

2010

HEC

# Evolution du E-recrutement Français.

Thèse professionnelle

Intégration des technologies au recrutement français :  
Quels sont les nouveaux outils et méthodes à utiliser face aux  
grandes problématiques du recrutement français?

Stéphane VUONG  
Promotion MSIT 2010



# Sommaire :

---

<b>Sommaire :</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>I. Les problématiques actuelles du e-recrutement</b> .....	<b>6</b>
<b>A. etude du recrutement français</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Les défis du recrutement actuel</b> .....	<b>7</b>
a. <i>Le papy-boom</i> .....	7
b. <i>Pénurie des compétences</i> .....	7
c. <i>Nouveaux enjeux du recrutement</i> .....	8
d. <i>La gestion des Talents</i> .....	8
<b>2. Le recrutement en France</b> .....	<b>9</b>
a. <i>Les projets SIRH en France</i> .....	9
b. <i>Les tendances Françaises</i> .....	10
c. <i>Le recrutement Français : un vent d'Ouest</i> .....	10
<b>B. Technologies et recrutement</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Usages et évolution d'Internet dans le recrutement</b> .....	<b>12</b>
a. <i>L'utilisation personnelle du Net</i> .....	12
b. <i>Types d'utilisations d'Internet pour trouver un emploi</i> .....	13
c. <i>Le développement d'Internet dans l'industrie du recrutement</i> .....	13
<b>2. Les chiffres du E-recrutement Français : l'étude de 1000</b> .....	<b>14</b>
a. <i>Présentation de l'étude</i> .....	15
b. <i>Les conclusions de l'étude</i> .....	15
<b>3. Internet et le processus de recrutement</b> .....	<b>17</b>
a. <i>La définition du besoin</i> .....	17
b. <i>Le plan Média</i> .....	17
c. <i>Le Sourcing</i> .....	18
d. <i>La réception des candidatures</i> .....	19
e. <i>Le screening</i> .....	19
f. <i>L'évaluation</i> .....	19
g. <i>La décision</i> .....	20
<b>4. Pour conclure</b> .....	<b>20</b>

<b>II. L'apport des technologies recrutement .....</b>	<b>22</b>
<b>A. Les solutions de gestion du recrutement.....</b>	<b>22</b>
<b>1. Pour optimiser le processus de recrutement:.....</b>	<b>22</b>
<i>a. Présentation des solutions .....</i>	22
<i>b. Front Office ou passerelles candidats : .....</i>	23
<i>c. Back Office ou outils de gestion des candidatures .....</i>	26
<b>2. Focus sur Profils.net V5 de Rflex.....</b>	<b>29</b>
<i>a. Nouveaux outils de recherche et de sélection des candidats.....</i>	29
<i>b. Outils modernes d'aide au recrutement.....</i>	30
<i>c. Collaboration facilitée entre les différents intervenants.....</i>	31
<i>d. Une ergonomie « Web 2.0 » .....</i>	31
<b>B. Internet : un don d'ubiquité .....</b>	<b>32</b>
<b>1. Pour communiquer.....</b>	<b>32</b>
<i>a. Importance de la communication recrutement.....</i>	32
<i>b. Les sites RH.....</i>	33
<i>c. Les Tchats video : .....</i>	34
<i>d. Les jeux concours : .....</i>	36
<i>e. Les Blogs recrutement : .....</i>	36
<b>2. Pour identifier de nouveaux profils .....</b>	<b>38</b>
<i>a. Les forums emploi .....</i>	39
<i>b. Les blogs candidats .....</i>	40
<i>c. Les réseaux sociaux sur Internet .....</i>	42
<i>d. Les programmes de cooptation. ....</i>	42
<b>3. Pour conclure .....</b>	<b>46</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>51</b>
<b>&lt; Ouvrages &gt;.....</b>	<b>51</b>
<b>&lt; Etudes &gt;.....</b>	<b>51</b>
<b>&lt; Publication / Mémoires &gt; .....</b>	<b>52</b>
<b>&lt; Articles &gt;.....</b>	<b>52</b>
<b>&lt; Vidéo &gt; .....</b>	<b>53</b>
<b>&lt; Sites Internet visités &gt; .....</b>	<b>53</b>

# Introduction

---

En France, voilà près de 10 ans qu'en termes de recrutement le support électronique a pris le pas sur le papier. Il n'est maintenant plus logique de parler de révolution, c'est un fait, le recrutement en ligne concerne la majeure partie des recrutements par annonce. Certaines populations de candidats sont plus impactées que d'autres ; en particulier les cadres et les jeunes diplômés. Mais de plus en plus, l'informatisation du recrutement s'impose comme une référence, aussi bien pour les candidats que pour les entreprises, et au fur et à mesure que les nouvelles générations de diplômés arriveront, ce phénomène ne pourra que s'accroître.

Indéniablement il est depuis longtemps moins coûteux pour l'employeur de publier ses offres d'emploi, celui-ci les diffuse beaucoup plus facilement et n'hésite plus à croiser plusieurs espaces de publication pour une même offre. En parallèle le candidat s'est vu doté, grâce à Internet, d'un outil facilitant considérablement son processus de candidature. La recherche d'emploi pouvant maintenant s'effectuer de manière passive : on remarque même qu'un grand nombre de demandeurs d'emploi sont déjà en poste.

Pour beaucoup l'ancien système papier est maintenant révolu : moi-même je n'ai jamais écrit de CV ou de lettre de motivation à la main ; je n'ai jamais répondu à une offre d'emploi autrement que par Internet. C'est la raison pour laquelle j'ai volontairement écarté de mon étude certains aspects, que je considère comme évidents et qui ont été apportés par l'informatisation du processus de recrutement ; je ne cherche pas ici à faire l'éloge, par rapport à un système « papier », d'un e-recrutement qui pour moi est maintenant une norme.

Les conséquences d'un tel bouleversement se sont donc rapidement fait sentir et sont actuellement à l'origine des principales problématiques de recrutement en France. Le nombre d'offres d'emploi a littéralement explosé, le volume des candidatures a suivi le même chemin. Quant au nombre de candidats il a également été impacté du fait d'un Turn-over de plus en plus significatif.

Mais depuis, les technologies et l'usage qu'en ont fait les entreprises ont fortement évolué. Lorsque l'on parle maintenant d'e-recrutement, pour beaucoup d'employeurs il ne

s'agit plus simplement de publier une annonce sur son site Internet, puis d'attendre patiemment que ça boîte mail se remplisse. C'est donc à l'évolution du E-recrutement que nous nous intéresserons ; aux nouveaux outils et aux nouveaux moyens que les employeurs utilisent par l'intermédiaire d'Internet et de l'ensemble des NTIC.

Pour bien situer l'usage des technologies par la fonction « Recrutement », la première étape de ma recherche était de définir quelles sont, en France, les grandes tendances actuelles du e-recrutement. Je les ai en partie citées. Le recrutement fait actuellement face à certaines problématiques qui modifient les politiques des entreprises en termes de recherche de compétences. Et les technologies sont nous le verront, sont un très bon moyen pour répondre à ces nouveaux enjeux.

Une fois le tableau posé, j'ai souhaité identifier les apports des technologies dans les problématiques actuelles de gestion du recrutement. Pour cela, grâce à l'étude préalable du recrutement français, j'ai pu distinguer deux grands axes de développement pour lesquels Internet et les NTIC ont beaucoup apporté ces dernières années. En premier, lieu les outils touchant à l'efficacité de processus de recrutement, par la suite, les apports croissants d'Internet comme média de communication RH, et comme outil permettant l'identification de nouveaux profils.

Pour légitimer cette étude, je m'appuierai sur diverses sources de connaissance. Elles proviennent, d'une part, de l'ensemble des recherches que j'ai pu effectuer dans le cadre de ma thèse professionnelle, mais également de mon expérience propre : celle d'un candidat ayant souvent parcouru le web à la recherche d'un stage ou d'un emploi et celle de consultant MOA SIRH, actuellement en mission au sein de la Maîtrise d'Ouvrage Recrutement du Groupe Crédit Agricole SA.

# I. Les problématiques actuelles du e-recrutement.

---

Dans le cadre de mon étude portant sur l'évolution du e-recrutement il me paraissait indispensable de bien comprendre la situation actuelle du recrutement français.

En premier lieu je me suis penché sur les grandes problématiques auxquelles le recruteur d'aujourd'hui est confronté : vieillissement de la population, évolution des règles du recrutement, pénurie de compétences ou encore gestion des talents.

Nous verrons ensuite qu'en retour, les employeurs commencent de plus en plus à intégrer ces nouveaux enjeux du recrutement dans leur stratégie d'entreprise, et que l'utilisation croissante des technologies par la fonction recrutement est un élément de réponse déterminant face aux nouvelles problématiques du recrutement français.

Une fois ces éléments posés et permettant de mieux saisir le sujet d'étude, nous nous intéresserons au e-recrutement proprement dit. Tout d'abord en identifiant quel est l'état actuel en France de l'utilisation des NTIC dans la recherche de nouvelles compétences, ensuite en identifiant les grandes étapes du processus de recrutement et l'apport des technologies pour chacune d'elles. Depuis l'identification du besoin jusqu'à l'intégration du nouvel arrivant, un grand nombre d'étapes intermédiaires existent et ne se résument pas uniquement en la sélection d'un candidat.

Il est évident que tout recrutement est de manière générale est du fait l'employeur. Celui-ci peut aussi bien prendre la forme d'une entreprise, d'une administration voir même d'une association, et quelle qu'elle soit, l'objectif est encore et toujours de trouver une « ressource humaine » pour couvrir un besoin.

# A. ETUDE DU RECRUTEMENT FRANÇAIS

## 1. LES DEFIS DU RECRUTEMENT ACTUEL

### *a. Le papy-boom*

Le premier défi du recrutement actuel en France est ce qu'on nomme le papy-boom. Rien de nouveau dans ce concept, mais il me paraît très important pour bien comprendre les enjeux du recrutement français actuel, de mettre en lumière les difficultés engendrées par un départ en retraite massif d'une génération née à la suite de la seconde guerre mondiale : les « baby-boomers ». Pour Alain Gavand, Président du cabinet Alain Gavand Consultant l'impact de ce phénomène s'évaluera approximativement à 600 000 départs en retraite par an pendant 10 ans. En d'autres termes, **uniquement pour remplacer ces départs** il faudra prévoir et surtout effectuer près de 6 000 000 de recrutements sur cette même période.

### *b. Pénurie des compétences*

Selon l'Apec, l'Indicateur de prévision d'embauche est au plus bas avec seulement 36 % des entreprises prévoyant d'embaucher en 2009. Mais, on remarque malgré tout qu'un grand nombre de secteurs continuent à embaucher, voire à manquer de compétences. Le secteur de la banque et de l'assurance subit de plein fouet l'effet papy boom où 63% des entreprises ont prévu d'embaucher au 2<sup>ème</sup> trimestre 2009. Le Credoc\* quant à lui comptabilise 989 400 projets de recrutement pour 2009, avec toujours de grandes difficultés concernant les ingénieurs et cadres de l'informatique, les aides-soignants, les employés de maison, les cuisiniers et les agents de gardiennage. Françoise Gri, présidente de Manpower France, fait remarquer sur son propre blog que pour le seul secteur de la construction durable ce sont 88 000 personnes qu'il faudra former aux techniques de développement durable.

On ne peut nier que les recrutements ont baissé ces derniers temps. Mais cette problématique reste prédominante, en particulier dans certains métiers où les carences en compétence sont importantes. La croissance de la population se ralentit tandis que la population vieillit et la formation ne suffit pas à former à temps les profils requis par

l'évolution des métiers. Certains prédisent l'avènement du *e-learning* qui permettrait de combler ces lacunes. Quoi qu'il en soit, cette difficulté concerne beaucoup de secteurs.

### ***c. Nouveaux enjeux du recrutement***

Alors qu'une pénurie de main-d'oeuvre s'annonce dans certains secteurs et que de nouveaux besoins de compétences se font sentir, certaines entreprises doivent faire face à des recrutements à la fois massifs et rapides. Les modes de recrutement actuels déjà largement bouleversés par l'utilisation des nouvelles technologies (CV électroniques, sites de recrutement, chats, etc.) doivent désormais intégrer de nouvelles règles (non discrimination, respect de la diversité) et les nouvelles attentes des candidats.

### ***d. La gestion des Talents***

De plus en plus d'entreprises considèrent ce point comme primordial dans les politiques de ressources humaines. En raison de la croissance économique internationale, la conquête de nouveaux marchés et la globalisation, elles s'obligent maintenant à avoir des talents immédiatement prêts pour des postes et très malléables. De plus, alors qu'il y a quelques années on demandait à un candidat un domaine de compétence relativement restreint (comptabilité, finance, marketing, commercial, informatique...). On recherche maintenant la diversité de compétences et la capacité à saisir plusieurs enjeux. Nous citerons ici l'étude DDI Leadership Forecast 2005-2006, qui relève que deux tiers des professionnels des RH à travers le monde pensent qu'il va être plus difficile de trouver des cadres intermédiaires et supérieurs dans les années à venir.

Mais l'aspect principal face à cette difficulté à détecter les talents, est surtout l'importance de cette pratique dans les politiques de recrutement des entreprises. Une étude du cabinet Hewitt, réalisée en 2005, établit que la grande majorité des entreprises les plus performantes impliquent 85% de leurs leaders dans le développement des talents, alors que, de manière générale, les autres entreprises n'impliquent que 46 % des cadres de leur entreprise dans le développement des talents.

Il est évident que pour des entreprises qui consacrent en moyenne un tiers de leur budget pour les RH, un retour sur investissement est attendu. Différentes études



démontrent d'ailleurs le lien direct existant entre profitabilité de l'entreprise et niveau des talents. Les entreprises ayant un programme de pilotage du leadership de bon niveau apprécient un retour sur investissement supérieur par rapport à leurs concurrents (Etude DDI Leadership Forecast 2005-2006).

Pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, recherche de compétences nouvelles pour répondre à l'internationalisation des marchés et au développement de nouveaux produits et services dans d'autres secteurs, réduction du coût du recrutement, tels sont les enjeux auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui. Mais que ce soit dans le cadre de recrutements de masse ou de la recherche de la perle rare, les entreprises sont aussi confrontées aux nouvelles attentes de candidats qui aspirent à un nouveau rapport au travail.

Pour relever ces défis, les recruteurs sont amenés à innover, en renouvelant les modes de détection des candidats et en améliorant le traitement des candidatures. Ils doivent également travailler leur image d'employeur en s'ouvrant à de nouveaux profils et en repensant les parcours.

## **2. LE RECRUTEMENT EN FRANCE**

### ***a. Les projets SIRH en France***

Depuis l'arrivée des bienfaits des NTIC dans les entreprises, les projets SIRH (*Systèmes d'Information Ressources Humaines*) ont de manière générale payé les frais de fonctions plus stratégiques. On peut facilement noter le secteur bancaire, pour qui les domaines comptable et financier sont cœur de métier, ou encore les constructeurs automobiles plus orientés vers des processus industriels et logistiques. Mais les entreprises où les problématiques de gestion des ressources humaines sont cœur de métier sont assez rares. Ce très net avantage pour faire pencher les investissements vers un projet ou un autre a créé un certain nombre de projets SIRH bancals, peu intégrés voir peu fonctionnels.

Logiquement, l'idée d'industrialiser les processus d'une fonction aussi administrative que la RH étant indéniablement synonyme d'une baisse des coûts, les grandes entreprises ont fini par rationaliser leurs processus RH. On commença évidemment par les projets ayant les meilleurs retours sur investissement : la paie et la GTA (Gestion des Temps et des Activités).

Mais en termes de RH la grande tendance actuellement en marche est le management des compétences, on explique ceci en partie pour des raisons évidentes d'image, mais de manière générale les entreprises commencent à prendre conscience des apports de l'alignement stratégique : de la GPEC pour la gestion des collaborateurs, et du recrutement pour la recherche de nouvelles compétences.

### ***b. Les tendances Françaises***

Du point de vue des entreprises, ces cinq dernières années, nous avons assisté à une explosion technologique, nous assistons à une évolution des métiers RH, qui font de plus en plus appel à l'intégration de ces technologies. D'autre part l'individu, et donc le candidat, travaille différemment et consacre de plus en plus de temps à ses loisirs. Et nous constatons une incontestable accélération de la mobilité et du turn-over. On assiste donc de plus en plus à l'apparition de solutions Groupe permettant la réduction des coûts de structure et un plus grand accès aux compétences recherchées.

Les candidats quant à eux, principalement les cadres et jeunes diplômés, cherchent à optimiser leur employabilité : dans cet objectif, ils font en sorte d'organiser leur parcours professionnel entre période d'intégration et d'apprentissage. Pour cela, ils ont de plus en plus recours à Internet. Pour 76 % des cadres et jeunes diplômés, Internet est devenu incontournable dans la recherche d'emploi (*source APEC*). En parallèle, les entreprises entament depuis quelques années une véritable course aux talents. On recherche l'excellence et on met en place des politiques RH de hauts potentiels.

### ***c. Le recrutement Français : un vent d'Ouest***

Malgré le fait que nous nous préoccupons exclusivement du recrutement en France, nous ne pouvons fermer les yeux sur le fait que les technologies que nous utilisons au service de ce processus nous viennent principalement des Etats Unis. La conférence sur l'e-

recrutement, organisée deux fois par an à Las Vegas et New York, par le Kennedy Information Center, permet alors de prendre connaissance des tendances du marché. A noter que devant la forte demande européenne, le cabinet à organisé, pour la première fois, une session à Londres en juin dernier. C'est au travers de l'analyse du cabinet RAYMOND POULAIN spécialisé dans l'optimisation du processus de recrutement par l'intégration des NTIC, que nous tenterons de définir les grandes tendances à venir de l'e-recrutement Français

Le dernier colloque de New York sur le e-recrutement qui réunissait 1400 personnes de 32 pays différents a fait le constat très clair que les méthodes classiques de recrutement ne permettent plus de répondre à ces besoins de manière optimale. Ces nouveaux impératifs mènent à l'émergence de pratiques comme la rationalisation des choix et l'évaluation des méthodes employées.

Aux Etats-Unis, le marché du recrutement génère 31 milliard de dollars l'intermédiation y est plus importante aux USA. En France, il est plus de 10 fois inférieure. Outre-Atlantique la validation des compétences via Internet s'effectue de manière bien plus poussée, et la forte concurrence du marché entraîne ses acteurs vers une course au progrès.

Aux Etats Unis, les ressources humaines font de plus en plus appel aux technologies mais sont surtout intégrées à la stratégie de l'entreprise. En France, nous n'en sommes qu'à nos débuts.

## B. Technologies et recrutement

### 1. USAGES ET EVOLUTION D'INTERNET DANS LE RECRUTEMENT

#### *a. L'utilisation personnelle du Net*

Comme je l'ai expliqué en introduction, pour l'élaboration de cet étude j'ai été amené à poser comme hypothèse que le Net était devenu un outil incontournable pour les cadres et les jeunes diplômés.

Au fur et mesure de mes recherches cette hypothèse c'est avérée vraie. Le tableau ci-dessous tiré de l'étude de l'APEC sur la mobilité des cadres en 2008 explicite parfaitement ce constat. Bien que pendant longtemps le réseau de connaissances était considéré comme l'élément majeur d'une recherche de poste il a rapidement été rattrapé et même dépassé par l'usage massif d'Internet dans les problématiques de recherche d'emploi.

PAR QUEL MOYEN AVEZ-VOUS TROUVÉ UN EMPLOI DANS VOTRE NOUVELLE ENTREPRISE ? (CADRES AYANT CHANGÉ D'ENTREPRISE)					
En (%)	2003	2004	2005	2006	2007
Relations personnelles	43	35	38	35	31
Petites annonces sur la presse papier	12	5	7	3	3
Internet	15	29	26	33	36
Cabinet de recrutement et société d'intérim	8	12	15	19	20
Création de votre entreprise	9	1	4	1	1
Candidature spontanée	6	7	5	7	5
Autres*	7	11	5	2	4

\* suite à un stage, salons spécialisés, association d'anciens élèves, ...

Source : Apec

A noter que la presse écrite a définitivement été supplantée par l'arrivée des JobBoards, dont elle a imité le modèle, et arrive maintenant en avant dernière position de ce classement devant la « création de votre entreprise ».

## ***b. Types d'utilisations d'Internet pour trouver un emploi***

Une étude IPSOS reprise par le journal du Net en octobre 2005 faisait quant à elle état du fait que 79% des cadres plébiscités se seraient connectés depuis leur lieu de travail durant les 30 jours précédant l'étude et pas moins de 64% depuis leur domicile.

En toute logique, consulter les offres d'emploi sur Internet représente l'usage le plus fréquent des chercheurs d'emploi, juste après la recherche d'informations sur les entreprises. Et bien que la situation évolue d'année en année grâce à la vulgarisation de l'Internet, on remarque que relativement peu de cadres déposent leur résumé dans les CVtèques et que les services tels que les Newsletter\* et Agents d'emploi\* ne sont pas appréciés à leur juste valeur, car peuvent rapidement polluer les boîtes mail des candidats et s'apparenter à du spam.

Pour finir restons néanmoins conscients qu'il existe encore bon nombre de situations où candidats et recruteurs ne parviennent pas à se retrouver sur Internet. L'une des causes de cette absence s'explique par les politiques de communication des sociétés, qui ont tendance à encadrer de manière très stricte les informations sortant des entreprises en interdisant à leurs cadres de communiquer avec les journalistes sans l'approbation et le support des attachés de presse maison.

## ***c. Le développement d'Internet dans l'industrie du recrutement***

Selon un communiqué de presse Monster le dynamisme du marché de l'emploi sur Internet se confirme chaque année. Ainsi en 2005 le marché français des petites annonces (presse et Internet), estimé à 241 million d'euros à profité plus largement à Internet : le chiffre d'affaire lié exclusivement au web emploi a progressé de 42 % en 2005 pour atteindre 71 millions d'Euros, la presse emploi quant à elle, a vu son volume de diffusion chuter (25 000 offres d'emploi par mois en moyenne sur 2004 soit à peine 4% du volume total).

« Avec un volume de 650 000 offres d'emploi par mois en moyenne sur l'année 2005, Internet est le premier support utilisé par les entreprises pour publier une annonce. Il est

alors intéressant de noter que 96% du volume total des offres représente seulement 29% du chiffre d'affaire 2005 ! » Et d'après Patrick Perderson de Monster ces chiffres ne cessent d'augmenter.

Le Net est très largement adopté pour la recherche d'emploi par une population qui dispose de plus en plus d'Internet. Selon une étude du Credoc\* sur les conditions de vie et aspirations des français, en 2004, 36% des foyers français disposaient d'un accès à Internet sans limite de temps, en 2007 se sont 55% des foyers qui disposent de cet accès. Outre sa son aspect pratique, la recherche d'emploi sur le Net à pour particularité de ne pas engendrer de couts supplémentaires pour les candidats. *(On note malgré tout une exception car il existe des sites d'emploi très particuliers, destinés à des populations de cadres dirigeant, qui facturent le coût de la diffusion des annonce non pas à l'entreprise diffusant l'annonce, mais aux candidats souhaitant avoir accès à des offres d'emploi qui ne sont pas disponibles sur un marché du travail « classique ».)*

D'après l'Association des Professionnels pour la Promotion de l'Emploi sur Internet (APPEI) : « Les candidats peuvent aller beaucoup plus vite dans leurs recherches d'emploi et être ainsi nettement plus réactifs face à des offres mieux ciblées. En effet, Internet permet d'accéder à des informations complètes concernant le recruteur, ce qui facilite l'identification au poste et à l'entreprise. D'autre part, l'usage du copié collé et de la copie de fichier permet d'accroitre le nombre de candidatures déposées. Enfin la recherche des offres est facilitée par l'usage d'outils informatiques simples : moteurs de recherches, répertoire, agrégateurs d'offres...

## **2. LES CHIFFRES DU E-RECRUTEMENT FRANCAIS :**

### **L'ETUDE DE 1000**

Pour pouvoir donner une première mesure du E-recrutement Français actuel, nous avons choisi de nous baser sur l'étude des 1000 réalisée par Keljob en 2009 auprès des 1000 premières entreprises françaises.

## *a. Présentation de l'étude*

Depuis 2002 Keljob, l'un des acteurs incontournables du e-recrutement Français passe annuellement au crible les pratiques de recrutement en ligne des 1000 premières entreprises françaises. L'objectif de cette étude est de déterminer au travers de l'utilisation de leur site Internet pour recruter quels sont les nouveaux outils et réflexes qu'elles développent avec Internet et les nouvelles technologies pour optimiser leur recrutement en ligne.

Par l'analyse des sites Internet de ces 1000 entreprises l'étude de Keljob est peu à peu devenue une référence dans le suivi de l'évolution du e-recrutement en France. Les 1000 entreprises choisies pour cette étude sont issues du classement des 1000 réalisé annuellement par L'Expansion. L'étude a porté sur les principaux indicateurs de professionnalisation du E-recrutement qui sont :

- Le nombre d'entreprises ayant un site Internet,
- La présence ou non d'une rubrique RH accessible à travers le site de l'entreprise,
- L'analyse des espaces de publication d'offres d'emploi,
- Les Espace jeunes diplômés,
- Le dépôt des candidatures : masque de saisie de CV,
- Candidature spontanée,
- Réception d'offres via alerte E-mails et SMS.

## *b. Les conclusions de l'étude*

En conclusion, au travers de cette analyse du e-recrutement français, Keljob fait le constat suivant, quant à l'utilisation d'Internet et des technologies dans le recrutement des grandes entreprises françaises : **« Les grandes entreprises sont de mieux en mieux pourvues côté RH sur le web, mais affichent encore des réticences face aux véritables avancées technologiques »**

- **« 95% des 1 000 premières entreprises françaises disposent d'un site Internet. »**

Cette tendance n'est pas nouvelle, on remarque clairement que depuis 2005 plus de 90% des entreprises possèdent un site Internet. Et, parmi ses avantages plus qu'avérés, un site est un moyen économiquement avantageux en termes de recrutement. Dans la mesure où il permet d'approcher facilement des candidats qui sont d'ailleurs de plus en plus proactifs sur Internet.

- **« 69 % de ces entreprises disposent d'une rubrique RH, 64% y proposent des offres d'emploi et 58% la possibilité pour le candidat de déposer son CV en ligne. »**

L'une des principales observations faites par Keljob cette année est « l'accentuation par les entreprises de leur politique de e-recrutement ». Cela se traduit alors en grande partie par la multiplication du nombre d'espaces d'offres d'emploi et le recours aux nouveaux outils de téléchargement de CV.

Les objectifs RH prédominant dans les politiques de recrutement actuelles sont le gain de temps, l'élargissement des possibilités de prise de contact avec les candidats, et enfin l'efficacité du traitement de l'information par les chargés de recrutement grâce aux outils de téléchargement de CV.

- **« Quand 48% de ces entreprises proposent la candidature spontanée, seulement 15% offrent la possibilité aux candidats de leur envoyer leurs annonces via une alerte e-mail. »**

Il existe maintenant de nouvelles options complémentaires à destination des candidats mais ces possibilités encore novatrices dans les politiques de recrutement tardent clairement à se développer. Pour Keljob, ces techniques visant à atteindre d'autres profils vont rapidement attirer les grandes entreprises souhaitant proposer une offre de e-recrutement complète à destination des internautes.



- Pour finir, notons que la forte concentration des offres d'emploi est de plus en plus avérée car cette année, « **77% des offres sont proposées par 39% des 1 000 premières entreprises françaises.** ».

### **3. INTERNET ET LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT**

La première question qui se pose lorsqu'on aborde le sujet du e-recrutement est bien entendu de comprendre et de définir ce processus particulier à la base de toute gestion des ressources humaines.

Bien évidemment, nous ne nous permettrons pas de rentrer dans le détail mais présenterons les différents grands sous-processus intervenant lors de tout recrutement.

#### ***a. La définition du besoin***

Comme dit précédemment l'objectif de tout recrutement est de couvrir un besoin. Quel qu'il soit, la première étape consiste logiquement à identifier et définir ce besoin.

A l'exception des catalogues de compétences de plus en plus utilisés, mais qui se rapprochent plus du domaine de la GPEC\* interne (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) que du recrutement. La valeur ajoutée de cette étape provient bien plus du conseil en structure que des technologies. L'apport des cabinets de conseil, de plus en plus indéniable à ce niveau, consiste alors à mieux définir les besoins du client en amont du processus de recrutement.

#### ***b. Le plan Média***

Le plan média touche à la communication RH. L'objectif est de définir les principaux critères de diffusion d'offres ou d'action de communication. C'est un sous processus global qui d'une certaine manière ne s'arrête pas à un recrutement en particulier.

Les agences de communication ont ici un rôle important de préconisation, déterminant dans les politique finales des entreprises, et Internet à démultiplié les possibilités dans ce champs d'action. Néanmoins, de manière générale, elles souffrent d'une

visibilité d'offres pléthorique. En 2007 les sites emploi, qui constituent l'une des plus fortes vitrines en matière de communication RH, étaient au nombre de 300 en France puis de 700 l'année suivante (Aux Etats Unis ces sites sont actuellement au nombre approximatif de 5000). Or, si des études quantitatives et qualitatives sont facilement disponibles pour tous les supports de presse, elles ne le sont pas pour les espaces web du fait de la jeunesse de ces sites.

Par ailleurs, on notera une seconde difficulté, propre à ces supports, venant du fait que généralement ils commercialisent leur espace uniquement sous forme de packages parfois peu flexibles.

### *c. Le Sourcing*

Ce sous-processus a pour objectif d'identifier des candidats correspondant aux profils recherchés par l'employeur. L'identification est à la fois un processus interne (recherches multi-critères au sein du vivier de candidats, bases de données internes, annuaires des Ecoles ...) et externe (phoning par les chargés de recherche, recherche sur le web, accès à des candidathèques et à des cvthèques souvent payants).

Le sourcing pur, lorsqu'il s'agit d'un recrutement par annonce, consiste donc à diffuser l'offre d'emploi correspondant au besoin identifié, sur des supports accessibles aux candidats potentiels puis à réceptionner les candidatures. C'est généralement le principal coût d'un recrutement, car en effet cette diffusion n'est pas gratuite. La problématique sous-tendue lors de la sélection des supports de diffusion, est alors d'obtenir le meilleur rapport visibilité/coûts ; en rappelant bien évidemment que selon le type de profil recherché, il pourra être plus intéressant de se diriger vers des supports parfois moins visible, mais plus spécialisés.

Evidemment c'est à ce niveau que l'impact d'Internet se fait le plus sentir dans la gestion des recrutements. Le rôle de ces supports, qui d'ailleurs sont souvent les mêmes lors du plan média, est rempli et ne s'est jamais montré aussi important. Depuis l'arrivée d'Internet on constate que le nombre de recrutements par annonce a été multiplié par quatre et qu'il n'a jamais déclenché autant de candidatures.

### *d. La réception des candidatures*

Le nombre d'offres d'emploi et de candidatures ayant explosé, l'analyse des candidatures est maintenant matérialisée par des outils et des systèmes qui permettent de gérer la réception, le traitement et le stockage des données liées aux postes à pourvoir, aux candidats et aux candidatures. Bien que des lacunes demeurent, l'efficacité de ces systèmes n'est plus à prouver.

En investissant dans des systèmes adaptés, une entreprise peut tout à fait réinventer son « workflow » interne de recrutement, et bénéficier de statistiques et d'outils au pilotage de cette fonction extrêmement fins. Au final, on ne peut nier que le développement d'Internet n'y soit pas pour beaucoup dans la pertinence de cette action.

### *e. Le screening*

Une fois les Candidatures réceptionnées il s'agit de les trier. Depuis la fin de l'ancien modèle, les outils Internet fonctionnant sur des questionnaires de qualification permettent de réaliser un premier tri mais sont encore à parfaire, ne serait ce que parce que le candidat aura logiquement plutôt tendance choisir la réponse qui lui est la plus favorable. Le second choix consiste à tester la motivation du candidat. On citera l'exemple de Renault qui, il y a peu de temps, a eu recours à cette technique en mettant en place de questionnaires de qualification particulièrement longs. La dernière possibilité actuellement disponible consiste à préconiser une grande ouverture, en laissant la possibilité au candidat de saisir ou de déposer directement son CV.

On notera pour finir que les outils d'analyse des CV apportent à l'heure actuelle trop peu de valeur ajoutée, mais promettent certainement un bel avenir grâce à l'évolution future des technologies d'analyse sémantique.

### *f. L'évaluation*

De manière générale cette évaluation prend encore la forme d'entretiens pouvant être cumulés à quelques tests écrits mais toujours en direct. Le principe de visio-conférence permet bien sûr d'éviter une contrainte géographique lorsque cela s'avère nécessaire. Mais

cela ne diminue en rien le temps passé, voir complique l'étape de décision par l'absence d'un lien physique entre le candidat et le recruteur.

On distinguera là deux types d'évaluations, celle du comportement est difficilement envisageable via Internet néanmoins celle des connaissances quant à elle commence à s'imposer aux Etats Unis et touchera probablement la France et l'Europe par la suite. En revanche, tout comme les outils d'analyse de CV, ces procédés sont encore loin d'égaliser les entretiens classiques.

### ***g. La décision***

Cette étape sera toujours dévolue au décideur qui doit endosser la responsabilité d'exclure certains candidats pour n'en choisir généralement qu'un.

C'est évidemment l'étape déterminante du processus de recrutement qui est d'ailleurs souvent rendue difficile lorsque le plan média n'a pas été assez productif.

Pour conclure, le secteur du recrutement a subi l'intrusion d'Internet à quasiment tous les niveaux d'action. Internet présente de nombreux avantages : un don d'ubiquité, un média à double sens, une capacité à mesurer l'efficacité. En outre, en termes de coût, l'intégration quasi complète d'Internet permet de faire des gains de 1 à 9 par rapport aux techniques traditionnelles. On cite un rapport de 1 à 3 en termes de temps. Enfin, en particulier aux États-Unis, les internautes types sont très souvent les cibles concernées par l'emploi en ligne.

Mais, la pertinence des étapes de rendement et d'évaluation n'est pas encore établie sur Internet. La concentration des sites emploi qui est en cours permettra une meilleure identification des rendements. Les nouveaux outils d'évaluation en ligne qui se développent actuellement viendront alors asseoir la rationalité des décisions.

## **4. POUR CONCLURE**

En conclusion, indéniablement, ces dernières années le recrutement en France a subi d'importants bouleversements. L'effet papy-boom annoncé depuis longtemps commence à se faire ressentir et annonce logiquement des besoins en recrutement importants. Malgré la

crise on ressent une réelle pénurie de compétences dans plusieurs secteurs d'activité et face à un « turn-over » de plus en plus important il devient indispensable de capter et de fidéliser les compétences les plus rares.

Ajoutons à cela la massification du nombre de candidatures, qui ne fait qu'augmenter depuis la naissance du e-recrutement et l'on comprend aisément les difficultés d'un recruteur à pourvoir un poste. Mais surtout qu'il devient essentiel pour l'employeur de mettre en place des mesures passant par l'utilisation des technologies et l'alignement stratégique de la fonction recrutement. Non seulement pour optimiser les processus de recrutement mais également pour valoriser l'image employeur auprès des futurs collaborateurs et identifier les talents de demain.

L'ensemble du processus de recrutement a été impacté par l'arrivée des technologies et les réductions des coûts associées sont flagrantes. En termes d'utilisation des technologies, il est indéniable que nous avons beaucoup à apprendre de ce qui se pratique outre-Atlantique. L'étude des 1000 réalisée par Keljob en 2009 met d'ailleurs en évidence qu'en effet les entreprises françaises ont pris la mesure de l'apport d'Internet dans leur politique de recrutement mais ont encore peu recours « aux véritables avancées technologiques » de ces dernières années.

En effet Internet et les technologies qui l'entourent ont beaucoup à apporter aux recruteurs. Les grands défis du recrutement français auquel la technologie se doit de répondre ces prochaines années sont les suivants : parvenir à gérer un volume de candidatures gargantuesque, identifier les talents parmi la masse de candidats potentiels et enfin attirer les candidats en communiquant et en valorisant l'image employeur.

## II. L'apport des technologies recrutement

---

La première partie de mon étude, ayant porté sur les grandes tendances technologiques du recrutement français, m'a amené à identifier trois problématiques prédominantes en termes de recrutement et auxquelles les technologies actuelles tentent de répondre.

Ainsi dans un second temps l'objectif de mes recherches était de déterminer quels sont les outils et techniques qui peuvent être utilisés dans le cadre d'un recrutement. Pour rappel les grandes problématiques identifiées en première partie de mon étude étaient les suivantes : optimiser la gestion des candidatures, communiquer auprès des populations cibles et approcher de nouveaux profils.

Il n'est bien sûr pas antagoniste de réaliser une action de communication RH ayant également pour but d'identifier des profils particuliers. J'ai néanmoins pris la liberté dans cette seconde partie de classer les différentes techniques que j'ai pu identifier, en fonction des ces trois grandes tendances du recrutement Français.

### A. Les solutions de gestion du recrutement

#### **1. POUR OPTIMISER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT:**

##### *a. Présentation des solutions*

Les solutions de gestion du recrutement constituent une porte d'entrée à tout processus RH en permettant, via des systèmes d'alertes automatisés, de suivre l'avancée du traitement d'une candidature, de l'enregistrement du CV aux comptes-rendus d'entretiens, fait savoir Marc-Edouard Bellest, directeur associé de la SSII Des Systèmes et des Hommes.

Prenant la forme de solutions spécialisées (R.flex, Taleo, Job Partners, Stepstone...) ou de modules intégrés à la plupart des PGI du marché (Oracle-PeopleSoft, SAP RH...), les solutions de e-recrutement adressent en tout cas le marché de façon opposée. Même si dans la bataille qui les oppose les « pure players » ne cessent de marquer des points.

Alors que les solutions spécialisées étendent leur éventail fonctionnel RH (gestion du capital humain, formation, carrières...), les progiciels de gestion intégrée (PGI) présentent, eux, l'avantage de proposer une seule et unique modélisation du processus organisationnel de l'entreprise.

En effet, pour optimiser la gestion des flux de CV et permettre d'obtenir les bons candidats, les grands comptes se dotent d'outils spécialisés généralement intégrés en mode ASP (Application Service Provider, soit fournisseur de logiciels hébergés, loués en ligne). Le recours à ce type d'outils est encore nouveau. En 2006 autour de 10% des groupes du CAC40 auraient été équipés de progiciels de e-recrutement.

"Les solutions de gestion du recrutement doivent permettre de partager plus efficacement l'information entre les différents services de l'entreprise, de cibler plus efficacement les bons profils, de réaliser plus rapidement les « short lists » des candidats, et de permettre d'accélérer le traitement des premières candidatures reçues, et ainsi d'augmenter mécaniquement la possibilité de recruter les bons candidats", résume Stéphane Amiot, directeur commercial France et Europe de Taleo.

D'un point de vue SI, je distinguerai ici deux aspects de ces solutions de recrutement. En premier lieu le Front Office, ou ce que nous nommerons les passerelles candidats Puis la partie caché de l'iceberg, le Back Office qui permet des gérer le recrutement et de piloter l'activité.

### ***b. Front Office ou passerelles candidats :***

La révolution principale du e-recrutement est depuis toujours de favoriser la diffusion des offres d'emploi des employeur vers les populations cibles, ainsi que la réception des candidatures des postulants par les employeurs. Dans le cadre des solutions de gestion du recrutement cela prend principalement la forme de ce que nous nommons les passerelles candidat. On peut distinguer deux types de passerelles, celles des employeurs qui recrutent

depuis leur propre site Internet et celles des sites d'emploi ou job Boards, qui jouent le rôle d'intermédiaires entre candidat et recruteur. Elles mettent alors à disposition des employeurs et des candidats un certain nombre de services, parfois payant lorsqu'ils s'adressent aux employeurs, qui permettent de rapprocher au mieux l'offre de la demande. Le tableau ci-dessous présente les différentes générations de passerelles que l'on peut rencontrer aujourd'hui. Les fonctionnalités attendues pour ces deux types d'acteurs étant très similaires je ne ferais pas de distinction à ce niveau.

<p><b><u>Première</u></b> <b><u>génération</u></b></p>	<p>C'est au début du e-recrutement que nous avons assisté à l'apparition de ce type de passerelle où les candidats sont limité à la possibilité de déposer leur CV sur le site Internet disponible pour alors par le recruteur qui les imprime si nécessaire.</p> <p>Rapidement l'évolution des technologies a permis l'apparition de nouvelles fonctionnalités. Et, à l'heure actuelle ce type de site n'est plus composé que de petits sites emploi employeur de type TPE et PME.</p>
<p><b><u>Seconde</u></b> <b><u>Génération</u></b></p>	<p>La deuxième génération permet toujours le dépôt des CV, cependant apparaissent les premières bases de données avec des systèmes dits "OCR" de reconnaissance de caractères. Chacun des mots contenus dans un CV devient une requête possible. La base de données est hébergée chez le recruteur.</p>
<p><b><u>Troisième</u></b> <b><u>génération</u></b></p>	<p>Les passerelles de troisième génération donnent la possibilité au chercheur d'emploi de déposer son CV, mais lui propose également des formulaires de candidature en ligne qui contiennent des champs obligatoires. Ces formulaires permettent de poser des questions plus précises. La base de données reste encore hébergée chez le recruteur.</p>
<p><b><u>Quatrième</u></b> <b><u>génération</u></b></p>	<p>Certains sites employeur disposent actuellement de ce type de</p>



	<p>passerelle, mais rares sont ceux qui dépassent la quatrième génération.</p> <p>On assiste ici à la mise en place d'un système davantage axé sur le profil du candidat : le site lui demande de se positionner sur un certain nombre de questions. Celui-ci a la possibilité de créer un espace personnel, qu'il pourra mettre à jour régulièrement. Les technologies ASP (<i>application service provider</i>) constituent la grande nouveauté de cette nouvelle génération : le recruteur peut externaliser le stockage et le traitement des données, ce qui lui donne accès à des moteurs de recherche plus efficaces permettant de cibler des champs de compétences.</p> <p>A noter que ces logiciels profitent des débuts de la technologie de la sémantique.</p>
<p><b><u>Cinquième génération</u></b></p>	<p>La cinquième génération de sites propose au chercheur d'emploi le self-service "pre-screening". Le site lui fournit une liste de postes qui seraient susceptibles de lui être proposés en rapport avec son profil. Le site lui demande de se prononcer sur ces offres et ces éléments permettent au recruteur de faire un classement des adéquations poste-candidat.</p> <p>C'est sûrement à ce niveau que se trouve l'une des plus importantes évolutions des passerelles candidat. En effet, on capitalise ici l'information tout en laissant l'homme arbitrer.</p>
<p><b><u>Dernière génération</u></b></p>	<p>La dernière génération en date consacre une certaine dématérialisation de la relation entre les candidats et le recruteur. Les bases de données ASP sont équipées du "data mining", c'est-à-dire d'un traitement fin et poussé de l'information qui permet de mettre en relation un chercheur d'emploi et un recruteur, en temps réel. Le recruteur est immédiatement informé si un candidat au profil adapté est en train de se positionner sur un poste. L'extension américaine de cette technologie est</p>

	la capacité de mettre directement en relation via une webcam le chercheur d'emploi et le recruteur. En France, des technologies dites de <i>coming back</i> apparaissent où le candidat demande un premier échange téléphonique.
--	--

### ***c. Back Office ou outils de gestion des candidatures***

Si des passerelles candidats sont mises en place au sein des entreprises, alors il existe indéniablement des outils permettant la gestion des offres et des candidatures posées sur ces passerelles. En termes de SI\* les passerelles font évidemment référence au Front Office tandis que les outils de gestion des candidatures représentent logiquement la partie Back Office.

Au-delà de la gestion des candidats, ces outils modifient en profondeur certains processus RH : mobilité interne, évaluation des compétences, voire politique de rémunération. Pour l'heure, les entreprises les voient surtout comme une aide précieuse pour simplifier le travail des recruteurs et gagner du temps lors de certaines étapes du processus d'embauche.

- **REDACTION ET PUBLICATION DES OFFRES**

Lorsqu'une grande entreprise emploie régulièrement certains profils, rédiger chaque offre unitairement peut faire perdre un temps précieux aux recruteurs ou managers. Il est maintenant possible de choisir dans une bibliothèque d'annonces préparées par les services RH. En effet, pour recruter un chef de rayon ou à Lyon ou à Marseille il n'est pas nécessaire de formuler deux offres différentes. Le descriptif de poste ainsi que le profil recherché sont fortement similaires. Dans le cas contraire il est toujours possible de modifier légèrement les modèles proposés et le refaire valider par le service RH grâce à un système de workflow.

Une fois l'annonce d'offre d'emploi validée certaines interfaces permettent la diffusion directe de l'annonce sur les passerelles candidat des sites employeurs et, éventuellement, l'envoi des annonce vers les Intranet, les job board, les intermédiaires institutionnelles

comme l'APEC, les sociétés d'intérim, les écoles et universités ou encore les cabinets de recrutement. A titre d'exemple, certaines sociétés décident de publier les annonces d'abord en interne, par le biais de leur intranet, puis, au bout de quinze jours, sur l'espace RH de leur site.

Nous l'avons vu précédemment, le candidat peut maintenant être amené à remplir sur le site un formulaire lui posant plusieurs questions. L'objectif est de noter l'adéquation du candidat avec le poste proposé, à chaque réponse est alors attribué un certain nombre de points.

L'apport pour le recruteur de ce type de fonctionnalité réside dans l'existence d'un moteur de recherche établissant la corrélation entre les attentes de l'entreprise et les profils des candidats. En un coup d'œil, les recruteurs, submergés de candidatures, visualisent alors la liste des personnes qui répondent le mieux aux critères requis. Les autres candidatures ne sont pas éliminées, mais elles ne figurent pas en tête de liste. Les recruteurs peuvent même être alertés en temps réel dès qu'un candidat obtient une très bonne note.

Pour finir, le second avantage du système en termes de présélection et de gestion des candidatures est le suivi, en temps réel, de l'état d'avancement de la campagne de recrutement. Les RH attendent trop souvent d'avoir un retour des managers pour savoir où ils en sont dans le processus d'embauche. Là, les points de blocage sont identifiés, et le manager qui tarde à convoquer un candidat peut être relancé.

- **REPONSES AUX CANDIDATS**

Les progiciels d'e-recrutement facilitent aussi la communication avec les candidats. Par exemple, ceux-ci peuvent être prévenus par messagerie s'ils ont mal rempli leur dossier en ligne. Les entreprises ainsi équipées n'ont plus de raison de ne pas répondre rapidement aux candidats. Il existe, en effet, des modèles de courriers définis en fonction des différents types de refus : après analyse de CV, après entretien, etc. L'entreprise a toujours le loisir de personnaliser ces messages.

Si un profil intéresse le recruteur, l'outil peut donner la possibilité de le convoquer par courriel, SMS, téléphone, ou en lui répondant sur l'espace candidats du site d'entreprise. Elle peut lui communiquer à cette occasion nombre d'informations pour bien préparer l'entretien : déroulement du processus de recrutement, plan d'accès, etc. Les personnes impliquées dans le processus (RH, managers et candidats) peuvent au final partager un agenda en ligne pour convenir d'une date d'entretien.

- **BATIR UN TABLEAU DE BORD DU RECRUTEMENT**

Avant l'arrivée des progiciels, obtenir des données sur le recrutement s'avérait très difficile. Là, les entreprises ont automatiquement connaissance du nombre de CV reçus, du temps moyen de pourvoi d'un poste, du nombre de candidats ayant postulé à chaque type de poste ou pour chaque entité de l'entreprise (filiale ou département), du rendement de chaque canal (sites d'emploi, par exemple), etc. Autant de données qui renseignent sur l'efficacité d'une campagne et permettent de la rectifier, voire de réorienter sa stratégie. Des éditeurs s'allient à des acteurs du décisionnel, comme Business Objects, pour proposer de véritables tableaux de bord, qui vont plus loin dans l'analyse que les rapports proposés en standard. Certaines sociétés peuvent donc croiser, par exemple, les données sur le recrutement avec les compétences des candidats. Et identifient ainsi les méthodes les plus performantes pour pourvoir tel ou tel type de poste.

- **GESTION DE LA MOBILITE INTERNE**

Depuis quelques années, de plus en plus d'entreprises utilisent les progiciels d'e-recrutement pour gérer la mobilité interne. C'est le cas d'Areva, utilisateur de la solution de Taleo. Le spécialiste de l'énergie, né en 2001 de la fusion de cinq sociétés, a décidé de mettre en place une bourse à l'emploi unique pour l'ensemble du groupe. Ainsi, tout salarié accède aux offres des différentes filiales, d'abord réservées aux collaborateurs d'Areva pendant un mois avant d'être accessibles aux candidats extérieurs. Tous les recruteurs du groupe disposent désormais d'un vivier de candidatures commun.

Les entreprises se servent aussi de ces progiciels pour optimiser la gestion des entretiens annuels. Il ne s'agit pas de supprimer la rencontre entre le manager et le collaborateur, mais de rendre le processus plus rigoureux et plus fluide. Les managers remplissent en ligne les

différentes rubriques (points forts, à améliorer, etc.). Le rapport est automatiquement envoyé au service des ressources humaines, qui peut relancer le processus s'il est bloqué. En prime, le contenu de ces entretiens est archivé et consultable par les deux parties. Certains éditeurs, tels Taleo et Jobpartners, s'attaquent en outre à la gestion des compétences ou des carrières. Les collaborateurs listent leurs compétences. Si un manager souhaite, par exemple, repérer dans son entreprise les personnes ayant un savoir-faire en ingénierie et donc susceptibles de partir travailler dans une nouvelle usine qui s'ouvre en Italie, il peut utiliser le moteur de recherche et obtient très vite une liste des candidats potentiels. Il lui suffit ensuite de leur envoyer la proposition de poste.

## **2.FOCUS SUR PROFILS.NET V5 DE RFLEX**

Boulogne-Billancourt, le 17 février 2009 – R.Flex Progiciel, l'un des principaux éditeurs français de solutions e-RH, présente la version 5 de sa suite logicielle Profils.net. Accès direct à des bases de CV externes, analyse et recherche sémantique de CV, outils modernes et interactifs de travail et de communication, ergonomie « Web 2.0 » entièrement personnalisable... Cette nouvelle version propose de nombreuses nouvelles fonctionnalités et s'ouvre vers l'extérieur pour permettre aux recruteurs et utilisateurs RH d'effectuer leurs missions encore plus simplement, rapidement et avec plus de fluidité.

### ***a. Nouveaux outils de recherche et de sélection des candidats***

La version 5 de Profils.net s'enrichit de nouvelles fonctionnalités pour simplifier le quotidien des utilisateurs RH et accélérer les processus de recrutement.

A partir de l'interface de Profils.net, les recruteurs peuvent dorénavant accéder directement aux CVthèques de Monster et d'AdenClassified (Cadremploi, Keljob...) et importer les profils qui les intéressent dans leur base de CV, sans ressaisie des informations.

Dans la même logique de gain de temps et d'efficacité, le module d'analyse sémantique, issu d'un partenariat avec Lingway, permet de « lire » les informations des CV reçus dans un format non-structuré (Word 6.0 et supérieur, PDF, HTML, Txt, RTF, Docx et Open Document) et de les « injecter » automatiquement dans la base de données de Profils.net.

Le moteur de recherche sémantique Lingway Search facilite les recherches « intelligentes » dans un vivier de candidats en associant des expressions différentes à l'écrit mais proche par le sens, pour aider le recruteur à trouver les personnes dont le profil peut correspondre au(x) poste(s) à pourvoir (sourcing). Cette fonctionnalité vient compléter le module de recherche multi critères de Profils.net.

### ***b. Outils modernes d'aide au recrutement***

La nouvelle version de Profils.net intègre également de nombreux outils modernes et interactifs, parmi lesquels la lettre de motivation vidéo, le feuilletage électronique de CV, l'intégration au réseau social Viadeo, la géolocalisation de poste et/ou de candidat, et des outils destinés à faciliter la communication avec les candidats, tels que Skype.

En complément du CV classique, la lettre de motivation vidéo (module CV Live) permet au candidat, à l'aide d'une simple webcam, d'enregistrer et de présenter son parcours et ses motivations, sous forme d'une vidéo de quelques minutes. Un gain de temps pour les recruteurs et une opportunité pour les candidats de « passer le barrage du CV ».

Le module CV Reader permet de feuilleter électroniquement les CV, de les annoter et les classer directement. Ainsi, un CV qui aura retenu l'attention du recruteur pourra être automatiquement classé dans le vivier des candidats à rencontrer. L'intégration à la plateforme de réseau social Viadeo donne la possibilité au recruteur de consulter le profil Viadeo des postulants aux offres directement depuis Profils.net et permet aux candidats de rentrer en contact avec des personnes déjà en poste dans l'entreprise qui l'intéresse.

D'autres outils externes et pratiques, directement accessibles depuis l'interface de Profils.net, viennent également enrichir la version 5. Et notamment GoogleMaps, pour immédiatement évaluer la distance entre le lieu de travail et le domicile du candidat. Ou encore l'intégration de Skype, qui permet au recruteur, d'un simple clic, d'entrer en contact direct (téléphonique ou chat) avec le candidat.

Enfin, les possibilités d'anonymisation des données des candidats, déjà existantes dans les versions précédentes, ont été renforcées afin de satisfaire aux recommandations de la CNIL et de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité).

### *c. Collaboration facilitée entre les différents intervenants*

La nouvelle version se dote d'un nouveau système de Workflow pour simplifier les échanges, notamment lors de la validation d'une candidature ou des évaluations annuelles des collaborateurs. L'ensemble des personnes participant au processus de recrutement ou d'évaluation ont la possibilité de renseigner des formulaires « offline », désynchronisés, et cela sans avoir à se connecter à Profils.net. Ces formulaires, ayant l'apparence d'un simple document bureautique (Word ou Excel par exemple), sont envoyés par messagerie. Une fois complétés, ils viennent automatiquement alimenter la base Profils.net. Un gain de temps mais aussi de fluidité et de sécurité en évitant la multiplication des accès directs à Profils.net à des utilisateurs occasionnels ou externes à l'entreprise.

### *d. Une ergonomie « Web 2.0 »*

Outre les nombreuses nouveautés fonctionnelles, la nouvelle version de Profils.net améliore aussi l'expérience utilisateurs. Selon les profils et pour une meilleure autonomie des clients, la solution est à présent paramétrable à plus de 90% par les utilisateurs eux-mêmes. Elle intègre les dernières innovations du Web 2.0, et en particulier la possibilité de personnaliser les éléments présents sur la page d'accueil à l'ouverture de l'application,

l'ouverture de boîtes de dialogue sans quitter la page en cours, ou bien encore des volets d'information, disponible par simple clic sur les onglets correspondants.

## **B. Internet : un don d'ubiquité**

### **1. POUR COMMUNIQUER**

La communication Ressources Humaines intervient essentiellement dans deux domaines distincts :

- La communication Interne, à l'attention des collaborateurs internes de l'entreprise,
- et la communication recrutement, à destination des éventuels futurs collaborateurs.

C'est évidemment à ce second champ d'intervention que nous nous intéresserons. La communication recrutement dans son sens large couvre deux domaines, d'une part la communication directe d'offre d'emploi vers les populations cibles et ensuite les actions de communications destinées plus globalement à valoriser l'image employeur de l'entreprise.

#### ***a. Importance de la communication recrutement***

Une étude réalisée par Benchmark Group en 2007 a montré que les budgets alloués à la communication recrutement sur Internet augmentaient chaque année. En 2007, Internet représentait 61% des dépenses de communication ressources humaines, et devait encore croître de 6% en 2008. Les annonces d'emploi en ligne représentent le premier poste de dépense en communication recrutement en ligne (37 % du budget) suivi de très près de la communication liée à l'image employeur avec 36 % du budget puis de l'espace recrutement du site qui s'accorde 27 %.

Lorsqu'on compare ces résultats avec l'étude menée en 2005 par l'IRES (Institut de Recherche Economique et Sociales) sur Internet et les Intermédiaires du marché du travail on remarque que depuis ces dernières années l'importance de la communication liée à l'image employeur sur Internet a fortement augmenté. En effet, en 2005 la publication



d'offres d'emploi contribuait au CA des jobs board à hauteur de 80 % et dépassait très largement la part liée à la communication de l'image employeur.

Il est clair que ces dernières années la communication de l'image employeur est devenue un "must-have" pour les grandes entreprises. Elle sert efficacement les intérêts des recruteurs dans leur stratégie de communication auprès des étudiants et jeunes diplômés. Et leur permet de se positionner très tôt, pas seulement à l'obtention du diplôme, auprès de leur futurs collaborateurs comme des employeurs de choix, offrant de réelles possibilités de carrière au sein d'une structure qui a une identité propre.

On prend même conscience que du côté des candidats l'importance de l'image employeur est de plus en plus prédominante. En effet, selon le baromètre Labo du sens / IFOP (1600 cadres interrogés dans l'ensemble du secteur privé en activité en France en janvier 2009), parmi les critères qui contribuent à donner une mauvaise image de l'entreprise sont cités :

- la qualité de ses produits et services à hauteur de 58 %,
- **la mauvaise qualité des relations humaines et du management à 53%,**
- le mauvais niveau des responsabilités sociétales à 47 %,
- **la mauvaise politique des ressources humaines à 44 %,**
- loin devant les résultats financiers à 35 %.

Dans ce domaine l'apport d'Internet à d'abord été d'offrir une plus grande visibilité auprès des populations cibles. Mais dans un second temps se sont de nouvelles manières de communiquer qui sont apparues. L'objectif général de la communication employeur est de créer un lien spécifique entre le candidat et l'entreprise, en amont du processus de recrutement.

### ***b. Les sites RH***

Nous l'avons déjà montré, les espaces Web de recrutement des entreprises se sont généralisés : 100% des entreprises du CAC40 en ont aujourd'hui au moins un. Ils représentent pour certains plus de 60% du trafic des sites « Corporate » et voient passer des

dizaines de milliers de CV et ont un rôle décisifs pour les entreprises à la mise en relation avec les candidats.

A un clic les uns des autres, les sites de recrutement corporate tentent de se différencier en mettant en avant leurs atouts employeur, mais avec des discours globalement identiques sur l'ensemble des sites institutionnels (plan de carrière, évolutions...). Il devient maintenant nécessaire de dépasser les simples sites plaquette datant de la première génération d'utilisation d'Internet. Les grandes tendances pour les sites RH se basent alors sur une interactivité avec le candidat pour attirer et développer l'image employeur.

### *c. Les Tchats video :*

Depuis ces trois dernières années, la grande nouveauté en termes de communication employeur réside dans les chats vidéo qui permettent de mettre directement en relation le candidat et l'employeur. Généralement, une personnalité du recrutement de l'entreprise est alors invitée à répondre en direct aux questions écrites des Internautes. Les réponses peuvent se faire également par écrit mais on a de plus en plus recours à la vidéo pour rapprocher encore le candidat de l'entreprise.

On citera pour exemple la semaine de l'emploi organisée par France 5 et careerbuilder en Septembre 2009, où pas moins de onze entreprises ont participé à des sessions de chats vidéo s'étalant tout au long de la semaine. Parmi ces entreprises on note la présence d'EDF, d'AREVA, du Groupe La Poste, de THALES ou encore du Crédit Agricole SA.

Un événement organisé par

france 5 careerbuilder.fr WEAVLINK

**LA SEMAINE POUR L'EMPLOI DU 21 AU 25 SEPTEMBRE 2009**

CHATS VIDEO CONSEILS A L'ANTENNE

➔ **La Semaine pour l'Emploi**, un événement dédié au recrutement !

Retrouvez très prochainement l'ensemble des chats en vidéo sur le site.

Consultez également des dossiers et des vidéos conseils pour vous aider dans votre recherche d'emploi. Accédez à des milliers d'offres d'emploi en utilisant le moteur de recherche.

PROCHAINEMENT SUR LE SITE

Retrouvez très bientôt tous les chats en vidéo !

A VOIR SUR FRANCE 5

L'emploi par le Net  
Du lundi au vendredi à 6h45

Retrouvez en vidéo toutes les informations nécessaires pour trouver un emploi grâce au Net.

100 CONSEILS

Rédiger sa lettre de motivation et son CV, réussir un entretien d'embauche, décrocher un premier emploi, trouver des offres d'emploi, formation et coaching... 100 conseils pour vous aider dans votre recherche d'emploi.

TROUVER UN EMPLOI  
11 000 offres à consulter

Rechercher une offre d'emploi

Mots-clés :  Lieu :

par son Ingénierie du Vente Paris ou Nantes

Secteur d'activités : Sélectionner un secteur de Recherche

CALENDRIER DES CHATS VIDEO

Lundi 21 Mardi 22 Mercredi 23 Jeudi 24 Vendredi 25

**11h00** X

CHAT TERMINÉ

EN SAVOIR PLUS SUR L'ENTREPRISE

Entreprise : Groupe CREDIT AGRICOLE  
Secteur : Banque  
Intervenante : Nathalie Rauhoff, Responsable du Recrutement  
Intervenante : Audrey Delbos, Chargée de recrutement et des relations écoles  
Thème du chat : Notre politique de recrutement

**14h00** X

CHAT TERMINÉ

EN SAVOIR PLUS SUR L'ENTREPRISE

Entreprise : THALES  
Secteur : Industrie  
Intervenante : Marion Enderlein, Responsable de la Marque Employeur, DRH Thales  
Intervenant : Vincent Mattei, Responsable Sourcing Recrutement, DRH Thales  
Thème du chat : Notre politique de recrutement

Offres d'emploi Revenir des offres d'emploi Publier un CV Newsletter

L'événement sur twitter France 2 économie Blog France 5 emploi

PARTAGEZ CE SITE

Organisateurs et partenaires

La semaine pour l'emploi est un événement organisé par France 5, CareerBuilder France et Weavlink

### Accueil du site de la semaine de l'emploi

Selon l'étude réalisée par Sourcea en 2007 sur les chats Internet, ce type d'action est extrêmement bien vu des candidats et participe pour beaucoup à valoriser l'image entreprise. Cette étude réalisée sur 15 000 candidats, disponible en annexe, fait le constat suivant :

- 78 % des personnes interrogées pensent que les entreprises participantes sont à l'écoute des attentes des candidats,
- 91 % des personnes interrogées pensent qu'elles sont modernes car elles utilisent des outils innovants pour recruter,
- 92 % pensent qu'elles sont dynamiques car elles utilisent différents moyens de communication,

- Et enfin, 72 % pensent qu'elles sont efficaces pour recruter.

#### *d. Les jeux concours :*

Dans la lignée des « chats emploi », les sites RH deviennent de plus en plus souvent des lieux créateur d'évènement de type jeux concours, à l'origine des DRH pour attirer les meilleurs talents. On notera comme exemple « l'Hyper Challenge » de Carrefour qui en est à sa quatrième édition cette année et qui se base sur des cas pratiques directement inspirés de situations réelles de management de l'enseigne.

A l'origine, le précurseur dans ce type d'évènement en France à été L'Oréal avec son jeux concours « eStrat Challenge » qui regroupe plus de 30 000 participants étudiant à travers le monde. Devant l'ampleur du succès, cette action a été déclinée à d'autres domaines clef du recrutement L'Oréal :

- le marketing avec L'OREAL BRAINSTORM,
- et la partie industrielle avec le L'OREAL INGENIUS CONTEST.

#### *e. Les Blogs recrutement :*

En effet les blogs, nés avec l'usage privé, se mettent de plus en plus au services des problématiques des entreprises. Car, si la structure d'un blog est plus simple il apporte une vision novatrice qui peut aisément se mettre au service de la politique de recrutement d'une entreprise.

Parmi les avantages des blogs recruteur notons :

- Une publication de contenus très facile,
- Le fil de commentaires des lecteurs,
- Le référencement excellent chez les moteurs de recherche,
- Les articles diffusés en RSS,
- Le contact direct et donc « plus humain » avec les auditeurs.

Je citerai pour exemple le blog plus qu'insolite « Tribal Sex tape » de l'agence de design DDB Paris (qui a réalisé le site de la nouvelle action de recrutement/communication de la Marine Nationale « 3 Jours en mer »). Ce blog clairement rattaché à la société ne fait

apparaître que des sujets liés aux collaborateurs actuels de l'agence. On y trouve des vidéos insolites tel que celle du nouvel arrivant résolvant le Rubik's cube en moins de 2 minutes, des informations sur les collaborateurs ou des photos lors de soirée. Et même pour finir, des liens vers les blogs personnels des employés. Nous n'avons pas pu le déterminer, mais il serait intéressant de savoir si ce type de site est administré par l'employeur en général, ou par l'ensemble des collaborateurs.



**WHO ARE WE ?**

**ON RE-CRUTE !**

Avez-vous pensé à votre Twitter background ?

1024 Pixels  
765 Pixels

**CATÉGORIES**

- Crazy traditions
- Sexy Concepts
- Sexy Design
- Sexy Innovation
- Sexy Junk
- Sexy Mur de la Honte
- Sexy Recrutement
- Sexy talents
- Sexy Thought
- Sexy Tribal People !
- Sexy Tribal Works
- Sexy Tunes

**ARTICLES RÉCENTS**

Avez-vous pensé à votre Twitter background ?  
Bienvenue à Ulysse !  
Kodak et les medias sociaux  
What the F\*ck is Social Media ?  
Guess... who's born ?  
Guess who's back...

**Thomas C.**  
Co-directeur Général  
23 posts | [Sexy Design Commentaires \(0\) Lien permanent](#)

Vendredi 16 octobre 2009

**Bienvenue à Ulysse !**

Les moments Casino - Emission spéciale été - Donatienne  
Les moments Casino - Emission spéciale été - Marie Line

**FRIENDS**

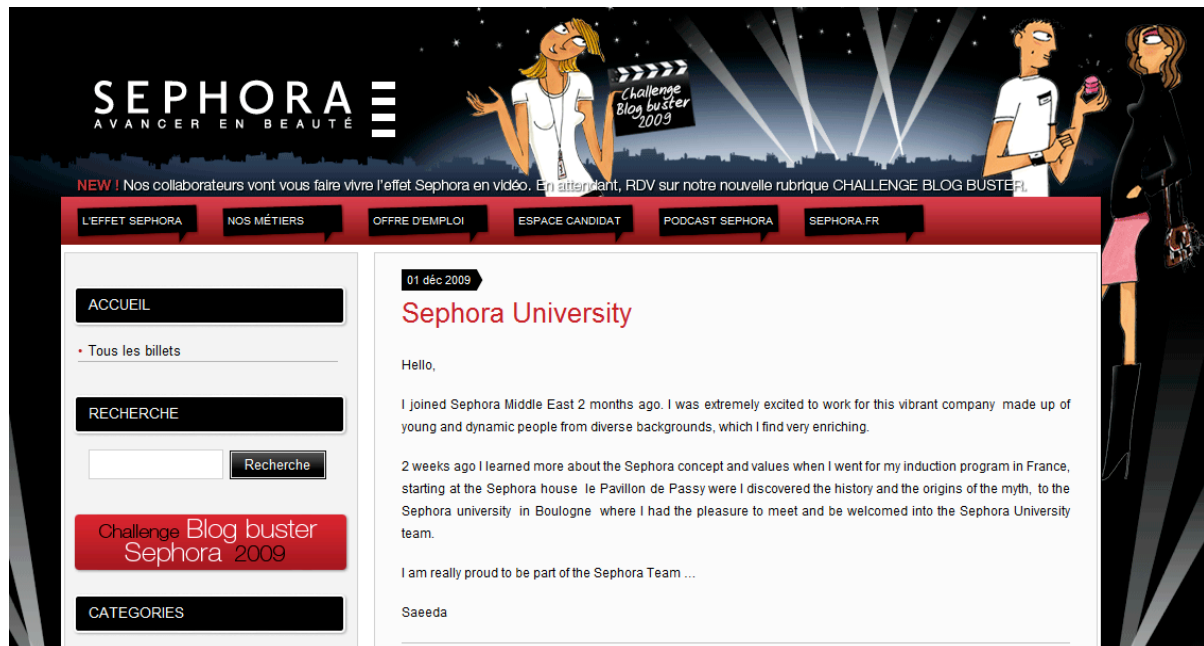
- Le blog d'Erwan
- Le blog de Foucauld
- Le blog de Jane

Dailymotion MENU

### Exemple du blog recrutement Tribal Sex tape de l'agence de Design DDB Paris

Nous l'avons vu dans les précédentes illustrations, ces nouveaux outils de recrutement en ligne sont généralement utilisés par de très grandes entreprises/Groupes. Le cas de DDB Paris démontre que le blog RH est accessible à toutes les entreprises. C'est même dans le cas du blog RH un avantage recherché dans la mesure où son organisation et son animation sont facilité par une dimension humaine de l'organisation tout en lui donnant

une visibilité comparable à celle des grandes entreprises. Néanmoins le blog n'a pas vocation à être réservé à des PME à l'instar de SEPHORA et de son blog RH « avancer en beauté ».



Les blogs entrepris sont donc des sources d'échanges et d'informations aussi bien pour les recruteurs que pour le candidat. Ils développent une nouvelle forme de sociabilité entre candidat et employeur, permettent de nouer des liens virtuels et valorise pour beaucoup l'image employeur. Par ailleurs, c'est un média très utilisé et lu par les jeunes diplômés. Il est donc plus qu'intéressant de l'utiliser pour une opération des marketing RH les suivants.

## 2. POUR IDENTIFIER DE NOUVEAUX PROFILS

L'un des grands paradoxes actuels que j'ai pu identifier au fil de mon étude en termes d'utilisation des technologies dans les problématiques de recrutement est que les candidats en général sont beaucoup plus ouverts aux approches technologiques du recrutement. Je prendrai l'exemple du CV vidéo qui depuis longtemps est pointé par la presse et l'ensemble des acteurs du recrutement comme un moyen efficace pour se démarquer des autres candidats. La création de CV vidéo ne nécessite qu'une webcam et un minimum de

préparation et est donc accessible à un grand nombre de personnes. Néanmoins une fois son CV vidéo en poche il s'agit de le diffuser auprès des employeurs potentiels et c'est à ce moment que le candidat se retrouve confronté à un problème de taille : très peu de sites proposent à leurs Internautes la possibilité de télécharger leur CV vidéo. A l'heure actuelle seuls quelques jobBorads comme monster proposent ce service tous récent et nous n'avons pas pu identifier un seul site employeur français qui permettent le téléchargement de CV vidéo.

Mais les CV vidéo ne sont qu'un exemple parmi tant d'autres, où les candidats font appel à la technologie pour se vendre sur le Net, nous parlerons là de « E-réputation ». En effet un grand nombre de profils sont directement accessibles via la Web et utilisent divers médias pour y être représentés. D'un point de vue d'un recruteur il me paraissait essentiel de détailler les divers moyens qui lui sont donnés pour identifier et approcher ce type de profil.

### *a. Les forums emploi*

Les forums ont déjà eu leur heure de gloire en terme de recrutement sur Internet mais sont maintenant supplantés par d'autres média tels les blogs et réseaux sociaux, que nous aborderons par la suite, mais ils continueront à être utilisés. En effet ceux-ci permettent encore aux Internautes d'échanger des informations entre les différents membres d'une même communauté comme dans l'exemple ci-dessous.

Forums		Sujets	Messages	Dernier message
<b>Général</b>				
	<b>Le Forum pour l'emploi</b> Bonjour et bienvenue dans ce nouveau forum qui vient s'ouvrir. Nous vous invitons à déposer vos questions, vos demandes dans les rubriques concernées. Si vous rencontrez des problèmes, vous pouvez nous en faire part dans ce forum.	74	178	Bonjour, Rodney de ... 01 Déc 2009, 15:51 rodney.boostyourjob
	<b>Bistro - La Pause Café</b> Ici, vous pouvez parler de tout et de rien, vos expériences, vos coups de queue, etc... avec modération! Vous pouvez aussi faire vos annonces pour les salons, les forums	44	141	Accompagnement en ... 24 Nov 2009, 18:29 mmartinez
<b>Droit du Travail / Réglementation</b>				
	<b>Licenciement / Chômage / Asedic / Pôle Emploi</b> Vos Droits, vos questions lors d'un licenciement, ou d'une démission.	1538	5098	date prise en compo ... 01 Déc 2009, 17:21 bernabec
	<b>Congés / Arrêts de Travail / Maladie / Médecine du Travail</b> Tout ce qui concerne les congés, les arrêts de travail, congés parentaux...	205	612	Congés d'éducation - ... 29 Nov 2009, 11:15 victori
	<b>Salaires / Primes / Temps de Travail</b> Toutes vos questions concernant votre salaire, la feuille de paie, les primes, les heures Supplémentaires, réduction du temps de travail, le temps partiel, les 35 heures	389	1162	Salaires de formation ... 01 Déc 2009, 19:07 ninine55000
	<b>Contrat de Travail</b> Les Infos / Renseignements concernant les différents types de contrat de travail, CDD, CDI, Stage, CNE, en Alternance...	507	1550	prime de présencé ... 01 Déc 2009, 14:19 valou 79
	<b>Droit / Code du Travail / Convention Collective</b> Tous les Renseignements sur le droit du travail, le code du travail et la convention collective de votre entreprise.	335	951	Paire profiter un tiers ... 27 Nov 2009, 10:04 valou 79
	<b>Aides à l'Embauche</b> Voici une rubrique regroupant toutes les aides à l'embauche.	19	51	Concours de la ... 01 Déc 2009, 17:18 esgar1234
	<b>Créer son Entreprise</b> Vous souhaitez créer votre entreprise. Quelles sont les démarches? Vous pouvez poster vos questions, vos réponses et vos expériences.	137	439	Appel à la solidarité ... 28 Nov 2009, 16:55 maiss 1987
<b>Candidats</b>				
	<b>Les Petites Annonces des Candidats à la recherche d'un Emploi</b> Vous êtes à la recherche d'un emploi, vous pouvez y déposer vos annonces, vos CV, toutes vos demandes concernant l'emploi	159	271	Etudiants cherche ... 01 Déc 2009, 17:50 julien5470

## Forum de discussion pour candidats

Néanmoins, très peu de recruteurs passent encore par ces forums dans la mesure où cela nécessite un suivi permanent des « post » car n'importe quel utilisateur peut être à l'origine d'un sujet.

### *b. Les blogs candidats*

Les blogs candidats généralement orientés sur des sujet métier et/ou technique à l'exemple de du « Bloc-Notes de Bertrand Duperrin » sur le développement de « l'entreprise 2.0 ».

Ce type de communication permet au recruteur d'en apprendre beaucoup sur les compétences du blogueur/candidat ainsi que sur sa personnalité par des commentaires parfois moins professionnels.

Néanmoins, prendre de telles références sur un candidat peut parfois éveiller des soupçons chez le recruteur. Le blog Emploi peut donc, pour le candidat, représenter un outil intéressant dans le cadre d'une recherche d'emploi à condition de respecter certaines règles telles que :

- Un look sobre et des photos classiques,
- Un ton professionnel n'excluant pas la convivialité et l'humour



- Une orthographe soignée,
- Et des réactions réfléchies aux commentaires des autres Internautes.

## Bloc-Notes de Bertrand Duperrin


Reflexions sur l'entreprise, le management, la collaboration et les réseaux sociaux. Vers l'entreprise 2.0...

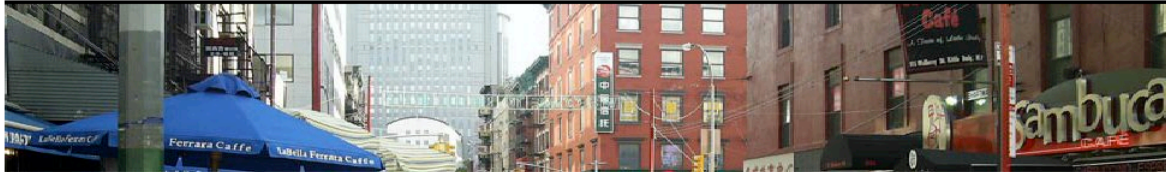
*"Les entreprises les plus performantes sont celles qui pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux internes à l'entreprise"* **Antoine Riboud**

[FRONT PAGE](#)

[A PROPOS](#)

[CONTACT](#)

[SUBSCRIBE](#) 



### Comprendre et positionner l'entreprise 2.0 dans l'entreprise "réelle"

December 1st, 2009 · Communautés, Communication, Entreprise 2.0, Entreprise, organisation et management, RH & Management 2.0, Social Networking, Social computing

Il est temps de synthétiser les quelques réflexions que j'ai pu avoir ces derniers mois. J'ai essayé de partir des préoccupations maintes fois entendues et exprimées à la fois par des responsables demandant une vision globale du sujet et par des managers de terrain qui n'ont pas le loisir d'avoir ce niveau de préoccupation, occupés qu'ils sont par les enjeux quotidiens et pour qui ce cadeau souvent "tombé du ciel" (et tombé sur leur tête) est souvent une source d'incompréhension, donc d'inconfort.

Ces préoccupations n'ont rien de surprenant : qu'est ce que c'est, qu'est ce que ça apporte, comment cela fonctionne, comment positionner cela et l'intégrer dans l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui... S'agissant d'un domaine nouveau, on a beaucoup appris de l'expérience des "early adopters" qui fonctionnant sur un mode "essai / échec / amélioration" ont contribué à dégager un corpus de savoir faire intéressant. Ce corpus s'est en effet constitué sur la bases d'implémentations réussies ou ratées qui ont permis d'affiner les présupposés qui ont prévalu à leur mise en place. Ce qui permet aux "suiveurs" de bénéficier de ces expériences accumulées.

Né croyons pas toutefois que c'est en disant "c'est, ça n'est pas, il faut, il ne faut pas" que les choses avanceront. L'entreprise a besoin de comprendre le cheminement qui a amené à ces conclusions pour les faire siennes, et on sait ce qu'il advient lorsqu'on se contente de copier un résultat sans rien comprendre du raisonnement qui y a amené : on manque d'assurance, l'imprévu fait peur, on est sur la défensive et au final on échoue.

Tag Cloud

[actifs](#) [immatériels](#) [adoption](#) [alignement](#) [blog](#) [blog-emploi](#) [blog-rh](#) [blogs](#) [Blogs-internes](#) [bluekiwi](#) [changement](#) [collaboration](#) [Communautés](#) [Communication](#) [communication-corporate](#) [communication-dentreprise](#) [confiance](#) [Corporate blogging](#) [crise](#) [culture](#) [décision](#) [digital-natives](#) [DSI](#) [économie](#) [économie-du-savoir](#) [email](#) [emploi](#) [entreprise-social-software](#)

[entreprise](#) [Entreprise 2.0](#) [formation](#) [generation-Y](#) [groupe-reflect](#) [Information / Connaissances](#) [Innovation](#) [intelligence-collective](#) [internet](#) [intranet](#) [intranet-2.0](#) [KM](#) [Knowledge-management](#)

[knowledgeworkers](#) [leadership](#) [Management](#) [management-2.0](#) [marketing](#) [marque-employeur](#) [mckinsey](#) [moovement](#) [organisation](#) [people-centrism](#) [performance](#) [Pratiques / Outils](#) [collaboratifs](#) [process](#) [productivité](#) [Recrutement](#) [recrutement-2.0](#) [réseaux](#) [réseaux-sociaux](#) [réseaux sociaux](#) [professionnels](#) [Ressources Humaines](#) [rh](#) [roi](#) [social-media](#) [social-software](#) [Social computing](#) [Social Networking](#) [soo](#) [Stratégie](#) [usages](#) [valeur](#) [Web](#) [web-2.0](#) [web2.0](#) [wiki](#)

YOU DON'T SPEAK FRENCH ?

 [This blog also exists in english](#)

S'ABONNER À CE BLOG

 [S'abonner au flux RSS](#)

[S'abonner Par Email](#)

BLOG CHOISI PAR :



### Exemple du blog candidat de Bertrand Duperrin sur l'entreprise 2.0

Un blogueur emploi ayant été « sérieux » dans la manière de gérer cet outil et les informations qui y sont présentes peut en retirer de grands bénéfices. Quant au recruteur c'est un moyen d'approcher différemment le candidat, de mieux connaître celui-ci en amont du processus de recrutement et encore de dénicher des profils « atypiques » qui auraient été écartés par une analyse classique du CV.

### *c. Les réseaux sociaux sur Internet*

En plus de l'aspect technologique, l'évolution d'Internet et en particulier l'avènement du web 2.0 sont associés à un engagement des Internautes à contribuer à enrichir le contenu présent sur la « Toile ». Joël de Rosnay, créateur d'AgoraVox, définit cela comme la « Révolte du Pronétariat » : un élan démocratique qui révèle la force de plusieurs millions d'Internautes au travers de travaux collaboratifs tels que l'encyclopédie wikipédia ou les expériences de journaux citoyens comme AgoraVox.com.

C'est évidemment la fabuleuse aventure des réseaux sociaux virtuels tels que Facebook (200 millions d'utilisateurs) ou leurs pendants professionnelle comme LinkedIn (50 millions d'utilisateurs) et Viadeo (6 millions d'utilisateurs). Ces réseaux sociaux professionnels permettent de matérialiser son réseau et d'avoir recours à des techniques de « social bookmarking ». Le « social bookmarking » est une évaluation des ressources disponibles sur le Net effectuée par l'ensemble des utilisateurs. Par la suite la lecture de ces évaluations par un recruteur permet d'obtenir des éléments déterminants dans le cadre d'un recrutement, le candidat quant à lui peut évidemment y trouver son compte, comme un nouveau moyen de se vendre auprès des employeurs potentiels.

Même si ces réseaux professionnels regroupent de plus en plus d'utilisateurs, on ne peut nier qu'un bon nombre d'individus n'y est pas représenté et que les évaluations sont souvent faites à la demande et donc toujours favorables...cela reste néanmoins une mesure d'insertion dans un milieu professionnel. Cet exercice a donc ses limites et doit impérativement être un complément à d'autres techniques d'évaluation.

### *d. Les programmes de cooptation.*

Le recrutement par relation, bien qu'en baisse au profit d'Internet, représente toujours 31 % des recrutements des cadres en France selon l'étude de l'APEC Mobilité 2008.

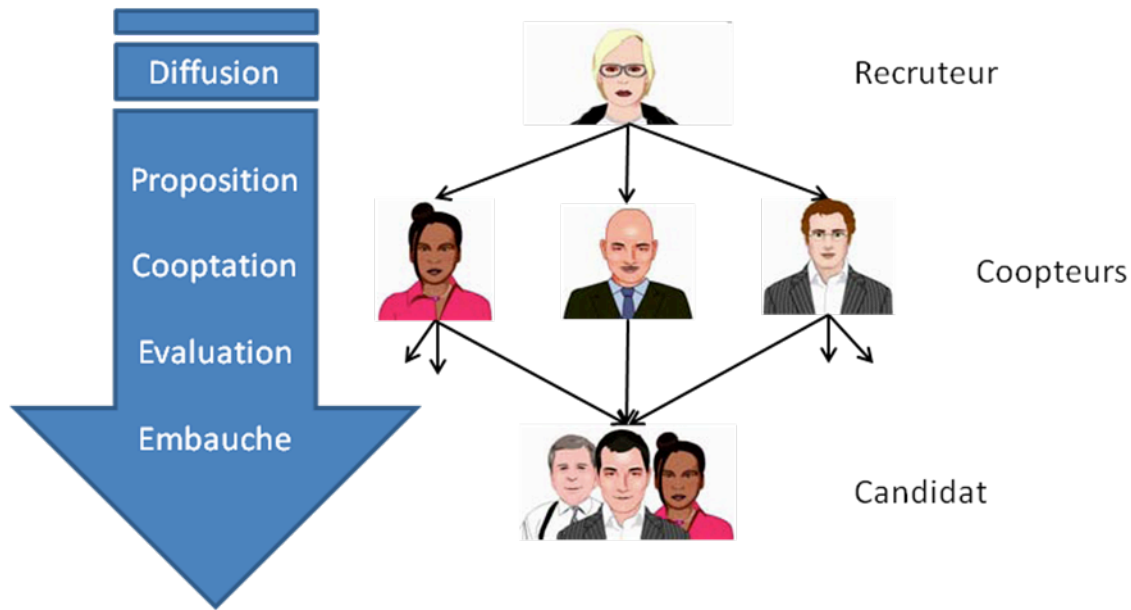
De son côté, une étude aux USA a démontrée que le recrutement par cooptation est la meilleure arme pour le sourcing de nouveaux talents (ratio mesuré par le Sourcing Index : %recrutement / %budget alloué).

<u>Source</u>	<u>Value Index</u>
1. Referrals	1.72
2. Social Networking Web Sites	1.46
3. Employment Web Site	1.41
4. Campus recruiting	0.76
5. Niche job Boards	0.71
6. Commercial Resume Database	0.58
7. General Job Boards	0.50
8. Newspapers	0.50
9. Job Fairs	0.47

**Direct employers Association Recruiting Trends – Survey 2006 (Source Value Index Ranking)**

Les bénéfices de tels programmes sont importants et expliquent facilement leur succès :

- Les talents recrutés par cooptation sont plus performants et plus fidèles à l'entreprise (étude MIT),
- Le recrutement coopté fonctionne quel que soit le pays et le secteur, et peut s'adapter à la quasi-totalité des cultures d'entreprise,
- Optimisée, la cooptation peut parfois représenter plus de 50% des recrutements d'une entreprise,
- La cooptation fournit moins de candidatures non qualifiées qui ralentissent les processus de recrutement,
- Le délai de recrutement peut être plus court d'environ 50% (Vodafone annonce des baisses de 66%),
- Le recrutement par cooptation réduit considérablement les dépenses externes liées principalement à la publication d'offres et aux prestations de chasseurs de têtes,
- Chaque employé est potentiellement l'acteur d'une initiative entreprise par la DRH qui valorise l'importance de son Capital Humain,
- Enfin l'image employeur à l'extérieur est plus que valorisée grâce à des collaborateurs ambassadeurs de l'entreprise.



### **Processus de Cooptation – Source : JobMeeters**

Depuis quelques années, 3-4 ans environ, une nouvelle solution émerge pour régler le recrutement par cooptation sur l'heure de l'Internet 2.0. Ce sont les deux moyens les plus utilisés par les cadres pour trouver un emploi qui se retrouvent au sein d'un même outil.

Les initiateurs de cette nouvelle approche étaient à l'origine de tout nouveaux acteurs : Jobster et H3.com au Etats Unis, Job Meeters en France. Leur solution permet alors de tirer profit des bénéfices des technologies et usages d'Internet dans la recherche de nouvelles compétences, en particulier :

- La diffusion des informations,
- La traçabilité des actions,
- La personnalisation de l'interaction,
- La disponibilité du dispositif.

Concrètement, une solution de e-cooptation comme JobMetersEntreprise offre à chaque entreprise utilisatrice :

- Un espace personnalisé pour accueillir tous les acteurs des chaînes de cooptation et à n'importe quel moment.
- Un renforcement de l'éthique du recrutement par cooptation grâce à un processus formel, complet et systématique.

- L'augmentation du pourcentage de recrutements par cooptation grâce à une meilleure implication et une plus grande efficacité des collaborateurs,
- Le développement du capital relationnel de l'entreprise grâce aux relations des collaborateurs, aux ex-employés par exemples,
- La réduction des coûts et temps de gestion des programmes de cooptation grâce à des processus « self-service » qui diffusent automatiquement ses règles de gestion,
- Un tableau de bord pour piloter en temps réel la performance des campagnes de recrutement et le Capital Relationnel de l'entreprise.

Par l'usage de telles fonctionnalités, les dispositifs d'e-cooptation donnent la possibilité de maximiser l'impact du Capital Relationnel de l'entreprise sur sa politique de recrutement. Prenons un cas d'école d'une SSII de 3000 personnes ayant déjà un programme de cooptation standard et qui doit recruter 1000 nouveaux collaborateurs.

<u>Programme de cooptation traditionnel</u>	<u>E-cooptation avec jobMeetersEntreprise</u>
Capital relationnel géré égal à 1000 (soit 30% des employés actifs).	66% des employé * 3 relations soit 6000 coopteurs potentiels.
15% des recrutements grâce au programme de cooptation = 150 recrues.	30% soit 300 recrues.
Dépenses chasse de têtes = 200K€	Economie de 2 chasses = 40K€ économisés.
Temps passé à gérer le programme de cooptation = 1 ETP.	Réduction de 50% du temps passé pour gérer le programme de e-cooptation = 0.5 ETP.
Délai recrutement moyen = 3 mois, Turnover = 20%.	⇒ 750 J/h facturé en plus grâce au programme de e-cooptation (5jrs de gagnés par recrue).

**Exemple des avantages d'une SSII à avoir recours à un programme d'e-cooptation –**

**Source : JobMeeters**

### **3. POUR CONCLURE**

Pour conclure, depuis les débuts de la numérisation des recrutements de nouveaux outils et moyens de communication sont apparus et permettent aux recruteurs d'optimiser ses recrutements, d'attirer les meilleurs candidats et d'identifier les talents de demain.

En réponse à des besoins d'optimisation du processus de recrutement de plus en plus urgents, les grandes entreprises ont maintenant accès à des solutions en pleine évolution. Elles ont pour objectif principal de minimiser le temps et le coût d'un recrutement. De ce point de vue les bénéfices obtenus pour les grands comptes sont indiscutables. Une étude réalisée, par le cabinet de Boston Aberdeen Group, sur le retour sur investissement de telles solutions révèle des économies colossales dès la première année. Le délai de recrutement des entreprises étudiées diminue de 50 à 63% après la mise en place de ces outils, et pour une entreprise de 10 000 employés, en moyenne, les résultats annoncent une économie de 9 Millions de dollars par an sur les 10 premières années. Bien que le financement de ce type de projet soit très important et donc uniquement accessible pour de grands comptes, l'achat d'un système de gestion de candidatures doit bien être considéré comme un investissement pour l'entreprise et non comme un simple coût.

Nous l'avons vu en première partie, au delà de l'idée d'optimiser le processus de recrutement, l'employeur doit maintenant répondre aux nouvelles aspirations des candidats et faire face à une pénurie croissante de compétences. Les entreprises se voient aujourd'hui obligées de communiquer au travers de leur image employeur, et dans cette optique, l'usage du site RH s'est rapidement démocratisé pour la majorité des entreprises. Certaines d'entre elles cherchent maintenant à rompre avec les discours trop similaires d'un site à un autre : les chats en ligne, les blogs et les jeux concours apparaissent alors comme des actions de communication innovantes, servant efficacement leurs intérêts. On note par ailleurs que la limite entre communication recrutement et communication Corporate se fait de plus en plus mince. En effet l'impact auprès d'autres protagonistes que les candidats tel que les clients finaux ou sous-traitants s'est intensifié ces dernières années, et cet aspect peut alors être décisif lors de l'élaboration du plan média.

Pour Jacques Froissard, fondateur d'Altaïde en 2000, le recrutement d'aujourd'hui suit l'évolution du web. A l'instar des réseaux sociaux, il permet de coopter, de discuter et d'échanger avec le candidat. Le CV n'est plus au centre du processus de recrutement et laisse la place à l'individu.

# Conclusion

---

Pour conclure cette étude du e-recrutement français, nous ne pouvons qu'affirmer les dires de Derek Torrington, selon lesquels l'usage d'Internet et des technologies est indubitablement le plus important bouleversement de ces dernières années en termes de management des ressources humaines. En effet la numérisation a eu un impact particulièrement important sur le processus de recrutement ces 10 dernières années. Le premier constat étant qu'en facilitant la diffusion des offres et des candidatures, le nombre d'offres d'emploi publiées ainsi que les volumes de CV reçus ont littéralement explosé.

En parallèle, nous avons remarqué que les enjeux du recrutement français ont également été bouleversés. De nouvelles règles et de nouveaux enjeux apparaissent : papy-boom, pénurie de compétences dans certains domaines et recherche de nouveaux profils candidats représentent les principaux aspects de cette restructuration. Ainsi devant un nombre croissant de candidatures il devient, pour un recruteur, de plus en plus difficile d'identifier et de capter l'attention des profils recherchés. En s'inspirant des modèles extérieurs, les départements recrutement des grandes entreprises françaises doivent de plus en plus faire appel à l'intégration des technologies et miser sur l'alignement stratégique de leur SI pour répondre à efficacement aux nouveaux enjeux de recrutement.

Le web représente maintenant l'outil de recherche d'emploi le plus utilisé par les cadres et jeunes diplômés. Internet et les technologies qui l'entourent ont impacté la quasi-totalité du processus de recrutement. Ils apportent maintenant de nouveaux outils de gestion et des moyens communication innovants, servant efficacement la stratégie d'entreprises qui prennent conscience de l'importance du management des compétences. Néanmoins, même si l'ensemble des entreprises françaises a pris conscience de l'apport de la numérisation du recrutement par au moins l'utilisation de sites RH, elles sont encore assez peu utilisatrices des grandes avancées technologiques dans ce domaine.

Car en effet, face aux besoins d'optimisation du processus recrutement et de recherche de nouveaux profils, l'évolution des technologies a fortement modifié la vision d'un e-recrutement autrefois basé sur un simple échange d'e-mails.



Pour répondre à un volume de candidatures gargantuesque, des solutions de gestion du e-recrutement apparaissent, même si l'importance d'un tel investissement fait que ce type de solutions est réservé à de grands groupes. Les employeurs qui choisissent de mettre en place de tels projets se donnent alors la possibilité de réaliser des économies colossales, de minimiser au maximum les délais d'embauche et surtout de piloter l'ensemble de leurs processus de recrutement.

Mais au-delà de l'efficacité du processus de recrutement, Internet a également apporté à tous les recruteurs un don d'ubiquité jamais atteint ces dernières années. D'une part les problématiques de communication, d'un groupe ou même d'une PME, se portent de plus en plus vers l'image employeur des entreprises grâce à des actions de communication innovantes telles que les blogs, les jeux concours ou même le chat vidéo. D'autre part, l'évolution du web 2.0 et l'avènement des réseaux sociaux ou des outils de cooptation a permis d'approcher beaucoup plus facilement les candidats en amont du processus de recrutement. On le fait alors soit pour dénicher la perle rare, soit pour simplement s'informer sur les aspirations, les compétences et les orientations des futurs embauchés.

Néanmoins, d'après moi une grosse lacune persiste en termes de technologies de recrutement. Elle touche à l'identification des compétences d'un candidat par l'analyse automatique de son CV. Actuellement le nombre de candidatures reçues dans certaines grandes entreprises ne permet plus de les traiter toutes avec autant d'attention même en ayant recours à des solutions de gestion des candidatures, et l'analyse automatique d'un CV n'est pas encore assez efficace. Il ne fait aucun doute que pour les années à venir, c'est à ce niveau-là que les plus gros progrès sont attendus.

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises dans cette étude, les technologies d'analyse sémantique existent déjà, mais elles ont encore beaucoup à apporter au recrutement. Au fil de mes recherches, j'ai pu identifier comme acteur majeur de ce domaine, Lingway Solutions. Cette société spécialisée dans les solutions d'analyse sémantique a depuis peu, en association avec l'APEC, diversifié son activité auprès des spécialistes du recrutement. Grâce à l'analyse sémantique des CV la solution Lingway e-Recrutement, permet, selon ses créateurs, « de retrouver rapidement le bon profil parmi des milliers de CV et simplifie le processus de recrutement en supprimant la phase de capture, de classement et de

catégorisation. Cette solution permet en outre, en mode recherche, d'associer automatiquement les CV avec l'offre d'emploi correspondante. Un système d'alerte paramétrable permet également d'avertir le recruteur dès qu'un profil nouveau correspond à une offre d'emploi ». Parmi les clients ou partenaires on note la présence de l'APEC, de l'intégrateur Capgemini, de l'éditeur de solution e-recrutement Rflex, du job-boards LesJeudis.com ou encore du Groupe PSA Peugeot-Citroën.

Bien qu'actuelles, ces solutions sont d'après moi encore perfectibles. Elles pourraient représenter dans un futur proche, un bond en avant phénoménal pour répondre aux problématiques des grandes entreprises qui ne parviennent plus à examiner l'ensemble des candidatures avec attention. L'évolution future du web 3.0, appelé parfois web-sémantique, devrait alors donner toute sa légitimité à ce type d'outil. Au-delà d'une simple recherche par mot clé on s'attaque là au sens des mots grâce à un principe de valeur sémantique. Ce sujet encore très récent n'as pas été détaillé dans cette étude, mais représente d'après moi un élément à surveiller de très près pour les années à venir. Le projet S.I.R.E (Sémantique, Internet, Recrutement et Emploi), qui a débuté en janvier 2009, en collaboration avec le CNRS et Lyngway Solution, produira certainement des éléments de réponse à cette problématique.

# Bibliographie

---

## < OUVRAGES >

- « Human Ressources Management »  
*Dereck Torrington, Laura Hall et Stephen Taylor*
- “Encyclopedia of Human Ressources Information Systems”  
*Teresa Torres Corronas et Mario Arias Oliva*
- « Equipe RH Acteurs de la str@tégie » - 2002  
*Bernard Marck, Martine Fabre, Marie Ange Proust Françoise Ridet et Martine Romanet*
- « E-GRH Révolution ou Evolution ? » – 2002  
*Coordonné par Michel Kalika*
- « Ressources Humaines » (Chapitres sur « Le système d’information des ressources humaines » et le « Recrutement et Intégration » - 2001  
*Jean Marie Peretti*

## < ETUDES >

- « Chats emploi : un nouvel outil de communication efficace pour une mise en relation Candidats/ Recruteurs » – Juin 2007  
*Réalisé par Sourcea.fr*
- « L’Etude des 1000 » - Edition 2007 et 2009  
*Réalisé par Keljob.com*
- « Internet et les Intermédiaires du marché du travail » - Aout 2005  
*Réalisé par l’IRES (Institut de Recherche Economiques et Sociales)*
- « Etude sur la Mobilité des cadres » - Edition 2005 et 2009  
*Réalisé par l’APEC*
- « Nouvelles tendances du recrutement en ligne » - Mars 2006  
*Réalisé par CYBER STRAT et Altaïde Partners*

- « Recrutement sur Internet. performance des sites, Stratégie des Grandes entreprises » - 2008

*Réalisé par BenchMark Group*

## < PUBLICATION / MEMOIRES >

- « Conduite d'un projet de E-recrutement pour schneider Electric France »  
*par Chrystelle Maron- 2003*
- « La numérisation du recrutement » - 2002  
*par Olivier Bomsel et Patrick Doucet*
- « Les singularités du recrutement en Informatique » - 2007  
*par Tiphaine Bonnet*
- « Y a-t-il de nouveaux outils et nouvelles méthodes de recrutement ? »  
*par Gérard Mathevet et Raymond Poulain*

## < ARTICLES >

- « Pour que le CV passe avec succès l'épreuve du traitement informatique »  
*paru dans L'Atelier BNP Paribas*
- « E-recrutement avantages et limites de la pré-sélection »  
*paru dans Les Echos*
- « Informatique RH : les nouveaux visages du recrutement en ligne »  
*paru dans Entreprise et Carrière*
- « SEPHORA lance le premier blog RH de la toile »  
*paru dans Indice RH*
- « Interview de Jacques Froissand : que pensez vous des tout nouveaux outils de recrutement ? »  
*paru dans 01.net*
- « Recrutement un logiciel pour ne pas se tromper »  
*paru dans 01.net*
- « Panorama des Solutions de gestion de CV »

*paru dans Le journal du net*

- « Trouver un emploi grâce aux blogs RH »

*paru dans Le journal du net*

## < VIDEO >

- Interview de Jacques Froissand, président d'Altaïde, sur le recrutement 2.0 et les blogs RH  
*disponible à l'adresse suivante : [www.usage20.com/tag/recruter](http://www.usage20.com/tag/recruter)*
- Conférence du 4 juin à la Bourse de Paris pour la présentation du projet SIRE (Sémantique Internet Recrutement et Emploi)  
*disponible à l'adresse suivante : [www.sire-project.eu](http://www.sire-project.eu)*
- Table ronde animée par Corine Zerbib de Jobetic.net : « E-emploi quelles applications pour demain »  
*disponible à l'adresse suivante : [www.sire-project.eu](http://www.sire-project.eu)*

## < SITES INTERNET VISITES >

- [www.monster.com](http://www.monster.com)
- [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)
- [www.viadeo.com](http://www.viadeo.com)
- [www.jobmeeters.com](http://www.jobmeeters.com)
- [www.renault.com/fr/carrieres](http://www.renault.com/fr/carrieres)
- [www.recrutement.credit-agricole.com](http://www.recrutement.credit-agricole.com)
- [www.semaine-emploi.com](http://www.semaine-emploi.com)
- [www.leforumemploi.com](http://www.leforumemploi.com)
- [www.tribalsextape.com](http://www.tribalsextape.com)
- <http://blogrh.sephora.fr/>
- [www.focusrh.com](http://www.focusrh.com)
- [www.usage20.com](http://www.usage20.com)
- <http://recrutement2point0.blogspot.co>