

Recrutement et Internet : Une nouvelle gestion de la relation candidat ?

Aurélie GIRARD

Doctorante

Laboratoire du CREGOR
Université Montpellier II
Place Eugène Bataillon
34000 Montpellier (France)
aurelie.girard34@orange.fr

Bernard FALLERY

Professeur des Universités

Laboratoire du CREGOR
Université Montpellier II
Place Eugène Bataillon
34000 Montpellier (France)
bernard.fallery@univ-montp2.fr

☐ Résumé

Cette communication s'intéresse particulièrement à la fonction recrutement et aux technologies Internet utilisées dans le cadre de son activité. Les outils du Web 2.0 ouvrent de nouvelles perspectives aux recruteurs et renouvellent l'intérêt pour ce champ. Une étude exploratoire a été menée auprès de 11 recruteurs appartenant à des SSII, afin d'améliorer la compréhension des pratiques de recrutement qu'ils utilisent. Quatre grands résultats apparaissent.

Mots clefs :

e-GRH, recrutement, Internet, Web 2.0.

☐ Abstract

This communication deals with the recruitment function and Internet technologies used in its activity. The Web 2.0 is an interesting field offering new perspectives to recruiters. An exploratory study was lead among 11 recruiters of software engineering companies to improve our understanding about the recruitment practices that they use. Four main results appeared.

Key-words:

e-HRM, recruitment, Internet, Web 2.0.

Introduction

« Tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions de l'entreprise ont été, sont ou seront bouleversés par Internet » affirmait Kalika en 2000. La fonction RH est en pleine mutation. La CVthèque de Monster France totalise environ 3 millions de CV et plus de 80.000 nouveaux CV sont ajoutés chaque mois. Le réseau social Facebook représente plus de 40 millions d'utilisateurs actifs.

D'après Lepack et Snell (1998), la fonction RH doit faire face à quatre pressions assez contradictoires. Elle doit être à la fois plus stratégique, plus flexible, plus efficace en termes de coûts et offrir un service de qualité. L'intégration de la technologie a pour objectif d'aider les professionnels RH à répondre à ces prérogatives. Il est essentiel de distinguer le SIRH de l'e-GRH. Le SIRH est destiné au service RH, il a pour vocation d'améliorer les processus inhérents à la fonction, tandis que l'e-GRH est également destinée aux managers et aux employés de l'organisation (Ruël et al., 2004). L'e-GRH est une façon d'implémenter les stratégies RH, les politiques, les pratiques dans les organisations au travers du support direct et/ou avec l'entière utilisation de réseaux basés sur des technologies Web (Ruël et al., 2004).

Pour reprendre les termes de Ruël et al. (2004), l'e-GRH peut être à la fois une innovation ou une irritation. C'est une irritation lorsque les buts ne sont pas clairs ou irréalistes, quand le type d'e-GRH ne répond pas aux besoins des utilisateurs, lorsque tout est déterminé par la technologie. C'est une innovation quand elle permet la décentralisation du management en donnant plus de responsabilités aux managers de proximité, quand elle donne l'opportunité à la fonction RH de se concentrer sur des activités créatrices de valeurs grâce à l'automatisation et l'externalisation des activités à faible valeur ajoutée. Elle peut ainsi devenir un réel partenaire stratégique de l'organisation en développant le capital immatériel de l'entreprise.

Peu d'études se sont focalisées sur le rôle joué par un processus RH spécifique or la capacité d'une entreprise à attirer et maintenir ses employés est déterminante. Le recrutement, en tant que point d'entrée des employés dans l'organisation, joue un rôle critique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel (Parbudyal et Dale, 2003). Recruter représente donc un enjeu considérable pour les entreprises. Les candidats, futurs salariés, sont de véritables sources de performance. Le processus de recrutement a été profondément bouleversé par d'importantes mutations : nombreux départs à la retraite des salariés issus du « baby boom », marchés engendrant un besoin de flexibilité et de réactivité élevé, modes de communication complexifiés. L'apparition depuis quelques temps de nouveaux médias « sociaux et sociables » (Martin et

al., 2008) appelés « Web 2.0 » ouvre de nouvelles perspectives aux entreprises et renouvelle l'intérêt pour ce champ.

Malgré l'importance grandissante de l'e-recrutement la recherche dans ce domaine reste très limitée et orientée candidat (Breaugh et Starke, 2000 ; Lievens et al., 2002). Les opportunités offertes par le Web 2.0 sont peu étudiées, l'utilisation de ces outils étant relativement récente. Cette communication s'intéresse donc aux technologies Internet utilisées dans le cadre du recrutement, telles que les sites Internet, les sites emplois, les logiciels de gestion de candidatures et plus particulièrement aux technologies Web 2.0, à l'image des réseaux sociaux numériques : l'utilisation d'Internet dans le cadre du recrutement va-t-elle modifier la relation avec les candidats ?

Dans une première partie nous présenterons deux champs théoriques permettant d'analyser le recrutement sur Internet. Les résultats d'une étude exploratoire sur les pratiques de recrutement des SSII seront exposés dans une seconde partie.

1. Deux champs théoriques pour l'analyse du recrutement sur Internet

Le recrutement, longtemps considéré comme de niveau opérationnel ou tactique, prend aujourd'hui une dimension stratégique en s'appuyant sur deux grands champs théoriques : la théorie des ressources et la théorie des réseaux sociaux. Les TIC viennent alors modifier la donne avec la généralisation d'Internet.

1.1. La théorie des ressources et le recrutement sur Internet

Le processus de recrutement s'inscrit dans une démarche globale de gestion de compétences. En effet, nous pouvons distinguer trois grandes dimensions des pratiques de gestion des compétences (Defélix, 2003) : acquérir, stimuler et réguler les compétences individuelles et collectives. La gestion des compétences a évolué au cours du temps et s'inscrit aujourd'hui dans une optique de management stratégique de la compétence en tant qu'avantage concurrentiel (Dietrich et Pigeyre, 2005).

On assiste ainsi à l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation et de gestion de la main d'œuvre, en rupture avec celui de la qualification. Comme le souligne Tarondeau (1998), « depuis quelques années, la conception dominante de la stratégie concerne l'acquisition et la maîtrise de ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents » (1998, p. 36).

Ainsi, selon la théorie des ressources (Resource Based View) développée par Penrose (1959), Wernerfelt (1984) et Barney (1986), l'entreprise ne doit pas être considérée uniquement au travers de son portefeuille d'activités, mais elle doit être définie comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles, comme un portefeuille de noyaux de compétences et de ressources distinctes. Le concept de « compétences clés » introduit par Prahalad et Hamel (1990) a participé à l'essor de cette théorie. Les employés jouent un réel rôle dans le succès des organisations.

La nature du travail au 21^{ème} siècle présente de nombreux challenges pour le recrutement (Ployhart, 2006) : le travail basé sur les connaissances implique une plus grande exigence vis à vis du niveau de compétences des employés, les changements démographiques, sociétaux et culturels largement répandus créent des pénuries mondiales de candidats qualifiés et compétents, la main d'œuvre est également de plus en plus diverse (Ployhart, 2006). Chambers et al. (1998) parlent de guerre des talents. La gestion des talents consiste à identifier les postes critiques, les connaissances et les aptitudes requises pour occuper ces postes, et ensuite à attirer et retenir les individus correspondant au profil établi (Foster, 2005).

Ainsi le recrutement se pose comme la première étape d'une longue démarche de gestion des compétences et des talents. Peretti (2004) décompose l'activité de recrutement en quatre étapes : préparation, recherche, sélection, et intégration. Avec Internet, les méthodes de recrutement évoluent et se diversifient. Les entreprises adoptent une approche duale (Parbudyal et Dale, 2003) mais Internet a pris une place importante dans le processus de recrutement. Selon une récente enquête de l'Association pour l'Emploi des Cadres (Apec, 2006), le marché du travail est de plus en plus transparent : 63% des opérations de recrutement ont ainsi donné lieu à publication d'une offre Internet. On assiste bien au développement de l'e-recrutement, que nous pouvons définir comme l'utilisation de toute technologie dans le but d'attirer, sélectionner et gérer le processus de recrutement (Parry et Tyson, 2008). Nous pouvons distinguer trois principaux aspects, « classiques » désormais :

Les sites entreprises : Ces sites ont plusieurs objectifs : améliorer la connaissance l'entreprise, promouvoir une image attractive, et bien entendu générer des candidatures. De récentes études se sont intéressées au potentiel d'attraction des sites entreprises dédié au recrutement (Williamson et al., 2003 ; Cober et al., 2004 ; Maurer & Liu, 2007 ; Thompson et al., 2008). Cober et al. (2004), au travers d'une étude qualitative ont déterminé l'impact de la forme, du contenu, et du fonctionnement des sites de recrutement sur la décision du candidat à poursuivre sa démarche.

Les jobboards : Les entreprises peuvent également recourir à des sites emplois, appelés « jobboards ». Ces sites offrent aux entreprises la possibilité de diffuser leur offre d'emploi à grande échelle et d'accéder à d'importantes bases de données de CV appelées « CVthèques ». Il est possible de distinguer les jobboards généralistes type Monster de ceux spécialisés par région, à l'image de Regionsjob, ou par secteur d'activité tel que Lesjeudis dans le domaine de l'informatique. Ainsi, l'information diffusée est plus ciblée, les dispositifs de recherche mieux adaptés et les CV sont en général plus précis (Fondeur, 2001).

Les logiciels de gestion des candidatures : D'après les études de cas menées par Parry et Tyson (2008), l'utilisation combinée d'un site de recrutement en ligne et d'un logiciel de gestion des candidatures apporte plusieurs bénéfices pour l'entreprise en termes de coût, d'efficacité, de fiabilité et de service. Une étude réalisée par Focus RH, site d'information en ligne dédié à l'e-GRH, permet de segmenter le marché des logiciels de gestion des candidatures en trois familles d'acteurs. Les gestionnaires de courriel, type CVMail, permettent de gérer le flux de candidatures arrivant par courriel. Les gestionnaires de candidatures, telles que R.flex, sont des solutions plus puissantes proposant de nombreuses fonctionnalités comme la gestion du site carrière, la diffusion des offres, la modification des textes. Les gestionnaires de talents (aussi appelés gestionnaires du capital humain) à l'image de Taleo (anciennement Recruitsoft) sont des solutions plus complètes avec une approche globale du recrutement, permettant une véritable gestion des talents et des carrières.

Face aux foisonnement de nouvelles applications Web, la théorie des ressources permet donc de mettre en avant deux concepts importants : compétences clés et gestion des talents.

1.2. La théorie des réseaux sociaux et le recrutement sur Internet

Les travaux portant sur le capital social et sur la théorie des réseaux sociaux permettent d'expliquer l'apport d'un réseau en termes de recrutement. Bourdieu (1986) a défini le capital social comme « l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles - soit, en d'autres termes, l'appartenance à un groupe » (1986, p. 2). Réseau capital et capital social sont ainsi deux notions étroitement liées qui peuvent être appréhendées selon trois aspects : la force des liens, la structure du réseau et la nature des attributs des contacts.

Granovetter (1973), a régulièrement utilisé le marché du travail pour illustrer ses travaux sur les réseaux sociaux. Dès 1973, il insiste sur « la force des liens faibles » caractérisés par une faible quantité d'interactions dans le temps, une faible intensité émotionnelle, peu de confiance et peu de service réciproques. Contrairement aux réseaux à liens forts, les réseaux à liens faibles permettent de rentrer en contact avec un plus grand nombre d'individus et d'accéder à des informations nouvelles.

Burt (1992) rejoint Granovetter en qualifiant l'absence de ponts entre deux groupes de « trou structurel » et met en évidence l'avantage compétitif que cela représente en termes de bénéfice informationnel. Selon lui, la structure du réseau est importante. Un réseau comportant des liens peu redondants permettra d'accéder à des informations variées et originales. Coleman (1988) et Putnam (1995) ne sont pas du même avis et soulignent l'importance de la confiance dans le développement du capital social. Deux visions s'opposent ainsi, ou se complètent. En effet, évoluer dans un réseau dense et fermé, caractérisé par une certaine confiance et un cadre normatif peut favoriser la collaboration. A l'inverse, côtoyer des cercles d'individus différents permet d'accéder à des informations nouvelles et novatrices.

Pour Lin et al. (1981) ce qui est important ce n'est pas la force du lien entretenu avec un individu (appelé « alter »), mais la nature des ressources accessibles grâce à celui-ci. Selon ces auteurs, plus le statut social du contact est élevé, plus l'emploi trouvé par le biais de ce contact correspondra à un statut social élevé.

Côté candidat, mobiliser son réseau permettrait de bénéficier d'une information plus riche sur l'entreprise et l'offre d'emploi et ainsi d'augmenter ses chances d'être embauché (Rees, 1966; Granovetter, 1973; Holzer, 1988). Cette méthode permettrait également d'acquérir un niveau de rémunération plus élevé (Granovetter, 1995; Holzer, 1988). Côté employeur, d'après Rees (1966), faire appel à son réseau ou à celui de ses employés permettrait de limiter le nombre de candidatures tout en s'assurant de leur qualité. Cela aurait également pour effet de diminuer l'absentéisme et le turnover (Rees, 1966). Il s'agit d'une méthode moins onéreuse et plus efficace du fait de la confiance accordée aux candidatures (Holzer, 1988). Les entreprises n'hésitent donc plus à solliciter le réseau de leurs collaborateurs. Certaines formalisent cette méthode et mettent en place de véritable politique de cooptation où des primes sont octroyées lorsqu'un candidat coopté est embauché. L'enquête « Offre d'emploi et recrutement » menée par la DARES démontre que plus 50 % des recruteurs mobilisent leurs réseaux lors de leur processus de recrutement (Garner et Lutinié, 2006).

Les TIC ont alors généré de nouvelles possibilités de médiation dans les échanges interpersonnels.

Depuis quelques années, le terme de réseau social est largement utilisé dans la sphère Internet. Il est souvent associé au terme de Web 2.0 depuis que Tim O'Reilly a rendu cette expression populaire (O'Reilly, 2005). Le Web 1.0 s'inscrivait dans une logique « auteur à lecteurs » tandis que le Web 2.0 tend à réduire les hiérarchies en permettant aux lecteurs de devenir de véritables acteurs et de se situer au centre des échanges. Il est centré utilisateur et partage d'information. Ce terme reste encore très controversé, on peut voir dans le « Web 2.0 » un concept purement marketing. Il caractérise toutefois une réelle évolution du Web et de ses usages. Dans le cadre du recrutement, les outils Web 2.0 les plus représentatifs sont les suivants :

Les blogs : Ces espaces rédactionnels personnels ou collectifs permettent de publier du contenu facilement. Ils se multiplient côté candidats, recruteurs et même au niveau des entreprises. Certains recruteurs exploitent ces espaces afin de diffuser leurs offres d'emploi, on parle alors de « jobblogs », blogs d'offres d'emploi (tels que Hightech-job.net).

Les réseaux sociaux numériques : Ce sont des sites de mise en relation généralistes comme Facebook ou professionnelles telles que LinkedIn ou Viadeo. On peut y renouer des contacts avec des anciens collègues et amis, mais aussi trouver des clients, des fournisseurs, des partenaires et des futurs collaborateurs. Les recruteurs peuvent faire de la chasse de tête et contacter les candidats dits « passifs ». Un système de recommandation peut être mis en place pour valoriser son profil par des commentaires.

Les univers virtuels : Il s'agit de plateformes 3D, à l'image de Second Life, où l'utilisateur crée un personnage (« avatar ») et évolue dans un monde virtuel. C'est un véritable lieu d'expression dont le but est de favoriser la création de communautés. En juin 2007 le premier forum de recrutement sur Second Life, baptisé Neo-JobMeeting, a été organisé. Alstom, Areva, Capgemini, l'Oréal et Unilog se sont associés à l'événement qui a enregistré plus de 1 500 inscriptions de candidats.

Les sites d'e-cooptation : Ils sont basés sur un réseau de personnes motivées (financièrement parlant) pour trouver des candidats potentiels dans leur entourage, sont aussi un moyen d'attirer de nouveaux talents (les deux principaux sites français étant Jobmeeters et Cooptin). Ces plates-formes font preuve d'une plus grande confidentialité.

Les sites de gestion de l'identité numérique : Ces sites, à l'image Ziki, permettent de créer une page personnelle publique regroupant l'ensemble des informations et publications personnelles (blogs, photos...). Il est possible alors de gérer son identité numérique, de la promouvoir sur le Web via un lien commercial sur Google par exemple.

Les flux RSS : Il s'agit d'un format de diffusion standard permettant de suivre en temps réel les informations contenues dans plusieurs sites ou blogs. Les informations mises à jour sont automatiquement diffusées soit dans un simple navigateur, soit dans un moteur de recherche d'offres d'emploi (Moovement par exemple), soit à l'aide d'autres sites Internet tels que les agrégateurs de flux (type Netvibes et iGoogle). Le candidat pourra sélectionner différents flux RSS et être au fait des nouvelles opportunités disponibles.

Les plates-formes vidéo : Ces plateformes, telles que Youtube ou Youjob, permettent aux entreprises de mettre en avant leurs offres d'emploi et aux candidats de présenter leur CV. Une autre application possible de la vidéo est l'entretien à distance par webcam interposées lors d'un rendez-vous ou lors de salons spécialisés (Waliitech par exemple).

Selon Fondev et Lhermitte (2006) les recruteurs se retrouvent aujourd'hui avec un nombre important de CV, non forcément qualifiés. Les réseaux sociaux numériques permettraient alors de résoudre le problème du « bruit » induit par le recrutement en ligne.

Mais un des enjeux majeurs réside surtout dans la maîtrise de son image sur Internet, la « réputation Web », avec une frontière entre la vie privée et la vie professionnelle qui s'estompe peu à peu. Internet peut être utilisé pour rechercher des informations sur un candidat (certains parlent de « googling » en référence à Google), informations qui peuvent perturber le processus de recrutement (Coutu, 2007). Il est important pour les candidats de veiller aux informations circulant à leur sujet, de limiter les accès et les contenus diffusés. Il en est de même pour les entreprises. Il faut des années pour construire une réputation et une marque mais parfois seulement quelques mois pour les détruire (Martin et Hetrick, 2006).

Face au foisonnement de nouvelles applications Web, la théorie des réseaux sociaux permet donc de mettre en avant deux autres concepts clés : liens faibles et capital social.

2. Les résultats d'une étude exploratoire

Compétences clés et gestion des talents, liens faibles et capital social... il restait à tester ces concepts dans le cadre d'une étude exploratoire sur le recrutement par Internet. Dans le cas présent nous avons choisi des Sociétés de Services en Ingénierie Informatique (SSII). Elles recherchent actuellement de nombreux candidats et utilisent largement Internet. Il s'agit d'un secteur spécifique mais qui offre de nombreuses informations.

L'étude qualitative s'appuie sur des entretiens semi-directifs, effectués en face à face ou par téléphone. Un guide d'entretien a été construit contenant les différents

thèmes et sous-thèmes à aborder dans la discussion. Ce mode de collecte de l'information se justifie par le caractère exploratoire de cette recherche et par le type de données collectées : pratiques de recrutement mises en place, pratiques envisagées, raisons invoquées, opinions, etc. Il s'agit d'un échantillonnage de convenance. Cet échantillon peut paraître réduit mais, compte tenu de la taille des entreprises interrogées et de leur dynamisme en terme de recrutement, celui-ci nous permet d'avoir une vision assez large du phénomène étudié.

Nombre d'individus et d'entreprises	11 recruteurs, 10 entreprises contactées.
Localisation	5 personnes contactées directement au siège, 6 dans des agences régionales.
Taille de l'entreprise d'appartenance	1 entreprise de moins de 100 employés, 3 entre 2500 et 4999, 4 entre 5000 et 10 000, 2 plus de 10 000.
Taille de l'agence	1 de moins de 100, 5 entre 100 et 500 employés.
Nombre de recrutements prévus (2008)	1 entreprise n'a pas d'objectif fixé (PME), 2 entre 500 et 1000, 7 entre 1500 et 2500.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

La saturation des données recueillies a été atteinte après onze entretiens, qui ont été enregistrés afin de pouvoir les retranscrire. Après retranscription (45 pages de verbatims), une analyse de contenu a été réalisée, avec d'abord un codage des thèmes évoqués et la définition de grilles de lectures. Une deuxième phase de décodage a ensuite consisté à comparer les déclarations des différentes entreprises et faire émerger quatre principaux résultats. La validité pragmatique de ces résultats a été évaluée par un retour aux entreprises et une analyse de leurs commentaires.

2.1. Le profil de compétence est devenu plus important que les profils de postes.

5 entreprises déclarent raisonner uniquement en termes de profil de compétences et non en termes de profil de poste. Les 5 autres ont recours aux deux types de recrutement, mais raisonnent en termes de profil de compétences dans la plupart des cas. Parmi celles-ci, 3 déclarent ne pas recruter de personnes n'ayant pas de perspectives d'évolution dans l'entreprise. Toutes les personnes interrogées affirment que cela leur permet d'anticiper les besoins à venir et rester en phase avec le marché. Les compétences recherchées sont d'ordre technologiques et fonctionnelles, mais concernent également le conseil et le management de projet. Les stages constituent un véritable point d'entrée dans l'organisation. Le CDI est le contrat le plus répandu.

Ces résultats sont en accord avec l'évolution stratégique de la gestion des compétences constatée par Dietrich et Pigeyre (2005) et par Tarondeau (1998). Les SSII, à l'instar de nombreuses entreprises, sont confrontées à un environnement de plus en plus instable et concurrentiel. L'importance des employés, de leur acquisition et de leur rétention, semble clairement perçue par les entreprises interrogées.

2.2. Le Web « classique » est incontournable pour les transactions de recrutement mais devient insuffisant

Les jobboards, les sites entreprises dédié au recrutement et les logiciels de gestion des candidatures sont utilisés par toutes les entreprises contactées. Pour l'ensemble des personnes interrogées il est difficile d'évaluer les changements apportés par le Web de première génération dans leur activité de recrutement car ils n'ont pas connu la période sans Internet. Cependant, elles indiquent que celui-ci leur donne la possibilité de diffuser leurs offres d'emploi facilement, à grande échelle et à moindre coût tout en permettant une meilleure gestion des candidatures. Ces résultats rejoignent les conclusions de l'étude réalisée par Parry et Tyson (2008).

SSII Moyens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jobboards	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Site Internet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Logiciel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Stages	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evènements	X	X		X	X	X		X	X	
Cabinets conseil	X	X		X			X	X		X
Cooptation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Tableau 2. Outils classiques utilisés par les SSII pour recruter.

Toutefois, compte tenu du contexte fortement concurrentiel dans lequel évolue les SSII actuellement, le web « classique » devient insuffisant pour recruter.

« Le Web classique reste quand même un support incontournable [...] mais ce n'est plus du tout suffisant. »

« Nous sommes face à une pénurie d'ingénieurs informatiques. [...] Les sociétés de services ont à peu près les mêmes demandes et ont tendance à se jeter sur les profils disponibles sur les jobboards classiques, ce qui fait monter les enchères au niveau des salaires, des prétentions, des exigences des candidats en général. »

2.3. Au delà des transactions de recrutement, le Web 2.0 permet de gérer une relation avec les candidats.

Les SSII commencent à utiliser le Web 2.0 afin d'étendre leurs perspectives de recrutement et leur capital social. En effet, elles souhaitent nouer de véritables relations avec les candidats, aller vers ceux qui ne seraient pas venus spontanément vers elles. Les personnes inscrites sur les réseaux sociaux ne sont pas forcément en recherche active, mais restent généralement en veille par rapport aux opportunités du marché. Ce sont des candidats « passifs » intéressants pour les SSII en recherche constante de profils de compétence.

« Ces technologies là [Web 2.0] nous permettent d'aller vers les candidats, autrement, aujourd'hui on recrute autrement. »

Des pratiques innovantes voient le jour et comptent être développées.

SSII Moyens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Web 2.0 :	X	X	X	X	X	X	X		X	
Viadeo	X	X		X	X	X	X		X	
Facebook									X	
vidéo	X	X	X			X			X	
Blogs						X				
Secondlife	X			X					X	

Tableau 3. Outils Web 2.0 utilisés par les SSII pour recruter.

7 entreprises sur 10 utilisent le réseau social professionnel Viadeo depuis cette année. Facebook est utilisé pour l'instant par 1 entreprise sur 10 au travers d'une application permettant de communiquer ses offres d'emplois. Une autre entreprise développe actuellement sa propre application. Cinq entreprises ont participé à des sessions de recrutement par visioconférence via des sites comme Youjob ou Waliitech et/ou ont utilisé la vidéo pour faire une interview et présenter leur société (notamment sur Enlignepourlemploi). Une entreprise a créé des blogs sur différents aspects de son activité afin de démontrer son expertise, créer des communautés, se faire connaître et reconnaître. Il s'agit de pratiques récentes, nous avons peu de retours.

Second Life fait office ici de contre-exemple. En effet, cet univers pourtant dédié au développement de véritables communautés n'a pas séduit les SSII en termes de gestion de relation candidat pour le moment. Parmi les 10 entreprises contactées, 3 ont déjà réalisé une session de recrutement sur Second Life. Très peu de candidats ont été recrutés (environ 1 à 3 recrutements par session). Cet exemple permet de mettre en avant une autre facette du Web 2.0. Celui-ci est également considéré comme un moyen de communication et de différenciation. Ces sessions ont permis de valoriser leur société en dégageant une image innovante et jeune.

Toutefois, aucune deuxième session n'est envisagée. Les autres entreprises ne pensent pas non investir dans Second Life. Cette pratique n'est plus considérée comme intéressante en termes de communication, d'autres entreprises ayant investi cet univers en premier, et n'a pas occasionné de nombreux recrutements.

L'utilisation du Web 2.0 pour rechercher des informations sur une candidature déjà réceptionnée partage les avis. Trois recruteurs pensent que cela permettrait de voir le candidat sous un autre angle, les autres sont plus critiques. Les raisons invoquées par ces personnes sont le manque de temps, le manque d'efficacité perçue et le manque de déontologie. Les informations sont parfois disséminées sur Internet, certains sites comme Facebook mélangent vie privée et vie professionnelle. Une meilleure gestion de la part des candidats de leur réputation sur le web, ainsi que l'utilisation d'outils de gestion de la vie privée permettant de limiter l'accès à certaines informations pourrait à terme faciliter cette pratique.

2.4. Internet peut décentraliser les responsabilités de recrutement, ou au contraire justifier l'externalisation du recrutement.

Sur les 9 entreprises ayant plusieurs agences ou bureaux en province, 8 indiquent avoir une gestion des recrutements décentralisée. Chaque agence effectue ses propres recherches, ses propres entretiens et a accès au logiciel et aux bases de données de CV les concernant. Les logiciels permettent ainsi un meilleur partage de l'information et favorisent la décentralisation des responsabilités de recrutement en province. Par ailleurs, l'apparition des réseaux sociaux numériques peut entraîner une décentralisation des responsabilités de recrutement vers les collaborateurs. 9 entreprises sur 10 ont mis en place une réelle politique de cooptation, les employés recommandant des candidats embauchés par la suite sont gratifiés par une prime. Cette pratique tend à se développer avec la mobilisation des réseaux sociaux numériques. 2 entreprises incitent déjà leurs collaborateurs à aller sur ces réseaux et développer leur capital social. Ce phénomène de décentralisation des responsabilités rejoint l'étude de Ruël (2004) sur les conséquences de l'e-GRH sur la fonction RH.

A l'inverse, les pratiques Web 2.0 pourraient être externalisées vers des cabinets de recrutement spécialisés en la matière. Les SSII déclarent manquer de temps et de moyen pour tirer profit du Web 2.0 et ont déjà recours à des cabinets de recrutement pour rechercher des profils hautement qualifiés. Cette possibilité va à l'encontre des conditions d'externalisation définies par Lepak et Snell (1998), selon qui seules les activités RH basiques et à faible valeur ajoutée doivent être externalisées. Toutefois, les cabinets de recrutement pourraient apporter leur

expertise, offrir une certaine confidentialité et crédibilité.

3. Conclusion

La revue de la littérature ainsi que l'étude exploratoire nous ont permis d'acquérir une meilleure compréhension des enjeux relatifs au recrutement. Les possibilités offertes par Internet, tant dans sa forme première génération (sites Internet, jobboards, logiciels) que dans sa forme « Web 2.0 » avec les réseaux sociaux, ont également été mises en évidence. Il est important de souligner qu'il s'agit d'un terrain d'étude spécifique, fortement marqué par la technologie, et que ces résultats ne peuvent pas être généralisés. Toutefois, nous avons pu observer un réel intérêt pour le Web 2.0. De nouveaux usages apparaissent ainsi que de nouvelles problématiques.

D'autres secteurs d'activité mériteraient d'être étudiés afin de voir les différences possibles dans les pratiques de recrutement. Des observations terrain au travers d'une étude de cas seraient une source d'information complémentaire. Il serait également intéressant d'adopter une double approche, en se plaçant aussi du point de vue du candidat, afin de voir quels changements apporte le Web 2.0 dans son évolution professionnelle. Une collaboration au niveau européen permettrait de voir les différences en termes d'usage du Web 2.0, et également d'obtenir plus d'informations sur le sujet. Enfin, l'influence du Web 2.0 pourrait être à terme étudiée sur l'ensemble de la gestion des compétences, notamment en ce qui concerne l'évaluation, la formation et le partage des connaissances.

Références

- APEC (2006), *Le marché de l'emploi cadre à l'heure d'Internet*.
- Barney, J. B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bourdieu, P. (1986), *The forms of capital. Handbook of theory and research for the sociology of education*, J. G. Richardson (éd.), New York, Greenwood: 241-258.
- Breaugh, J. A., and Starke, M. (2000), « Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions », *Journal of Management* 26, 405-434.
- Burt R. (1992), *Structural Holes, The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Chambers, E. G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., and Michaels III, E. G. (1998), « The War for Talent », *The McKinsey Quarterly*, 44-57.

- Cober, R.T., Brown, D.J. and Levy, P.E. (2004), « Form, content and function: an evaluative methodology for corporate employment websites », *Human Resource Management (USA)*, 43, 201-218.
- Coleman, J. S. (1988), « Social Capital in the creation of Human Capital », *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coutu, D. (2007), « We Googled You », *Harvard Business Review*, 85(6), 37-47.
- Defélix C. (2003), « Ce que gérer les compétences veut dire », p. 121-128, in *Compétences et connaissances dans les organisations*, A.-M. Guénette, M. Rossi et J.-C. Sardas (dir), SEES.
- Dietrich, A. and Pigeyre, F. (2005), *La gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte, collection Repères.
- Focus RH (2004), *Guide des Systèmes de Gestion de Candidatures*.
- Fondeur, Y. (2006), « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *La Revue de l'IREES*, 3, 3-10.
- Fondeur, Y., and Lhermitte, F. (2006), « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », *La Revue de l'IREES*, 3, 101-132.
- Foster, L. (2005), « Confronting the global brain drain », *Knowledge Management Review*, 8, 28.
- Garner H., and Lutinier B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières synthèses, Dares*, 48, 1-8.
- Granovetter, M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter M. (1995), *Getting a Job*, The University of Chicago Press.
- Holzer, H. J. (1988), « Search Method Use by Unemployed Youth », *Journal of Labor Economics*, 6, 1.
- Kalika, M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management! », *Revue Française de Gestion*, 68-74.
- Lepak, D., and Snell, S. (1998), « Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century », *Human Resource Management Review*, 8, 215-234.
- Lievens, F., van Dam, K. and Anderson, N. (2002), « Recent trends and challenges in personnel selection », *Personnel Review*, 31, 580-601.
- Lin N., Ensel W., and Vaughn J. (1981), « Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment », *American Sociological Review*, 46, 393-405.
- Martin G., Reddington M., Kneafsey M. B. and Sloman M. (2008), « Web 2.0 and HRM: A Discussion Document », *CIPD*. Retrieved june, 2008, from http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/general/_web20hr.htm
- Maurer, S. D., and Liu, Y. (2007), « Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers », *Business Horizons*, 50, 305-314.
- O'Reilly, T. (2005), « What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software », *O'reillynet.com*. Retrieved april, 2008, from <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- Parbudyal, S., and Dale, F. (2003), « The Effects of Information Technology on Recruitment », *Journal of Labor Research*, 24, 395-408.
- Parry, E, and Tyson, S. (2008). « Can technology transform HR processes? The case of UK recruitment », *The Second European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, Carry le Rouet, May 29-30, 2008.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Peretti, J-M. (2004), *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 68, 79-93
- Putnam, R (1995), « Bowling Alone: America's Declining Social Capital », *Journal of Democracy*, 6, 65-78.
- Rees A. (1966), « Information Networks in Labor Markets », *American Economic Review*, 56, 559-566.
- Ruel, H., Looise, J., and Bondarouk, T. (2004), « E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM », *Management Revue*, 15, 364-380.
- Tarondeau J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Paris : PUF.
- Wernerfelt, B. (1984), « The resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, I. O., Lepak D. P., & King, J. (2003), « The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organisational attractiveness », *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242-263.