l'acte de candidature caractérisé par l'envoi d'un CV et d'un mail.
- Les supports qui permettent au candidat de postuler et au recruteur de dépasser la lecture d'un CV classique (CV avec lettre, CV par compétence, CV vidéo...).

L'évaluation des candidats et de leurs compétences

Finalité

Évaluer la pertinence d'une candidature et d'un candidat par une action directe du recruteur (contrôle de références, entretiens d'évaluation...).

Acteurs

Principaux utilisateurs	Intermédiaires mobilisés
<ul style="list-style-type: none"> - Grandes entreprises - PME/TPE 	<ul style="list-style-type: none"> - Cabinets de recrutement - Agences d'intérim - Autres intermédiaires du recrutement (Apec, ANPE...)

Variabilité des pratiques et/ou des supports

- **Les entretiens « physiques » de recrutement :** après le tri des candidatures, la présélection des candidats se fait fréquemment par un entretien téléphonique mené par un chargé de recherche ou un chargé de recrutement (environ 10-20 minutes.). En cas de succès, s'ensuit un entretien avec le responsable du recrutement/consultant en recrutement (entre une heure et 2h30 suivant le profil recruté). Le processus se poursuit par un échange avec le futur supérieur hiérarchique voire le directeur de l'entreprise (ou du centre de profit).

À chaque étape correspond une problématique précise : évaluation générale de la candidature par rapport au poste proposé (chargé de recherche), évaluation des compétences techniques et comportementales (recruteur RH) et analyse du potentiel d'intégration dans l'équipe (N + 1).

- **Le renseignement en amont et durant la sélection :** le recruteur est par définition prudent et à l'affût d'une incohérence dans la candidature du candidat (accroc de parcours, doute sur ses diplômes, sur son niveau de responsabilités, sur sa personnalité...). Il complète souvent ses informations par une recherche plus large sur le web. La capacité à savoir formuler une requête, récupérer et synthétiser les informations fournies par la puissance des moteurs de recherche, devient une compétence fondamentale pour le recruteur.

Actuellement, le web permet d'accéder à des informations très précises sur les candidats (« googliser¹ » c'est-à-dire passer au crible de Google). La consultation des sites web ou des blogs CV pertinents est de plus en plus utilisée par les recruteurs. Ils ne remplacent pas le traditionnel CV mais permettent une lecture approfondie

du candidat, de sa personnalité, de ses pôles d'intérêt (personnels ou professionnels) ou de ses réalisations (book...). Certaines données sont volontairement rendues publiques par les candidats (CV en ligne, profils sur des réseaux sociaux professionnels...), mais aussi parfois recueillies à leur insu (présence sur des forums, photos personnelles...). « *Les usages professionnels sur internet doivent être normalisés et accompagnés. La problématique de l'e-reputation pose la question de la frontière entre l'usage personnel et l'usage professionnel.* » (Responsable des opérations – site emploi)

- **Les tests :** ils permettent par exemple d'apprécier les compétences linguistiques, la logique, la culture générale, les réactions ou les actions d'un candidat. Les tests se font soit en conditions d'examen (questionnaires, etc.), soit en situation à l'image du test « in basket », du jeu de rôle ou de la mise en situation avec observation, suivant l'objectif recherché. Selon le budget des entreprises, ces dernières peuvent choisir d'internaliser (centres de test, centres de formation...) ou d'externaliser la passation des tests auprès d'organismes spécialisés (cabinets de conseil en RH, cabinets de psychologue, de graphologue...). Les plus équipées peuvent également recourir à des outils de tests à distance, en particulier pour les tests d'évaluation les plus standardisés : tests de logique, tests psychotechniques, etc. Enfin, certaines structures comme les « assessment centers² » peuvent être soit internes, soit externes à l'entreprise.

- **Le contrôle de références :** une fois le processus avancé, le recruteur se charge de l'évaluation des candidatures. Le renseignement est une étape clef dans le processus de sélection. Les bases de données d'anciens

1. Voir lexique p.55.

2. Voir lexique p.55.

élèves ou les métabases de type « Verifdiploma » peuvent être utilisées pour vérifier la véracité des diplômes. Le contrôle de références (interviews d'anciens collègues de travail, de supérieurs, etc.) quant à lui permet de vérifier les compétences personnelles et professionnelles des candidats. Cette méthode n'est pas à proprement parler soumise à un cadre juridique, mais plutôt à des règles de déontologie propres aux recruteurs.

– **L'observation après l'embauche.** Certains recruteurs font le choix de ne pas faire passer d'examen à un candidat durant tout le processus de recrutement. Celui-ci est testé pendant sa période d'essai. L'embauche peut alors être complétée par un parcours de formation sur des problématiques spécifiques (connaissance métier, remise à niveau linguistique...). La période d'essai constitue dès lors la dernière étape de validation d'une candidature.

Tendances actuelles

Les pratiques d'évaluation sont toujours utilisées par les entreprises. Le temps consacré aux entretiens et à la

vérification des informations sur les candidats n'a pas évolué. L'évaluation par le biais de tests ne présente pas un développement homogène : très utilisée pour tester la population non-cadre, elle l'est moins en ce qui concerne l'évaluation des cadres. Les tests linguistiques sont parmi les plus utilisés chez les cadres ; certaines pratiques telles que la graphologie semblent en recul.

Contraintes

La succession d'entretiens peut avoir un impact sur la motivation du candidat : trop longue, elle peut démotiver le cadre ; trop courte, la crainte d'une décision précipitée existe. La passation de tests nécessite un budget important. Par ailleurs, les résultats doivent être utilisés comme des leviers complémentaires aux entretiens, afin de mieux comprendre et de mieux évaluer les compétences du candidat. La prise de renseignements a des enjeux éthiques et juridiques : les recruteurs doivent ainsi veiller à ne pas devenir trop intrusifs sur la vie privée du candidat.

« Si pour les non-cadres nous utilisons des tests de logique et de personnalité, ce n'est pas le cas pour les cadres. Ces derniers sont uniquement évalués par des tests sur leurs compétences linguistiques : ils doivent posséder un score de 750 au TOEIC qu'ils peuvent passer dans nos locaux. »

(Responsable recrutement – Entreprise du secteur automobile)

« Le processus de recrutement chez nous se décompose en 5 ou 6 étapes : nous sourçons notre réseau interne et externe, puis nous réalisons une première évaluation avec les opérationnels. Une fois la candidature retenue, il s'ensuit un premier entretien avec un binôme recruteur/opérationnel sur une journée. S'il y a validation, le candidat rencontrera le N +2, le responsable des ressources humaines puis le directeur de site.

Nous ne testons pas les cadres à leur embauche. Chez nous, 6 % de la masse salariale est accordée à la formation, en particulier l'anglais. Lorsqu'un poste exige des compétences linguistiques particulières, par exemple pour les cadres de la qualité qui traitent directement avec les équipes anglo-saxonnes, nous recourons à une formation. »

(Responsable emploi/formation – Entreprise du secteur pharmaceutique)

« Les tests occupent une place assez importante dans les process de sélection ; nous nous appuyons sur une équipe de trois psychologues du travail qui sont chargés de définir les process, les méthodes, les protocoles et s'assurent que les pratiques de recrutement sont en phase avec notre charte de déontologie. »

(Responsable du recrutement - Entreprise du transport aérien)

■ LES PRATIQUES D'INTÉGRATION ET DE FIDÉLISATION

L'intégration du candidat

Finalité

Intégrer un nouveau recruté, créer chez lui un sentiment d'appartenance et l'accompagner dans sa connaissance de l'entreprise, de ses métiers et de son environnement de travail afin de favoriser sa prise de fonction.

Acteurs

Principaux utilisateurs	Intermédiaires mobilisés
<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les entreprises en phase de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> - Agences de communication RH/événementiel - Intermédiaires du recrutement (cabinets de recrutement, agences d'intérim, sites emploi...)

Variabilité des pratiques et/ou des supports

- L'intégration individuelle

- *La présentation à l'équipe et l'intégration au poste de travail*: transmission des contacts utiles (RH, collègues de travail...), installation d'un ordinateur, création d'une adresse e-mail, obtention des autorisations d'accès à l'intranet... Avant sa prise de fonction, voire durant la première semaine de son arrivée, le salarié se voit donner les premiers éléments nécessaires à sa prise de service. Cet accompagnement s'accompagne de points réguliers entre le recruteur et le nouvel embauché afin de mesurer son degré de satisfaction, ses interrogations ou ses objections éventuelles.

- *La communication RH* diffuse des supports d'intégration à l'attention des nouveaux embauchés. Plaquettes, guides métiers, DVD... sont remis aux nouveaux entrants. Ils présentent généralement l'organigramme de l'entreprise, les différentes unités opérationnelles, les valeurs qui fondent la culture d'entreprise, etc.

- *Les stages « découverte »* sont fréquemment utilisés: ils peuvent recouvrir des formes variées: visite de l'ensemble de l'entreprise, expérience de terrain sur une courte durée ou rencontre des nouveaux. Les entreprises peuvent aussi attribuer au nouvel embauché un référent ou un tuteur afin de faciliter son intégration.

- L'intégration collective

- *Le « team building¹ »*: l'objectif de ces rencontres est de créer un sentiment d'appartenance entre les jeunes embauchés (séjour aventure...), ou une rencontre avec leurs futurs managers opérationnels (« *speed dating²* », « *speed networking* »...). Pour les groupes mondialisés, ces moments visent à diffuser de manière homogène le projet d'entreprise, les valeurs et les méthodes (« *best practices* ») à des cadres parfois délocalisés à l'étranger. Ces événements sont aussi des moments de test, destinés à évaluer en situation, le comportement du recruté (aisance relationnelle, leadership potentiel, etc.).

- *Les supports d'intégration* profitent également des avancées du multimédia: blogs, communautés internet (anciens stagiaires, jeunes cadres...) et réseaux intranet se développent de plus en plus au sein des entreprises. À l'origine, constitué de façon opportuniste par les salariés, on assiste à l'appropriation du phénomène par les entreprises. Les sites de recrutement 2.0 donnent désormais la parole aux salariés et aux nouveaux embauchés pour témoigner du climat de l'entreprise, des possibilités d'évolution.

1. Voir lexique p.57.

2. Voir lexique p.57.

DESCRIPTIF DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Tendances actuelles

Un des enjeux des responsables du recrutement aujourd'hui est la fidélisation des nouveaux recrutés. Les RH doivent par conséquent veiller à entretenir des relations de proximité avec les nouveaux candidats, notamment avec ceux qui ont des profils très recherchés sur le marché de l'emploi. Les intermédiaires du recrutement interviennent quant à eux en appui et en conseil tout au long du processus auprès des décideurs RH.

Contraintes

Un recrutement est au départ un investissement. La période d'intégration permet à l'entreprise de valider ses choix de recrutement et de créer un sentiment

d'appartenance à l'entreprise chez le nouvel embauché. Les événements collectifs ne doivent pas être minimisés, pas plus que la dimension individuelle relative à la situation du nouvel embauché (attentes du salarié, points réguliers...).

Actuellement les périodes d'intégration ont tendance à se réduire. Suivant les secteurs, elles pouvaient aller jusqu'à une année pour découvrir les métiers de l'entreprise par des stages de terrain (par exemple dans l'aéronautique, l'industrie, ou la grande distribution.). Désormais, le délai de réalisation excède rarement trois mois. Plusieurs raisons à cela : le désir des nouveaux embauchés de prendre leurs fonctions plus rapidement, et la volonté des recruteurs de ne pas entraver l'activité des managers opérationnels durablement.

« L'intégration du candidat se fait sur une demi-journée. Le candidat reçoit une plaquette d'intégration. Il participe également à une présentation du site par les membres du comité de direction, ainsi qu'à l'exposé des règles de sécurité et de qualité. Nous organisons ensuite un déjeuner avec les opérationnels. Le candidat est également accompagné sur le plan administratif. Au bout d'un ou deux mois, le candidat-salarié suit une formation sur les bonnes pratiques de fabrication sur une journée.

Un an après, le candidat salarié participe à une journée hors du site animée par le directeur du site de production et le responsable des ressources humaines. L'intérêt de cette démarche est de créer un réseau sur un modèle de promotions d'embauchés, de présenter en détail une activité de l'entreprise et de rappeler les valeurs du groupe. »

(Responsable emploi/formation – groupe pharmaceutique)

Les pratiques de fidélisation du salarié

Finalité

Intégrer un collaborateur, c'est également lui donner la possibilité de se projeter dans l'entreprise. Aussi les recruteurs s'attachent-ils à mettre en valeur les possibilités d'évolution hiérarchique et/ou fonctionnelle, ainsi que les axes de formation envisagés.

Acteurs

Principaux utilisateurs	Intermédiaires mobilisés
<ul style="list-style-type: none">– Les grandes entreprises ou grosses PME/PMI dans le cadre de leur politique RH (process formalisés)– Les petites et moyennes structures (sur un mode plus informel)	<ul style="list-style-type: none">– Cabinets de conseil en RH et plus largement intermédiaires du recrutement

Variabilité des pratiques et/ou des supports

– Le rôle des entretiens de suivi et de l'entretien annuel.

Cette pratique favorise un dialogue avec le manager direct

afin d'évaluer les résultats, les attentes (salariales, progression de carrière...), les axes d'amélioration et la redéfinition des objectifs annuels du salarié. C'est également un moment où le salarié fait remonter de façon formelle son sentiment sur sa vie dans l'entreprise.

– La structuration d’une politique de rémunération attractive.

L’information sur la politique salariale de l’entreprise constitue un des principaux leviers de fidélisation du cadre. Les responsables RH de la mobilité indexent généralement l’évolution de la rémunération des cadres sur l’atteinte d’objectifs quantitatifs (volume de chiffre d’affaires, etc.) et qualitatifs (investissement personnel, participation à la vie de l’entreprise...).

– Le développement des compétences.

Acquérir des compétences (techniques ou fonctionnelles) est également un levier important de motivation. Sentir que l’on peut évoluer, diversifier ses compétences, renforcer son expertise, évoluer vers du management permet au salarié de se projeter dans le futur et dans son entreprise.

Le développement des compétences peut se faire de façon structurée, comme c’est le cas dans la plupart des grands groupes via la conclusion d’accords de GPEC. Plus largement, les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent se conformer au Droit Individuel à la Formation, mesure mise en œuvre afin de maintenir l’employabilité du salarié tout au long de sa vie professionnelle.

– L’animation d’une politique de mobilité.

Le développement des compétences permet de donner de la visibilité sur les possibilités d’évolution du salarié : verticale par l’accès à des postes de management hiérarchique, fonctionnelle (d’une fonction à une autre au sein de l’entreprise) ou transversale vers des postes de direction de projet.

Les pratiques de mobilité sont déjà bien implantées au sein des grandes entreprises avec parfois des services dédiés. Dans des structures type PME/PMI, les processus de mobilité peuvent être moins formalisés mais sont compensés par des possibilités plus aisées d’accès à la polyvalence.

Tendances actuelles

Lors de l’intégration du nouvel embauché et dans la durée au sein de l’entreprise, les responsables RH doivent favoriser la projection du salarié dans sa nouvelle entreprise et, par là même, organiser sa fidélisation. Clarifier les possibilités de carrière, animer une politique de rémunération attractive, participer au développement des compétences, tels sont les principaux enjeux des entreprises pour fidéliser les nouveaux embauchés.

« Les salariés nous rejoignent pour l’intérêt du poste; ils restent parce que le contrat social que nous leur proposons est fort ! »

« La démarche de GPEC nous a permis de bien mettre en valeur les métiers, leur diversité et les passerelles entre eux. »
(Responsable recrutement – Entreprise du transport aérien)

« Les entreprises ont beaucoup investi dans les moyens de conquête; elles vont devoir améliorer désormais leurs outils de fidélisation et transformer la GPEC en levier de mobilité pour les cadres ».

« On parle beaucoup de recrutement 2.0 mais il faut aussi que le Web 2.0 investisse le champ de l’entreprise, qu’il soit utilisé pour désenclaver l’entreprise et permettre le mouvement. Les entreprises doivent être en mesure de pratiquer un véritable marketing des talents ».

(Directeur des opérations – Site emploi cadre)

(Responsable emploi/formation – groupe pharmaceutique)

LES MOTEURS DU CHANGEMENT

La montée en puissance des nouvelles pratiques de recrutement s'explique par la concomitance de plusieurs phénomènes : d'abord une nouvelle offre portée par de nouveaux acteurs, ensuite l'émergence de

nouveaux usages de la part des cadres, enfin des attentes fortes de la part des recruteurs qui se trouvent face à une pénurie relative sur certaines qualifications.

Nouvelles offres, nouvelles technologies, nouveaux acteurs : les recruteurs sont incités à diversifier leurs pratiques

L'offre de produits et de services en direction des recruteurs s'est clairement renforcée, stimulée à la fois par l'arrivée de nouveaux acteurs et par l'émergence de nouvelles technologies. Le marché de l'e-recrutement (terme utilisé communément pour désigner les nouvelles pratiques de recrutement) regroupe aujourd'hui un nombre important d'intervenants ; ceux-ci se partagent désormais en trois ensembles :

- *Les intervenants traditionnels* qui utilisent les nouveaux moyens de recrutement mais ne développent pas au sens strict des solutions de e-recrutement. Il s'agit en particulier des sociétés d'intérim, des cabinets de recrutement et de certains éditeurs de solutions logicielles.
- *Les acteurs hybrides* qui, issus des médias traditionnels de recrutement s'efforcent de développer via filiales, départements, centres de profit autonomes, des solutions web (citons par exemple les intermédiaires de l'emploi privés et publics, tels que l'Apec et l'ANPE qui proposent des services sur le web de type « job boards »...), les groupes de presse qui éditent des sites emploi, les organisateurs de salons professionnels qui conçoivent des salons virtuels, etc.).
- *Les acteurs « pure players¹ »* qui proposent aux cadres et aux entreprises des solutions interactives (web ou mobiles) tout ou partie dédiées à l'emploi ; citons par exemple Monster, Viadeo, LinkedIn... Certains acteurs, naguère indépendants, rejoignent aujourd'hui des groupes de communication.

Il s'agit souvent d'acteurs internationaux ou ayant l'ambition de l'être.

Le succès de ces nouveaux acteurs est porté par l'émergence de nouvelles technologies issues du web. Ces dernières permettent, par exemple, de créer des plateformes hébergées chez les éditeurs de solutions, de créer des interfaces multi-utilisateurs, et de favoriser l'accès à distance à un grand nombre de services.

Les pratiques de recrutement trouvent dès lors leur terrain d'expression dans des supports interactifs tels qu'Internet, les intranets ou les extranets. Les experts interviewés ont ainsi relevé des atouts dont certains sont liés à l'évolution de l'offre technologique ; on peut citer les exemples suivants :

Une marque employeur peut désormais se créer par le biais de sites communautaires internes et externes à l'entreprise qui favorisent l'interaction entre recruteurs, salariés, stagiaires... et permettent la production de contenu web (blog 2.0, sites 2.0...).

Par le biais des réseaux, la mise en relation devient plus aisée entre candidats et recruteurs, les frontières des terrains de « *sourcing* » s'effacent, notamment entre la sphère privée et professionnelle.

L'utilisation de ces technologies permet enfin un meilleur contrôle des processus de recrutement : « *tracking²* » des offres d'emploi par supports, ajustement en temps réel des plans média et des annonces, analyse du retour sur investissement, optimisation de la traçabilité des informations sur le candidat...

1. Voir lexique p.56.

2. Voir lexique p.57.

De nouveaux usages de la part des cadres

L'utilisation des nouvelles technologies est particulièrement forte parmi les cadres. **La grande majorité des cadres interrogés a clairement intégré internet comme outil de gestion de leurs candidatures, de communication de leur profil et de recherche d'offres d'emploi ou d'information sur les employeurs.**

Depuis le début des années 2000, les cadres n'ont pas hésité à inscrire leur profil sur internet; ils ont ainsi contribué à brouiller les frontières entre le cadre en recherche, le cadre en position de veille et celui qui n'est pas à l'écoute d'opportunités.

Un jeune cadre, qui ne souhaite pourtant pas que son employeur connaisse sa position vis-à-vis du marché de l'emploi, explique: « *Par principe, je me suis inscrit sur les réseaux professionnels en indiquant que la mise en relation pouvait concerner les « job opportunities ». J'ai indiqué d'autre part plusieurs autres motifs de contact: par exemple la recherche de prestataires ou de partenaires économiques. Je suis en poste, satisfait de ma fonction et je ne réponds pas aux annonces qui sont diffusées sur Internet (je n'ai pas le temps de les consulter) mais je veux me situer en position de veille, être visible sur le marché et je réponds positivement aux sollicitations des employeurs et des cabinets qui consultent mon profil sur Viadeo ou LinkedIn* ».

Plus encore que les autres catégories de salariés, les cadres sont attentifs à l'image, à la réputation et aux valeurs de leur futur employeur. Ils trouvent sur internet une source inépuisable d'informations.

Le même cadre nous explique qu'il « *googlise* » les entreprises qui le contactent pour connaître leur activité mais aussi leur réputation.

Par leur usage des forums de discussion, en donnant leur avis en ligne sur leurs employeurs, sur leurs expériences en tant que candidats ou en tant que salariés, les cadres ont incité les entreprises à réagir et à mettre en place des actions pour contrôler et améliorer leur image sur internet avec l'appui, le cas échéant, d'une agence de communication RH.

Plusieurs facteurs expliquent que les cadres aient, plus rapidement que d'autres catégories de salariés, utilisé internet dans leur pratique quotidienne:

- par leur fonction et leur goût pour les nouvelles technologies, les cadres informaticiens ont fait figure de pionniers: ce sont eux qui les premiers ont répondu aux offres d'emploi en ligne, se sont emparés des forums de discussion pour noter les employeurs, se sont inscrits sur les candidatures en ligne...

- par leur niveau de revenu, les cadres ont une propension à s'équiper plus vite et mieux que les non-cadres (16,23 millions d'abonnements haut débit au 31 mars 2008). Ils bénéficient d'autre part dans leur entreprise de conditions d'informatisation plus favorables;

- par leur niveau de formation initiale, les cadres développent une curiosité et une prédisposition pour les nouvelles technologies et l'innovation; ils se sont emparés plus tôt, ont utilisé avec plus d'aisance internet, aussi bien pour leur usage personnel que professionnel;

- par leur niveau de formation initiale, les cadres développent une curiosité et une prédisposition pour les nouvelles technologies et l'innovation; ils se sont emparés plus tôt, ont utilisé avec plus d'aisance internet, aussi bien pour leur usage personnel que professionnel.

- un cinquième facteur, plus fort que les précédents mais qui traverse l'ensemble des populations, détermine l'usage des nouvelles technologies: il s'agit de l'âge. Toutes les études montrent que les jeunes salariés – cadres et non cadres – sont consommateurs d'internet autant pour leur usage personnel que professionnel. Mais la propagation de l'internet est telle que le clivage entre les jeunes (fêrus de nouvelles technologies) et les plus âgés (rétifs ou réticents vis-à-vis de ces dernières) s'estompe (du moins si l'on considère les cadres de 20 à 55 ans).

LES NOUVELLES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Internet: un média utilisé au quotidien par les cadres

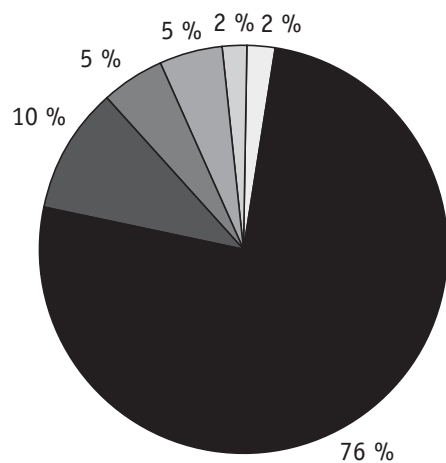
Au travail ou à leur domicile, les cadres ont pleinement intégré Internet au sein de leur palette médias. Ils sont, en effet, 95 % à s'être connectés à Internet au cours des 30 derniers jours. Un niveau de connexion à Internet

très supérieur à celui de l'ensemble de la population de 15 ans et plus: 62 % (Profiling Vague 1 - 2008). La fréquence de connexion des cadres à la toile est également très élevée. Ils sont 76 % à se connecter plusieurs fois par jour sur leur lieu de travail, 67 % à se connecter au moins une fois par jour à leur domicile.

La consommation du média Internet

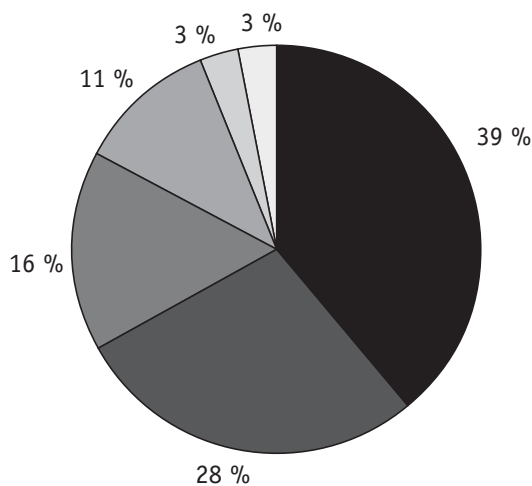
95 % des cadres se sont connectés au Web au cours des 30 derniers jours

Près de trois quarts des connectés au Web sur le lieu de travail sont multiquotidiens.

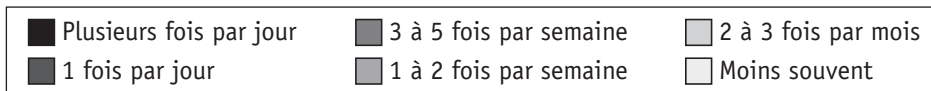


Lieu de travail
Base : accès Internet au travail

Près de 2 cadres sur 3 équipés au domicile vont sur le Web au moins une fois par jour.



Domicile
Base : accès Internet au domicile



Source: IPSOS.fr, la Banque des Sondages, 11 juillet 2008.

La fracture numérique se résorbe au sein de la population cadre. Elle ne justifie plus véritablement une pratique différenciée des recruteurs les conduisant à utiliser des moyens traditionnels pour toucher les plus de 30 ans tandis que les pratiques de recrutement innovantes seraient destinées aux jeunes cadres de moins de 30 ans.

Si Internet est un outil de veille pour les cadres en poste et satisfaits de leur poste, il devient le socle et le principal levier de communication, de recherche d'emploi et d'information pour les cadres qui sont en situation de recherche.

JB, cadre dirigeant dans le secteur des loisirs culturels, est du fait de ses pratiques personnelles un grand lecteur de la presse quotidienne. « *Je continue à lire la presse et à balayer les rubriques d'offres d'emploi du Monde ou du Figaro. Pour les postes de cadres dirigeants, je dois encore faire ce travail car les grands groupes continuent à utiliser un support à forte notoriété pour diffuser leurs offres d'emploi à valeur ajoutée. Mais 80 % de mon temps de recherche est aujourd'hui consacré à Internet. Internet est aujourd'hui un formidable outil de recherche et de traitement de l'information, de prise de contact avec le marché. Je mets à profit mon expertise dans le domaine du marketing direct pour choisir les messages à diffuser, spécifier mon profil sur les réseaux sociaux et les candidatures. J'utilise la partie emploi*

des sites des grandes entreprises pour préparer mes candidatures spontanées ou mes entretiens. J'essaie d'identifier sur les « job boards » les cabinets qui recrutent régulièrement des cadres dans mon domaine d'activité. C'est un travail de fourmi, utile mais qui prend beaucoup de temps et demande une bonne organisation ».

(Cadre utilisant internet dans le cadre de sa recherche d'emploi)

En conclusion, le cadre des années 2008, féru de nouvelles technologies, est donc désormais :

– **visible sur Internet** et clair sur son positionnement. Il hésite moins qu'avant à exprimer sa position vis-à-vis du marché de l'emploi ;

– **plus sélectif** à l'égard des démarches des employeurs. Il sait que le rapport de force – notamment les tensions sur les métiers cadres de certains secteurs (industrie, construction, médical...) et certaines fonctions (informatique, achats...) – lui est actuellement assez favorable ;

– **plus impliqué par l'interactivité du média** il peut se transformer en « consommateur » et diffuser sur Internet ses impressions sur un processus de recrutement, l'éthique d'un employeur...

Le passage au e-recrutement : un cap psychologique et un constat statistique

Les évolutions des pratiques des entreprises s'expliquent également par deux phénomènes conjoints : des pratiques traditionnelles de conquête de candidatures qui trouvent leurs limites, associées à des attentes fortes vis-à-vis de nouvelles pratiques.

Les RH interrogés ont ainsi expliqué leur désaffection à l'égard des pratiques traditionnelles par :

- un constat statistique de baisse des rendements quantitatifs des annonces diffusées dans la presse ;
- une érosion des rendements qualitatifs (% de CV correspondant aux souhaits du recruteur par rapport au nombre de CV reçus) ;
- en conséquence, un médiocre rapport qualité/prix compte tenu des budgets mobilisés par les supports papier ;

Ils expriment un certain nombre d'attentes à l'égard des nouvelles pratiques de recrutement, fondées à la fois sur des motifs budgétaires, de communication et d'amélioration des processus.

- accroître dans un délai court les rendements de leurs campagnes et toucher de nouveaux profils (plus experts, plus internationaux...);
- innover et se démarquer des autres recruteurs ;
- optimiser les processus de recrutement et la communication autour de la marque employeur ;
- renouveler, modifier ou moderniser leur image employeur ;
- réduire les coûts de « *sourcing* » des candidatures.

« Le e-recrutement n'a pas réinventé le recrutement; il a facilité et stimulé la mise en relation entre l'employeur et l'employé. Le marché du e-recrutement et en particulier celui relatif à l'activité des grands job boards est aujourd'hui mature ».

« Les recruteurs sont passés d'une position de découverte à une attitude plus rationnelle et exigeante: auparavant, les recruteurs étaient satisfaits de recevoir beaucoup de CV en peu de temps: ils nous disent désormais « cela ne nous sert pas à grand-chose de recevoir beaucoup de CV s'ils ne sont pas adaptés » en un mot, ils veulent du retour sur investissement ».

« Le e-recrutement est rentré dans les pratiques courantes des entreprises mais il n'a pas la prétention ou les moyens de couvrir tout le process de gestion des recrutements ».

(Directeur du pôle web – Site emploi cadre)

Les tensions sur le marché de l'emploi cadre : un facteur de diffusion des nouvelles pratiques

Le marché de l'emploi cadre se caractérise (en dépit de certaines fluctuations) par une situation de tension sur certains métiers: cadres commerciaux, spécialistes des nouvelles technologies, informaticiens et professionnels des télécoms, cadres de la construction, du secteur médical, par exemple.

La difficulté rencontrée par les recruteurs pour conquérir et fidéliser les meilleurs profils les incite à expérimenter de nouvelles pratiques. Quand les outils traditionnels rencontrent des limites et que le volume de recrutements augmente, le recruteur se trouve incité à tester de nouvelles pratiques. C'est dans ce contexte que les intermédiaires du recrutement ont tendance à

développer de nouvelles offres et de nouvelles pratiques (logiciels de recrutement, plateforme de diffusion des offres...).

La forte médiatisation de certaines opérations a également conduit les recruteurs à se tourner vers de nouvelles pratiques pour différents motifs, tantôt psychologiques (volonté d'être parmi les précurseurs...) et économiques (efficacité présumée ou prouvée des nouvelles pratiques).

Le contexte de tension et les effets de mode se sont donc conjugués pour favoriser la diffusion et l'extension des nouvelles pratiques.

■ LES PRINCIPAUX APPORTS DES NOUVELLES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Un élargissement du *sourcing*

Les nouveaux leviers de conquête via le web permettent tout d'abord de diffuser un message (offre d'emploi ou communication employeur) auprès d'une très large cible de cadres et de procéder pour un coût assez modéré à un « multi posting¹ ».

Dans la pratique, les experts interviewés ont mis en évidence un élargissement du « *sourcing* » dans quatre directions :

– *Toucher davantage de cadres* : le web est par nature un média mondial ; les offres d'emploi peuvent donc être diffusées dans plusieurs pays et consultées en tout point du globe ; leur effet est démultiplié, en conséquence la diffusion est supérieure à celle d'une annonce dans la presse. La « viralité » du média web favorise également l'élargissement des cibles : une offre d'emploi diffusée sur un site peut être rediffusée sur une multitude d'autres sites emploi (cf. plateforme de diffusion multisites). Par ailleurs, les sites emploi proposent tous aux internautes de recommander une offre d'emploi à leurs amis. Internet permet ainsi de combiner, selon la formule du cofondateur et dirigeant de Moovement, « viralité, multiposting et pluri-*sourcing* ».

– *S'adresser à des cadres qui ne sont pas en situation de recherche* : l'e-recrutement élargit le champ des cadres sollicités. Il permet de toucher tout autant ceux qui

sont en recherche, que ceux, en position de veille, qui ont qualifié leur profil (expériences professionnelles, position d'écoute vis-à-vis du marché de l'emploi, etc.) via leur inscription sur une candidathèque ou sur un réseau social.

– *Renouveler leur population de cadres* : au sein de leurs campagnes de communication et/ou de recherche de cadres, les recruteurs peuvent cibler tel ou tel type de population (jeunes cadres, jeunes diplômés rodés aux usages du web...).

– *Recueillir des informations qualifiées* sur les cadres en situation de recherche ou de veille. À titre d'exemple, les réseaux sociaux constituent un outil de contact mais aussi de conquête d'informations très diverses et souvent actualisées, y compris sur les profils des cadres (informations personnelles et professionnelles). En revanche, certains recruteurs s'interrogent sur l'exactitude des informations recueillies sur les réseaux sociaux et peuvent être désorientés par le mélange entre données personnelles et données professionnelles. À condition que les entreprises disposent des outils de gestion des candidatures adaptés (base de données), Internet permet donc de constituer des bases de candidatures et/ou de profils larges et assez qualifiés.

Une augmentation des rendements quantitatifs et du retour sur investissement des actions menées

La vigilance à l'égard du rendement quantitatif et qualitatif sur le média internet, en tant qu'outil de « *sourcing* », constitue une préoccupation essentielle des recruteurs dans un contexte de tension sur certains métiers cadres et de gestion attentive des budgets de recrutement. La plupart des experts interviewés mettent en exergue le coût inférieur du média internet (entre 1 K€ et 2 K€) comparé au média presse et constatent que l'e-recrutement permet un accroissement des rendements quantitatifs significatif.

En effet, de nombreux sites permettent la diffusion immédiate de l'offre d'emploi. À titre d'illustration : des postes de juniors (jeunes diplômés et profils de moins de 2 ans d'expérience) dans les fonctions commerciales, RH ou marketing, peuvent drainer jusqu'à 30/40

candidatures au bout d'un jour et demi ; ce chiffre peut monter jusqu'à 150/200 retours au bout d'une semaine de diffusion.

Par ailleurs, certains sites de dépôt d'offres d'emploi (sites emplois, site web d'écoles ou d'associations d'anciens élèves...), et en particulier les réseaux sociaux permettent d'avoir accès au volume de consultation par offre et aux profils des candidats non intéressés. L'accès à ces informations permet au recruteur d'avoir un vivier supplémentaire pour trouver d'autres opportunités de « *sourcing* ».

Toutefois, si l'e-recrutement permet d'abaisser les coûts de « *sourcing* », les retours d'expérience à propos des rendements qualitatifs (nombre de CV qualifiés rapporté au nombre de CV reçus) sont plus partagés.

1. Voir lexique p.56.

Internet, un média de conquête à la fois réactif, souple et précis

Les recruteurs interrogés apprécient le média internet autant pour sa réactivité que pour sa souplesse et sa précision.

– *La réactivité* se mesure par les délais de réponse aux messages (en particulier offres d'emploi). Pour une annonce dans la presse, les délais de diffusion sont d'environ une semaine de la date de transmission de l'annonce au support ou à l'agence jusqu'à sa diffusion), alors que sur internet, le délai de mise en ligne est de quelques heures et le temps mobilisé par le recruteur est très faible.

– *La souplesse* du média Internet: en fonction des retours qualitatifs et quantitatifs, les messages diffusés peuvent être modifiés dans l'instant (intitulés de poste, rémunération, expérience requise...). Internet permet une actualisation concernant l'intitulé du poste, la rémunération, l'expérience requise), une modification ou une suppression des annonces (ou communication RH) diffusées pratiquement en temps réel.

– *La précision* d'Internet, en tant que média de recrutement permet d'adapter le message aux différentes cibles (communautés de jeunes diplômés, d'experts...) par la diffusion des offres d'emploi, mais également par le biais de moyens annexes comme les « chats » de recrutement, ou les liens entre les sites emploi et les réseaux, par exemple le partenariat entre LinkedIn et l'Apec.

Les moteurs de recherche, les outils e-mailing et les sites très spécialisés sont les trois principaux outils cités par les experts pour mettre en place des opérations permettant de cibler certains profils de cadres. Enfin, pourvu que les indicateurs de performance soient mis en place par les entreprises, l'e-recrutement permet de mesurer avec précision les rendements des opérations et d'établir des statistiques autorisant un ajustement des actions de recrutement.

COMPARATIF DES SUPPORTS DE DIFFUSION D'ANNONCES PRESSE/INTERNET

Media de diffusion	Délais de diffusion	Réactivité	Possibilités d'ajustement
Support papier	1 semaine	Lente	15 jours après la publication, les recruteurs doivent repasser une annonce (gratuite ou payante). Parfois un changement de support peut s'avérer nécessaire et engager de nouveaux frais.
Support électronique	Entre 1 et 5 heures	Immédiate	Immédiate: par une action directe sur l'intitulé, le contenu de l'offre, la définition des cibles ou le référencement de l'annonce. Des possibilités d'actions supplémentaires existent: actualisation au bout de 14 jours de diffusion, souscription à des packs afin de diminuer les tarifs, etc.

Source: Apec, 2008

« Le média internet en tant qu'outil de « sourcing » présente à la fois la puissance d'un média de masse et la précision dans les contacts que permet le marketing direct ».

(directeur général d'un important site de mise en relation professionnelle)

Un moyen pour améliorer l'image employeur

Certains experts interrogés ont utilisé internet (blogs, sites participatifs) en tant que moyen de communication autour de la marque employeur. Ils mettent en avant les apports de ces dispositifs :

– Communiquer très largement autour *des valeurs de la marque*. L'objectif étant de mobiliser les salariés de l'entreprise pour en faire des ambassadeurs de la marque employeur. Cette approche participative renforce le poids et la crédibilité des informations diffusées auprès des internautes et peut être un levier de fidélisation pour les salariés en poste.

– *Interagir avec les internautes* en recueillant leur point de vue sur l'entreprise, en organisant et modérant le débat avec eux.

De nombreuses expériences ont été menées ces derniers mois dans ce domaine.

Par exemple **www.mazars-c-nous.fr**, le site communautaire d'un grand cabinet d'audit correspond à cette volonté ; il en est de même des opérations menées par un grand groupe dans le secteur de l'énergie nucléaire.

« Leader mondial dans notre secteur, présent sur le plan industriel dans plus de 43 pays et doté d'un réseau commercial qui innerve plus de 100 pays, nous avons aussi une marque employeur très jeune.

La plupart des actions que nous avons entreprises sur le front de l'emploi avec notre partenaire avait donc pour objectif de combler ce relatif déficit de notoriété. Nous souhaitons avec Second Life, Facebook par exemple changer notre image, montrer nos métiers et travailler la marque employeur. Nous n'avons jamais considéré que ces actions avaient pour but principal de sourcer des candidats.

L'impact de ces opérations sur notre image est mesurable : nous sommes passés en 2 ans du 14 au 7^e rang dans le classement des entreprises au sein desquelles les jeunes ingénieurs aimeraient travailler. »

(Responsable du département recrutement - Secteur de l'énergie nucléaire)

Une optimisation des process de recrutement et de gestion de la mobilité

Certains experts mettent en exergue l'impact des nouvelles pratiques de recrutement sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Cette pratique de gestion est surtout présente dans les grandes entreprises. Elle se base sur la recherche de compétences au regard du projet d'entreprise, la cartographie des ressources existantes (effectifs, vivier interne...) et l'anticipation des évolutions de la masse salariale (volume, démographie...).

Au sein des entreprises interrogées, le degré **d'articulation entre pratique de recrutement et pratique de GPEC** dépend de la culture, de la maturité de l'entreprise en matière de développement des ressources humaines et de l'organisation de la fonction RH. Néanmoins, ce constat est à relativiser : si des possibilités technologiques existent, dans les faits les fonctions de gestion de la mobilité et recrutement sont encore fréquemment séparées.

« Un SIRH va gérer la paye et la gestion administrative. Nous, nous gérons tout le cycle de vie du nouvel embauché au sein de l'entreprise, de son statut de candidat à son départ de l'entreprise. Notre produit permet ainsi de gérer toute la chaîne du recrutement et peut par ailleurs devenir un outil de GPEC ou de redéploiement des candidats en interne. »

(Consultant – éditeur de solutions logicielles)

■ LES LIMITES DES NOUVELLES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Parce qu'elles sont récentes, et pour certaines d'entre elles en phase d'expérimentation, les nouvelles pratiques de recrutement sont observées avec attention.

Les déceptions sont souvent à la mesure des espoirs que certains recruteurs avaient placés en elles.

Les rendements quantitatifs sont élevés mais qu'en est-il des rendements qualitatifs ?

La plupart des recruteurs interrogés mettent en exergue la capacité de l'e-recrutement à générer un grand nombre de candidatures. En revanche, beaucoup constatent une **diminution des rendements qualitatifs**, notamment pour les grands sites généralistes (ou « job boards ») : un nombre important de candidatures qui ne correspond pas toujours au profil recherché et explique souvent la pauvreté des résultats obtenus dans certaines recherches. Si la pénurie de compétences qualifiées sur certains métiers explique en grande partie la baisse des rendements, le faible ratio CV qualifiés/CV reçus correspondant au besoin du recruteur s'explique également par le média de recrutement choisi.

L'acte de candidature sur internet est aujourd'hui gratuit et techniquement facile (un clic suffit) : de fait, répondre à une annonce par internet est considéré comme moins impliquant que la démarche de candidature à une annonce passée dans la presse.

Ainsi, certains recruteurs en arrivent à douter : « *les cadres lisent-ils les annonces avant d'y répondre ? Analysent-ils véritablement leur adéquation au poste avant de candidater ?* ».

D'autres recruteurs travaillant en agence de communication ou en cabinet de recrutement remarquent que les annonces parues sur internet sont « *peu spécifiées et présentent des textes pratiquement interchangeables* ». De fait, les démarches des candidats en recherche d'emploi sont aujourd'hui peu sélectives et les candidats n'hésitent pas à répondre pour se faire connaître et entrer dans le vivier des recruteurs potentiels.

À l'inverse, les candidats en poste ne prennent pas forcément le temps de répondre aux annonces. Ils préfèrent souvent attendre que les employeurs potentiels s'adressent directement à eux, via un cabinet ou les réseaux sociaux.

Le recrutement 2.0 : outil de « *sourcing* » ou opération de communication autour de la marque employeur ?

Sous-ensemble de l'e-recrutement, le recrutement 2.0 s'efforce de réinventer les relations entre les salariés et les employeurs en favorisant une approche participative et interactive.

Plusieurs opérations de recrutement virtuelles ont été menées en 2007 et 2008 et ont fait l'objet d'une assez grande médiatisation : on citera par exemple les rendez-vous recrutement sur Second Life, l'utilisation des

réseaux sociaux pour stimuler la cooptation, les sites et blogs participatifs de notation d'employeurs (www.notetonentreprise.com), etc.

De grandes entreprises comme Accenture, Air France, Altran, Areva, BNP Paribas, la Marine Nationale, l'Oréal ont utilisé ces outils et monté des opérations fortement médiatisées.

Le bilan de ces opérations est assez partagé

La plupart des responsables concernés constatent que les retours sur investissement ont été faibles en matière de recrutement: moins de dix collaborateurs recrutés par opération.

D'autre part, les participants à ces opérations observent que ni les recruteurs, ni les recrutés n'ont encore l'habitude de gérer une relation virtuelle. Enfin, l'expérimentation de salons virtuels de recrutement sur Facebook et Second Life n'a pas permis de rentrer en contact avec des experts ou des cadres expérimentés.

Ces réserves traduisent une incompréhension et sans doute un malentendu sur les moyens ou les objectifs poursuivis. Pour les agences qui ont conçu et porté ces offres, l'objectif premier de ces opérations n'était pas de sourcer des CV mais de travailler sur la marque employeur et de s'adresser à une nouvelle génération de cadres.

Sans doute les effets médiatiques autour du Web 2.0 ont-ils eu des effets pervers, suscitant des espoirs importants et provoquant au final certaines désillusions.

« Le recrutement 2.0 n'est pas encore intégré par les entreprises au moment de la définition de leur stratégie de recrutement. En conséquence, ces opérations sont menées au gré des tendances et en fonction des effets de mode. Notre rôle en tant qu'agence est de convaincre nos clients que le recrutement 2.0 doit être exploité dans la durée pour ne pas être un coup d'épée dans l'eau ».

« Nos clients RH sont intéressés, ils ont envie de nous suivre et constatent bien que les cadres changent de comportement et d'usage. Mais nous nous heurtons à des résistances lorsque le président de l'entreprise n'est pas familiarisé avec ces nouveaux outils et lorsque les directeurs administratifs et financiers valident les budgets ».

(Directrice d'une agence de communication RH)

« Nous avons testé Facebook comme moyen de cooptation. Chaque employé de notre entreprise peut ainsi héberger sur son profil Facebook les offres d'emploi de notre entreprise et coopter de nouveaux collaborateurs... Nous savions qu'il s'agissait d'une offre expérimentale et je constate que les effets sur l'image sont plus spectaculaires que le retour sur investissement en matière de recrutement.

Nous avons également participé à l'une des premières opérations sur Second Life et le nombre de recrutements réalisés suite à cet événement a été faible.

Nous avons été déçus par la pauvreté des échanges entre les avatars (celui du recruteur et celui du candidat). Ni les uns, ni les autres n'avaient encore l'habitude de piloter leurs avatars.

En réalité, le recrutement 2.0 a surtout été pour nous un moyen d'améliorer l'image, de rentrer en contact avec des profils plus jeunes et parfois atypiques. Dès le premier contact établi, nous avons préféré réorienter les candidats vers un process de recrutement classique que nous maîtrisons bien... ».

(Manager du département d'une grande entreprise industrielle)

La marque employeur, à l'épreuve du recrutement 2.0

Si les entreprises interrogées sont majoritairement réservées sur l'efficacité du « recrutement 2.0 » en tant que moyen de « *sourcing* » de candidatures, la plupart d'entre elles considèrent que les effets sur l'image de l'entreprise sont significatifs. Cependant, certaines d'entre elles hésitent encore à placer leur marque employeur au centre d'une démarche participative sur le web. Elles craignent notamment **une perte de contrôle de leur image employeur**. De fait, le dirigeant d'une SSII notait que l'image des SSII

auprès de certains cadres étant médiocre, s'exposer sur internet en invitant les internautes à s'exprimer équivalait à « *tendre un bâton pour se faire battre* ».

Cependant, les employeurs ont-ils vraiment le choix? Internet est aujourd'hui devenu un formidable moyen de recueil d'informations sur les entreprises. Faut-il ignorer le phénomène ou y participer en organisant une démarche contributive? Beaucoup de responsables des ressources humaines hésitent encore sur le positionnement à adopter.

« Le web 2.0: une formidable caisse de résonance pour la réputation des entreprises. Un cadre sur huit a déjà donné son avis sur son entreprise sur des blogs, des forums, ou des réseaux sociaux, et 42 % des cadres ont déjà recherché sur le web 2.0 des témoignages ou des conseils sur une entreprise où ils envisageaient de postuler. Mais tous ne disent pas du mal de leur boîte! À titre d'exemple: ceux qui s'expriment sur leur entreprise dans un forum le font majoritairement pour donner des informations factuelles (50 %), quand 36 % le font pour dire du bien... et 14 % pour dire du mal. Et parmi eux, ce ne sont pas les jeunes « Y » qui s'expriment le plus sur leur entreprise (8 % l'ont fait), mais les trentenaires (16 %): sur le web 2.0, X parle, alors qu'Y écoute. »

Source: Indice RH 12 octobre 2008.

Les nouvelles pratiques de recrutement mobilisent des moyens de plus en plus importants

Si l'e-recrutement a été longtemps perçu comme un moyen à la fois efficace et économe permettant aux entreprises de diffuser leurs offres d'emploi à un faible coût, ces derniers constatent depuis quelques mois une augmentation :

– *des coûts directs du e-recrutement*: en effet, les tarifs proposés par les sites emploi ont tendance à s'accroître ainsi que les offres sur des produits de communication

« on line » (par exemple, la location de candidatures ou la mise en place de logiciels de e-recrutement).

– *des coûts indirects*: par exemple le temps passé par les chargés de recrutement pour sourcer les candidatures qualifiées sur les réseaux sociaux, intégrer les profils dans la base de données de l'entreprise, modérer ou gérer les « chats » recrutement organisés sur le site de l'entreprise, etc.

Une multiplication des outils de recrutement: comment choisir la ou les bonnes solutions et le bon partenaire ?

Plusieurs responsables du recrutement ont exprimé un certain désarroi face à la multiplication des sources et outils de recrutement. Le panorama des solutions d'e-recrutement à destination des entreprises est en effet large et complexe englobant à la fois des **offres globales** couvrant ou prétendant couvrir l'ensemble des étapes du processus de recrutement (par exemple les logiciels de recrutement) mais aussi des **offres spécifiques** prenant en charge une ou plusieurs étapes de ce processus.

D'autre part, si le e-recrutement a pris l'ascendant sur certaines pratiques traditionnelles (en particulier les offres presse), celles-ci sont toujours proposées aux recruteurs et se renouvellent (offres bi-média mixant par exemple annonces papier ou relais sur le web). Par exemple, l'en-

treprise Stratégies va lancer début 2009 un nouveau site emploi à destination des professionnels de la communication en s'efforçant de jouer sur la complémentarité avec la rubrique emploi du magazine.

Enfin, certains outils hors média – comme les salons professionnels ou la cooptation – continuent à se développer avec ou sans le relais d'Internet.

Cette atomisation de l'offre perturbe le choix du recruteur et justifie le recours à un intermédiaire (agence, site emploi ou cabinet conseil) pour hiérarchiser les différentes solutions, préconiser et mettre en œuvre la ou les plus adaptées à son besoin.

Elle peut également expliquer le conservatisme de certains employeurs qui attendent que les nouvelles pratiques de recrutement aient fait leurs preuves avant de les adopter.

VERS UNE RÉGULATION DES PROCESS ET DES PRATIQUES

Le marché du recrutement de cadres a été affecté durant les dernières années par un certain nombre de turbulences: pénurie de cadres sur certains métiers et multiplication des solutions de recrutement pour y remédier. Ces tensions ont incité les recruteurs à diversifier leurs outils de « *sourcing* », mais la multiplication des moyens de recherche a également contribué à déséquilibrer le rapport de force entre salarié et employeur, au détriment de ce dernier.

Le ralentissement de la croissance en France et en Europe et la dégradation de l'environnement économique auront très certainement un effet tant sur le marché de l'emploi cadre que sur les pratiques de recrutement. Quoi qu'il en soit, il faut s'attendre à une **recomposition des relations entre cadres, entreprises et intermédiaires**; cette dernière passera très probablement par une redéfinition du rôle des différents acteurs, une redéfinition de l'offre de prestations et par de nouvelles règles de gouvernance.

LE MARCHÉ DE L'EMPLOI, UN FACTEUR DE RECOMPOSITION DE L'OFFRE DE SOLUTIONS

Les recruteurs la souhaitent et la technologie le permet: la recomposition du marché de l'offre de solutions logicielles est en marche. Elle sera vraisemblable-

ment modifiée par l'évolution du marché de l'emploi cadre sur 2009 et les années à venir.

Un marché de l'emploi cadre dégradé: quelles conséquences ?

Dès septembre 2008, les grands acteurs du marché du recrutement ont ressenti une diminution des volumes de recrutement (y compris de cadres) décidés par les entreprises.

Ce ralentissement (conséquence des bouleversements financiers internationaux) aura vraisemblablement un impact sur les budgets de recrutement en 2009. Dans un contexte de marché de l'emploi cadre dégradé, l'offre de solutions logicielles devrait se

recomposer et se reconcentrer, avec sans doute une diminution du nombre d'acteurs sur le marché. Les entreprises pourraient être moins réceptives aux nouveaux outils de « *sourcing* » et porter une plus grande attention aux moyens d'évaluation et de gestion des cadres recrutés. Enfin, les opérations innovantes en matière de communication de recrutement devraient être moins nombreuses et rester l'apanage des grands groupes.

« Les entreprises vont profiter de la détérioration du marché de l'emploi pour améliorer leur politique de gestion de l'emploi et appliquer les enseignements du recrutement 2.0 (contributivité, interaction, communautés) au marché de l'emploi interne ».

(Directeur des opérations - site emploi cadre)

Une sortie de crise: les tendances probables

En fonction des hypothèses de conjoncture, un rééquilibrage des pratiques devrait s'opérer: la multiplication des pratiques de « *sourcing* » devrait se stabiliser au profit des pratiques d'évaluation. On devrait égale-

ment constater une plus grande intégration des pratiques de recrutement dans les process globaux de la fonction RH, notamment en ce qui concerne la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

■ LES PRATIQUES DE DEMAIN : ALÉAS ET CERTITUDES

Un recentrage sur les pratiques d'évaluation des candidats

Jusqu'à ces dernières années, une attention particulière a été portée sur les pratiques de « *sourcing* » des candidatures. L'attention des recruteurs devrait se repositionner sur une meilleure prise en compte de la relation au candidat au cours de son évaluation.

- **Le retour à « l'humain ».**

Le recours aux technologies de « *scoring*¹ » et de tests informatisés trouve actuellement ses limites : s'il permet de traiter le volume des candidatures reçues, l'intervention humaine reste nécessaire pour en apprécier la dimension qualitative.

Le retour à l'intervention humaine correspond à une aspiration des recruteurs à se recentrer sur leur cœur de métier, à savoir renforcer la relation directe avec les candidats et garantir l'efficacité des process de recrutement. Les experts interrogés ne prédisent pas, loin s'en faut,

un recul de la relation directe (entre un recruteur et un candidat ou entre un cadre et son conseil) et sont dubitatifs sur l'évolution de la relation candidat-recruteur en ligne ou à distance.

- **Une montée en puissance des modes d'évaluation centrés sur les mises en pratique.**

La pratique des tests est depuis longtemps guidée par le souci de créer des conditions objectives pour évaluer un candidat : utilisation de méthodes scientifiques (calcul, test de logique...) et de questionnaires. Cette pratique perd nettement de son influence au profit de mises en situation, qui permettent l'observation du candidat en situation dans des conditions réelles (physiques), virtuelles (via une simulation sur internet), ou imaginaires (études de cas).

Une meilleure gestion des pratiques de « *sourcing* »

Les pratiques de « *sourcing* » devraient entrer dans une phase de stabilisation, ce qui impliquerait :

- **L'élaboration de budgets plus rationnels.** Les actions ciblées vers certaines catégories de population devraient persister, mais de façon plus organisée : « chats » ciblés, actions auprès des écoles, salons de recrutement thématiques et virtuels (cf. Monster e-Days) Parallèlement, on devrait assister à un recul des budgets consacrés à la communication globale de recrutement qu'elle soit « on » ou « off line ».

- **La recherche de la performance du « *sourcing* ».** La montée en puissance d'une logique tournée vers le retour sur investissement devrait s'implanter plus intensément dans les pratiques de « *sourcing* » : analyse des plans médias, rationalisation des investissements sur les canaux les plus porteurs...

- **Une appropriation plus large des outils à disposition des recruteurs.** Les outils de recrutement (bases de données, systèmes de gestion, e-recrutement) sont en encore phase d'appropriation par les recruteurs. Dans le cadre d'un « *sourcing* », ces derniers devront mieux maîtriser ces outils : création de process, analyse du retour sur investissement, amélioration des pratiques de requête dans les viviers, acquisition de notions de langage de programmation, etc.

- **Une meilleure pratique des réseaux sociaux.** L'évolution du « *sourcing* » via les réseaux sociaux posera trois grands enjeux aux recruteurs :

- *Un enjeu technique* : proches des candidathèques, ces réseaux posent des contraintes informatiques, similaires à celles des bases de données.

1. Voir lexique p.57.

- *Un enjeu « social – virtuel »* : chaque recruteur devra être capable de créer son propre vivier de contacts, voire de le partager avec ses confrères. Il devra par ailleurs se familiariser à l'animation virtuelle de son réseau : animer 10 personnes ne pose pas les mêmes contraintes qu'animer 400 voire 500 contacts.

- *Un enjeu « social – physique »* : les experts interrogés mettent en avant la nécessité de relayer l'animation virtuelle du réseau par une animation physique des contacts présents sur le réseau social. Cela devrait permettre de nouer une relation de proximité plus étroite entre le recruteur et les candidats, l'entreprise et ses cibles potentielles.

Vers une meilleure intégration des process de recrutement

Au sein des entreprises, les recruteurs devront favoriser :

- **L'intégration technologique et organisationnelle.**

Actuellement, deux, voire trois grands systèmes informatiques cohabitent généralement au sein des entreprises : les systèmes de gestion administrative, les systèmes de gestion du recrutement et les systèmes de gestion des talents dans certains cas. Les possibilités technologiques permettent des passerelles entre ces systèmes, mais on s'aperçoit que cette pratique est encore faiblement mise en œuvre dans les entreprises. À moyen terme, ces frontières devraient s'estomper afin d'articuler plus facilement les pratiques de recrutement avec les pratiques RH, en particulier avec la GPEC.

- **La prise en compte de l'expérience candidat.**

Présentation des interlocuteurs, qualité de l'échange, transparence des résultats, une attention de plus en plus importante est accordée à la qualité des process d'évaluation du candidat. Si le candidat est évalué au regard du poste proposé, la façon d'évaluer par le recruteur l'est également car ce dernier participe indirectement à la valorisation de l'entreprise

- **Le développement des process Qualité.**

L'implantation d'un système informatique, l'amélioration du suivi candidat, l'amélioration de la qualité de service, l'évolution du cadre normatif et réglementaire sont des exemples de contraintes qui poussent les recruteurs à réfléchir sur leur process et leur organisation. Actuellement, et la tendance semble se confirmer, l'analyse de la qualité des processus en vue d'une certification (norme ISO 9000) se développe dans les entreprises et concerne de plus en plus la fonction recrutement (rôle, attribution, fonctionnement...), au sein des entreprises comme chez les intermédiaires du recrutement.

- **L'adoption de stratégies d'organisation : mobilité interne, internalisation, externalisation, une alternative complexe**

Faut-il s'attendre à une ré-internalisation par les entreprises des phases de « *sourcing* » et d'évaluation ? Cela mettrait en danger la position des cabinets, dont le métier serait pour partie repris par leurs clients. Ce mouvement se situerait dans une logique de continuité pour de très grandes entreprises comme Air France ou Areva qui constituent de grands cabinets de recrutement internes chargés de sourcer et analyser les candidatures.

Quelles sont les perspectives **d'externalisation** de la fonction recrutement mise en place par certaines entreprises ? Cette tendance pourrait conduire au développement de certains intermédiaires industrialisant les processus de recrutement pour le compte de leurs clients et intervenant sur de gros volumes de recrutements. Cette solution pourrait être choisie en particulier par des entreprises moyennes ou grandes dont les besoins en recrutement sont très irréguliers.

Enfin, faut-il donner crédit aux projets de « **cabinets virtuels** » exerçant l'ensemble de leur métier via internet ? D'ores et déjà, certaines sociétés proposent à leur client de prendre en charge toute la gestion amont (et informatisée) de leurs candidatures.

Faut-il considérer à l'inverse que l'on va vers un retour à l'humain, compensant le tout virtuel et **conduisant les intermédiaires à valoriser leur position d'intermédiaire conseil en privilégiant la relation humaine directe** ?

Compte tenu de la dégradation actuelle de la conjoncture, ces pratiques peuvent être remises en question : les entreprises pourront dès lors se retourner vers une solution alternative **en se recentrant sur le marché de l'emploi interne** par le biais d'une plus forte mobilité interne.

■ LE MÉTIER DES INTERMÉDIAIRES : DES MUTATIONS EN PERSPECTIVE

Les années récentes ont été marquées par l'émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles pratiques sur le marché du recrutement des cadres.

La multiplication des acteurs – qui a pour corollaire une atomisation des offres – désoriente et déstabilise les recruteurs au moment de choisir la solution de recrutement adaptée à leur besoin. Ces derniers éprouvent en

effet des difficultés à identifier la valeur ajoutée et la contribution (image et/ou rendement) que ces différents outils peuvent présenter.

Les mutations actuelles laissent entrevoir les scénarii les plus probables concernant l'évolution des offres, sachant que les variations macroéconomiques peuvent ralentir ou accélérer ces mutations et modifier ces scénarii.

Quelles évolutions pour les « intermédiaires conseil » ?

Les principaux intermédiaires conseil sur le marché de l'emploi cadre sont les agences de communication, les conseils en recrutement et les éditeurs de solutions RH. Les offres de conseil et solutions évoluent en fonction de l'évolution du paysage économique et des demandes exprimées par les entreprises. Sur la base des échanges avec les experts et des tendances actuelles du marché, on peut envisager une évolution du métier des différents acteurs autour de plusieurs axes :

• Les agences de communication RH

Les agences de communication RH devraient centrer leur savoir-faire autour de deux métiers : d'une part, le conseil amont sur le média à déployer et l'achat d'espaces associé (sites emploi, réseaux sociaux...); d'autre part le montage et la coordination d'opérations de communication de recrutement complexe dans le domaine du e-recrutement ou du recrutement 2.0 (par exemple la mise en place de sites emploi contributifs). Les agences de

communication devraient dans ce dernier domaine susciter de nouvelles pratiques et assembler des offres proposées par d'autres intermédiaires. En revanche, elles devraient être de moins en moins présentes dans les phases de pré-sélection des candidatures et de commercialisation d'offres logicielles.

• Les intermédiaires du recrutement

Le métier de conseil en recrutement n'est pas pour l'heure fondamentalement reconfiguré par la montée en puissance de l'e-recrutement ou du recrutement 2.0. Les intermédiaires (cabinets de recrutement, sites emploi, agences d'intérim...) restent concentrés sur les phases de « *sourcing* » et d'évaluation et s'efforcent de valoriser leur position de conseil. On peut s'attendre par ailleurs à une diversification de leurs pratiques de conquête et à la poursuite du rapprochement entre les moyens de l'approche directe (chasse de tête) et l'approche indirecte (annonces et viviers).

Les offres des éditeurs de logiciels : tendances et perspectives

Les recruteurs, de quelque origine qu'ils soient, sont apparus très demandeurs en matière de solutions de gestion du recrutement. L'adoption de ces outils correspond à des souhaits sensiblement identiques que ce soit dans l'univers des entreprises, comme dans celui des intermédiaires (sites emploi, cabinets de recrutement et agences d'intérim...).

– Élargir le « *sourcing* » (affiner le ciblage, intégrer de nouveaux supports, etc.) et améliorer les performances des process internes de gestion du recrutement (traçabilité, mutualisation de l'information...).

– Évaluer le retour sur investissement des actions et des budgets engagés dans le recrutement (rendement des annonces et des prestataires, pertinence des plans médias...).

- Évoluer vers un processus plus global du recrutement englobant la gestion des talents/compétences au sein de l'entreprise
- Avoir des outils « plug and play¹ » peu gourmands techniquement (en développement, en maintenance...) et plus simples d'utilisation (ergonomie, fonctionnalités...).

Taille et organisation des entreprises, niveau d'équipement, culture NTIC des recruteurs... tels sont les principaux critères qui font évoluer le marché du logiciel/progiciel de recrutement. Les évolutions se caractérisent surtout par :

- **Le développement des marchés de niche.**

À la périphérie des offres précédentes, des marchés de niche se développent. Les prestations sont diverses : solutions de multidiffusion, robot d'envoi de candidatures spontanées etc. L'enjeu de ces solutions est de compen-

ser les carences des sites généralistes, en indexant des supports de plus en plus spécialisés pour améliorer la pertinence des cibles.

- **Le développement de l'innovation.**

Les solutions basées sur l'hébergement à distance sont désormais bien implantées. Les améliorations portent sur trois axes majeurs :

- L'ergonomie et l'intuitivité des solutions.
- L'optimisation des possibilités de requêtes par mots clefs dans les bases de données (amélioration des possibilités d'indexation, de référencement, de reconnaissance de texte, etc.).
- le paramétrage des solutions (réduction des coûts de R & D, personnalisation au plus près des processus du client, développement de nouvelles fonctionnalités...).

Les plateformes de diffusion d'annonces : quelles évolutions ?

Le marché du média a basculé dans les années 2000 d'un « mix hors média »/média papier vers une articulation entre le papier, le web et le hors média. Depuis 2005-2006, le media internet occupe dans les plans média une position dominante. Il est très probable que cet ascendant se confirme ; personne ne croit vraiment au retour du papier et peu d'observateurs défendent une complémentarité entre le papier et le web (sauf sur les marchés de niche).

En revanche, un nouveau « mix média » pourrait s'établir traduisant à la fois une position dominante de l'interactif mais aussi un retour à la relation directe basée sur l'humain.

- Le développement de l'e-recrutement devrait se traduire par une montée en puissance des pratiques permettant de conquérir des profils au détriment sans doute des

moyens de communication « on line » et du travail centré sur l'image employeur. On peut ainsi prévoir l'extension des techniques de « *sourcing* », **un renforcement des réseaux sociaux, le développement de salons professionnels virtuels et des « chats » de recrutement ainsi qu'un développement des offres de diffusion via le téléphone mobile.**

- On peut également s'attendre à une poursuite de la concentration des acteurs : les grands « job boards » pourraient améliorer leurs offres et racheter des sites spécialisés (par secteur, métier, région).

- S'il est difficile de prévoir l'avenir du « *speed dating* », par contre la communication directe faite par les grandes entreprises au sein des écoles et des salons de recrutement devrait rester importante.

1. Voir lexique p.55.

ANNEXES

- ABRÉVIATIONS ET SIGLES
- LEXIQUE

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ASP: Application Service Provider

CNIL: Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

COPEC: Commission pour la Promotion de l'Égalité des chances et de la Citoyenneté

DELE: Diplomas de Español como Lengua Extranjera

GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

HALDE: Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité

OFER: Enquête Offre d'Emploi et Recrutement

ROI: Return On Investment/Retour sur Investissement

RS/RSP: Réseaux Sociaux/Réseaux Sociaux Professionnels

SIRH: Système d'Information de gestion des Ressources Humaines (ex: SAP, Peoplesoft...)

SQL: Structured Query Language

SSII: Société de Services en Ingénierie Informatique

TOEFL: Test Of English as a Foreign Language

TOEIC: Test Of English for International Communication

LEXIQUE

ADAPT: « Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées ». L'ADAPT organise diverses activités à la fois pour faire évoluer les mentalités des recruteurs mais aussi pour encourager les personnes handicapées à postuler en dépit de leurs craintes. Des « jobdatings » sont par exemple mis en place pour provoquer la rencontre entre recruteurs et candidats handicapés.

Agences de communication RH: Agences dont le domaine de spécialité est la communication dédiée aux ressources humaines (communication interne, de crise, GRH, ou de recrutement). Elles interviennent pour travailler le message (ex : projet d'entreprise, projet managérial...), réaliser des supports (« on et off line »), négocier des encarts (auprès des sites emplois ou des régies rattachées à un support papier) ou des événements sur un ou plusieurs média de communication (« on line », ou hors média de type salon).

Approche directe: « Head hunting » ou « Search » en anglais. Sur la base d'un ciblage, il s'agit pour le recruteur, à partir de la définition d'un profil, d'aller identifier chercher le cadre en poste. Ce dernier n'est pas nécessairement à l'écoute d'opportunités sur le marché, le chasseur doit convertir son interlocuteur en candidat potentiel. Il mobilise ainsi son argumentaire pour lui proposer une offre aux termes plus favorables que ceux de sa situation actuelle. Ce type de méthode est particulièrement approprié pour des recherches de cadres expérimentés, d'experts ou de cadres dirigeants.

ASP (Application Service Provider): En français « fournisseur d'applications hébergées », le dispositif concerne les éditeurs de solutions logicielles qui proposent des services via un accès à distance sur un réseau (intranet, extranet, Internet...)

Assessment center: Organisme ou service d'une entreprise chargé de tester et d'évaluer le candidat (ou le salarié) par des mises en situation. Ces structures et méthodes sont d'origine anglo-saxonne : elles sont axées sur l'étude du comportement du candidat et non sur la structure de sa personnalité ou de son intelligence.

Avatar: Représentation graphique d'un utilisateur lui permettant d'évoluer au sein d'un univers virtuel. Ces derniers peuvent représenter un être humain, un animal ou une créature imaginaire selon les désirs de personnalisation de l'utilisateur.

Business Games: Jeux d'entreprise utilisés par les sociétés comme outils de recrutement. Chaque jeu cible les étudiants d'un type de filière particulier. Ils peuvent être étendus à l'échelle internationale. Ce sont généralement les grandes entreprises qui mettent en place ce genre de pratiques.

Buzz: « Le buzz » ou l'effet de « buzz » est utilisé dans le domaine du web pour suivre et mesurer la notoriété d'une marque ou d'un événement on line. C'est un terme dérivé du marketing on line qui consiste à suivre la notoriété (le bruit) d'une marque ou d'un concept (image publicitaire, produit...) sur les différents supports d'expression des internautes (blogs, forums, pages persos...). Actuellement, la pratique est appliquée de façon émergente au marketing RH pour suivre l'effet de notoriété d'une entreprise en tant que marque employeur.

E-cooptation: Principe de cooptation utilisant le média internet pour fonctionner. Cette pratique peut s'effectuer via le réseau intranet de l'entreprise, ou être externalisée auprès de sites spécialisés qui rémunèrent l'internaute lorsque le candidat parrainé est recruté.

Effets de « plug and play »: Désigne quelque chose ou quelqu'un qui est immédiatement adaptable. Dans le cadre des pratiques de recrutement, l'expression peut renvoyer à deux phénomènes : soit l'adoption de solutions informatisées immédiatement paramétrables et utilisables, soit un candidat correspondant parfaitement au profil recherché par le recruteur, capable de prendre ses marques très rapidement au sein de l'entreprise en raison de sa proximité fonctionnelle et/ou sectorielle avec l'activité.

E-recrutement: Utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les processus de recrutement. Le e-recrutement concerne les offres de site emploi, job board, portail emploi... qui permettent la mise en relation entre les candidats et les recruteurs.

Flux RSS: En français, « Rich Site Summary ». Famille de formats XML qui servent à la syndication du contenu web. Ce standard est habituellement utilisé pour obtenir les mises à jour d'informations dont la nature change fréquemment.

Googliser: Passer au crible de Google. Expression de sens familier qui désigne principalement la recherche d'informations sur un candidat par le biais d'Internet.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) :

Il s'agit d'une part pour les responsables des ressources humaines de maîtriser les évolutions de l'emploi, et d'autre part, de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle. Née dans les années quatre-vingt-dix et régulée par la loi du 18 mai 2005 ou « Loi Borloo », la GPEC consiste, entre autres, à faire correspondre la préservation de l'emploi salarié avec l'ajustement de la stratégie d'entreprise aux évolutions de son environnement économique.

Job boards ou sites emploi : Sites internet dont le domaine de spécialité est l'emploi. Ils proposent des offres aux internautes, que ce soit dans un secteur particulier (job board spécialisé) ou dans des domaines plus généralistes.

Marque employeur : Le marketing, au sens travail sur la marque, désigne les pratiques qui cherchent à rapprocher un consommateur d'une entreprise et de ses produits. Ainsi, le marketing commercial a pour finalité de vendre, de faire reconnaître des produits ou des services et de fidéliser le consommateur. Depuis quelques années, le marketing s'applique aux ressources humaines. Par le biais d'actions de communication RH ciblées (par profils recherchés, zones géographiques...), les entreprises cherchent désormais à conquérir, séduire et fidéliser des candidats en jouant sur le potentiel de recrutement généré par la marque (cohérence, image, messages...).

Mix média : Articulation entre une communication via les supports papier, web et le hors-média.

Multidiffusion/Multiposting (anglais) : Pratique de multidiffusion d'annonces d'emploi sur divers job boards afin de démultiplier en un temps très limité la propagation d'une offre d'emploi sur des sites généralistes et spécialisés.

Networking : « Réseautage » en français, cette appellation regroupe l'ensemble des pratiques permettant à un individu d'accéder aux contacts de ses contacts par l'intermédiaire de son réseau de relations. Le « networking » est largement utilisé par les candidats comme par les recruteurs dans le domaine de la recherche d'emploi.

OFER : Enquête « Offre d'Emploi et Recrutement », réalisée par la DARES. L'OFER s'adresse aux établissements du secteur privé employant au moins un salarié. Tirés au sort à partir du répertoire SIRENE de l'Insee et sélectionnés par téléphone, les établissements interrogés sont ceux ayant recruté ou essayé de recruter (hors intérim) au moins un salarié au cours des douze mois précédant la collecte de l'enquête.

Outsourcer : Acte de transférer, totalement ou partiellement, l'une de ses activités récurrentes et les prises de décisions qui s'y rapportent à un prestataire extérieur.

Principe de non-discrimination : Principe fixé par la loi et qui s'applique au domaine du recrutement. « 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 et aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire en raison de son état de santé ou de son handicap. Textes de loi : Art.225-1 extrait du Code Pénal. Art. L1132-1 extrait du Code du Travail.

Pure Player : Désigne une entreprise dont l'activité s'est exclusivement développée par le biais d'internet.

Recrutement 2.0 : Sous-ensemble de l'e-recrutement, le recrutement 2.0 s'efforce de réinventer les relations entre les salariés et les employeurs en favorisant une approche participative et interactive. Une collaboration s'établit entre l'internaute, l'entreprise et le recruteur sur la production du contenu éditorial d'un site web de recrutement.

Référencement (d'une offre ou d'un site Internet) :

Cette pratique a pour but d'optimiser les résultats des requêtes des internautes (affichage en tête de liste sur les moteurs de recherche), d'améliorer l'acquisition de trafic sur les pages web (offres d'emplois, pages de sites...). Deux formes de référencement cohabitent :

- *Le référencement « naturel »* qui consiste à améliorer l'indexation d'un site dans les moteurs de recherche en optimisant la pertinence des mots présents dans les pages web.
- *Le référencement « payant »* qui regroupe l'ensemble des pratiques payantes visant à générer du trafic sur une page web ou à garantir la visibilité de la marque (achats de mots clefs spécifiques, intégration de liens sponsorisés, mise en place de bannières publicitaires...).

Réseaux sociaux-professionnels : Portails de mise en relation qui permettent aux candidats de mettre en valeur leur profil, de nouer des contacts et de valoriser leur parcours. Ces derniers peuvent avoir une vocation professionnelle (Viadeo, Linked in...) ou plus orientée sur le loisir des internautes (Copains d'avant, Hi5, Facebook...).

Rich Media : Sites web permettant une relation interactive et collaborative entre l'éditeur et l'utilisateur.

Scoring: Méthode qui consiste à affecter une note, un « score », à chaque candidature par le biais d'un questionnaire qui permet de circonscrire le profil du candidat. Le « scoring » est traditionnellement utilisé dans le cadre d'actions de marketing relationnel afin de cibler et de prospecter avec une meilleure efficacité les clients. Le score peut être évalué soit à partir de données externes, soit à partir de données calculées en fonction de comportements.

Second Life: Univers virtuel en 3D, il permet à l'utilisateur de vivre une « seconde vie », plus spécifiquement de nouer des relations sociales et économiques via un avatar (représentation). Dans le recrutement, les entreprises se rendent visibles sur le même modèle (entreprise « virtuelle »), et lors de l'organisation de salons virtuels.

Sourcing: Terme utilisé dans le recrutement pour décrire le processus d'identification et de conquête des candidats correspondant aux profils recherchés. Plus précisément, le terme de *sourcing* concerne davantage les recherches via des supports (annonces, diffusion sur les job boards, candidathèques...); le terme conquête quant à lui se réfère plus aux environnements d'approche directe ou de chasse de tête.

Speed dating: Anglicisme, signifiant littéralement « rencontre rapide » ou rencontre en temps limité. Ce concept peut s'appliquer aux nouvelles pratiques de recrutement lorsqu'il se réfère à l'organisation de rencontres entre jeunes diplômés et managers, entre candidats et recruteurs. Ce qui caractérise ce type d'événements de recrutement, ce sont les présentations des différents acteurs en temps limité (entre 7 et 15 minutes).

Team building: En français « construction d'équipe ». Processus qui vise à développer des valeurs collectives au sein d'une entreprise, comme la cohésion, l'interdépendance ou l'implication.

Tests de personnalité: Ensemble de mesures visant à évaluer les compétences techniques, comportementales, managériales ou le système de pensée d'un candidat.

Tracking: Dans le contexte d'Internet, actions visant à cerner le profil du visiteur d'un site.

Vivier: CVthèque/Candidathèque/Vivier de candidatures. Ces termes renvoient à des bases de données de CV plus ou moins qualifiées. Elles permettent aux recruteurs d'effectuer des recherches multicritères dans le cadre de leur *sourcing*. Les termes « CVthèque » et « Candidathèque » se réfèrent généralement aux bases fournies par les sites emploi. On parlera plus volontiers de « vivier » dans le cadre de bases de données internes aux entreprises et aux cabinets de recrutement.

Web 2.0: Sous-ensemble du web, il est constitué de sites ou de services web permettant une véritable interactivité entre l'émetteur du message (éditeur) et le récepteur du message (internaute) allant jusqu'à l'abolition des frontières entre émetteur et récepteur.

ISBN 978-2-7336-05684

Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local