

# Regards

La Lettre Enjeux & Dirigeants Associés

## Comment Internet bouscule le recrutement et la recherche d'emploi

Il y a quelques années, les offres d'emploi s'affichaient dans la presse, les réponses aux annonces s'effectuaient par voie postale et les bases de données candidats constituaient le trésor jalousement gardé des chasseurs de têtes. C'était le bon vieux temps où les clients des cabinets d'*outplacement* consultaient compulsivement le *Who's Who* et les annuaires des grandes écoles. L'anonymat des recruteurs constituait également la norme puisqu'il n'existait aucun moyen de connaître les profils des DRH et des décideurs.

Quant aux informations sur les entreprises, il fallait les dénicher dans les rapports annuels ou, de façon aléatoire, dans les journaux et magazines disponibles. Enfin, *last but not least*, le réseautage se faisait à l'aveugle car il était difficile de savoir qui connaissait qui.

Aujourd'hui, cet ancien système a explosé. Les *jobboards* - c'est à dire les sites d'offres d'emploi sur Internet - sont devenus incontournables pour chercher les postes disponibles. Les chercheurs d'emploi postulent *via* le Web.



Les recruteurs trouvent les profils des candidats en quelques clics sur Google, LinkedIn et Viadeo. L'information est accessible à tous : recruteurs en entreprises, chasseurs de têtes et cabinets de recrutement.

Les réseaux sociaux sur Internet remplacent désormais les annuaires d'écoles et constituent des bases de données gratuites de plus en plus sophistiquées.

Les recruteurs sont facilement identi-

fiables par les candidats.

Une masse d'informations sur les entreprises se trouve sur le Net.

Et le réseautage a changé de nature depuis qu'il est grandement facilité et accéléré par LinkedIn et Viadeo.

On est passé du quasi vide au presque trop plein d'informations sur le marché de l'emploi.

Pour les recruteurs comme pour les candidats, quelles en sont les conséquences et les évolutions prévisibles ?



## Le recruteur ne recrute pas comme avant

Aujourd'hui les cabinets de chasse de têtes et de recrutement ne sont plus pour les entreprises des passages obligés. Chaque entreprise peut désormais trouver les bons candidats en utilisant elle-même les ressources du Net. Elle peut ainsi confier cette mission à une équipe interne chargée de rechercher les meilleurs profils présents dans les CVthèques des jobboards et, bien sûr, sur les réseaux sociaux.

Un nouveau réflexe s'est installé : consulter systématiquement Google : on « googlelise » ainsi chaque candidat intéressant pour en savoir plus sur lui : qu'affiche-t-il sur son profil LinkedIn ? Est-ce cohérent avec son CV ? A-t-il beaucoup de contacts ? Tweete-t'il ? Et sur quels sujets ? Est-il cité dans la presse ? Etc.

Le CV, indispensable dans le processus de recrutement, n'est plus le seul outil de lecture et de détection de la perle rare.

Les outils utilisés par les recruteurs ne sont plus figés comme ils l'ont longtemps été. Ils évoluent de plus en plus rapidement et le challenge consiste à ne pas être dépassé par la richesse et la transformation accélérée

de cette offre. La DRH de l'entreprise doit ainsi combiner les méthodes éprouvées du recrutement avec les innovations qui pullulent sur le marché : le système de gestion des candidatures ATS, le jobdating,

Le CV, indispensable dans le processus de recrutement, n'est plus le seul outil de lecture et de détection de la perle rare.

les business games, l'e-assessment, l'abonnement spécifique recruteur sur LinkedIn, la plateforme Kudoz qui « matche » les profils LinkedIn avec les offres, etc. Le vivier du recrutement a également changé de dimension. Il y a encore quelques années il était seulement constitué des candidats en recherche active d'emploi qui envoyaient leur CV et s'inscrivaient sur Cadremploi, l'Apec et Monster. Aujourd'hui, il s'étend désormais aux 400 millions de can-

didats passifs dont les profils sont identifiables sur LinkedIn.

Conséquence : la mondialisation accélérée par le digital renforce la guerre des talents en abolissant les frontières, en multipliant les candidats potentiels pour un poste donné et en complexifiant aussi le choix du décideur.

La relation entre les candidats et les recruteurs a, elle aussi, évolué en une poignée d'années. Les entreprises communiquent plus volontiers sur leurs processus RH, leurs métiers et leurs politiques de diversité. Cette communication se fait à travers leur site Internet et au cours de journées portes ouvertes, de forums ou d'événements dédiés au networking.

De même, les candidats, grâce aux réseaux sociaux, peuvent entrer en contact direct avec les salariés d'une entreprise et leur poser des questions. Cette nouvelle règle

du jeu impose la nécessité de construire et de diffuser auprès des salariés un discours concordant. C'est la responsabilité du service RH de gérer et d'optimiser ce nouveau vecteur de communication.

## Interview de Caroline Bloch, DRH de Microsoft France.



### Qu'est-ce qui a fondamentalement changé dans la façon dont Microsoft France recrute aujourd'hui ?

« Pour rester attractifs, nous devons être particulièrement attentifs à notre e-réputation. La proclamation de principes ne suffit pas. Nous devons fournir aux candidats potentiels des preuves régulières et cohérentes de nos promesses employeur. Cela passe par des témoignages, des rencontres et des contacts directs, qu'ils soient physiques ou à travers des web émissions, des entretiens Skype... Nous continuons à rencontrer les candidats

par exemple dans les forums grandes écoles mais nous leur proposons ensuite des rendez-vous par téléphone ou sur le Net. Nous organisons aussi des *e-assessments*. Nos chargés de recrutement internes savent mener des entretiens approfondis et pertinents, d'une heure, à distance, par téléphone ou *via* Skype. Nous recherchons les faits dans les expériences, c'est notre manière d'être respectueux des candidats. Ensuite les candidats sélectionnés seront reçus individuellement au cours de quatre à cinq entretiens. Dans une entreprise à l'organisation matricielle, la pratique de la décision collégiale est nécessaire. »



## Le chercheur d'emploi n'est plus un candidat comme les autres

Aujourd'hui, le chercheur d'emploi dispose d'une masse considérable d'informations disponible sur le Net qui nécessite un « savoir-trouver », un « savoir-trier » et un « savoir-traiter » créant des inégalités croissantes entre les candidats. En conséquence, ce sont ceux qui savent professionnaliser leur recherche d'emploi qui prennent les meilleurs jobs.

Le métier de chercheur d'emploi s'est énormément complexifié en quelques années. Le candidat d'aujourd'hui ne peut plus faire l'impasse sur la maîtrise du digital. Si, au départ, ce n'est pas sa tasse de thé, il est obligé d'investir le temps nécessaire à cet apprentissage, sans tomber dans la tentante « cyberglande ». Il doit également savoir maximiser l'utilisation des réseaux sociaux comme LinkedIn et Viadeo et de leurs applis sur tablette et mobile. De même, Skype, Twitter, Doyoubuzz et Jobfinder font partie des outils qu'il lui faut connaître et savoir manier. D'une certaine façon, il est le CDO (Chief Data Officer) de sa propre recherche d'emploi. Et dans la mesure où il doit aussi maîtriser son image

numérique en définissant et gérant son personal branding, il coiffe également la casquette de CMO (Chief Marketing Officer) de sa quête d'un nouveau job.

Parallèlement, l'émergence des ré-

Le candidat devient non seulement le CDO mais également le CMO de sa propre recherche d'emploi

seaux sociaux sur Internet crée un réseautage à deux vitesses : les personnes qui disposent d'un profil bien construit et d'un carnet d'adresses bien fourni sur LinkedIn possèdent un avantage concurrentiel considérable en matière de networking, par rapport aux personnes qui ne savent pas utiliser cet outil. Les écarts se creusent donc entre ceux qui savent mener une recherche d'emploi en utilisant au mieux les ressources d'Internet et les autres

Autre changement notable souligné par les experts : de nombreux sites d'emploi proposent des versions payantes donnant accès à des services « premium ». Ainsi, les candidats qui mettent la main à la poche voient leur réponse passer en premier. Conséquence : une double fracture, numérique et économique, se crée entre les chercheurs d'emploi.

Enfin des études soulignent un autre effet inattendu des réseaux sociaux professionnels : le renforcement de la concurrence entre les salariés en poste et les chercheurs d'emploi en « transition de carrière ». En d'autres termes, LinkedIn et Viadeo permettraient aux entreprises en phase de recrutement d'identifier plus facilement un candidat en poste, et donc de le débaucher. Au détriment du chercheur d'emploi hors poste !

**Conclusion :** aujourd'hui, plus que jamais, les chercheurs d'emploi sont obligés d'acquérir rapidement une parfaite connaissance des outils et des *best practices* sur Internet pour éviter d'être pénalisés dans la course au bon poste.

L'équation gagnante peut se résumer à : *personal branding* + digital + *networking* = a good job! ■

## Quels conseils donneriez-vous aux cadres dirigeants en recherche ?

« Si en Grande-Bretagne, encore une importante majorité des recrutements passe par les cabinets, en France, le marché caché reste important et seuls 20 % des recrutements sont effectués par ces derniers. Les candidats doivent donc se différencier sur ce marché caché. Dans un monde ouvert, on peut avoir l'impression d'être efficace en employant son temps à surfer. Or, il faut être attentif avec qui on communique et comment on le fait, car la qualité du réseau prime sur sa quantité. Il est nécessaire de connaître les « mots clefs » à citer dans un profil. Il faut aussi avoir une présence cohérente et authentique. Le croisement des données per-

met de passer au crible le déclaratif du CV. Le candidat construit sa communication et est « décisif » dans ce qu'il choisit de mettre en visibilité sur le Net. En ce sens, entreprises et candidats sont à égalité ! Enfin, le candidat doit être parfaitement préparé à raconter son histoire professionnelle de manière rapide et fluide en donnant en détail les faits sur lesquels reposent ses réalisations.



# Et ce n'est qu'un début, d'autres révolutions sont en marche

**Les chasseurs de têtes** sont-ils condamnés à se faire « ubériser » à leur tour ? La disruption créée par Internet sur le marché de l'emploi n'en est qu'à ses débuts et elle va contribuer à éliminer du jeu les plus faibles. La chasse de têtes est condamnée à accélérer sa mutation déjà entamée.

Bien sûr les meilleurs cabinets survivront car :

- ils sont utiles et rassurent les grands groupes - et les patrons - qui veulent sécuriser leurs recrutements clés ;
- ils ont déjà commencé à se diversifier dans *l'assessment*, le coaching, les plans de succession, le conseil en culture d'entreprise, etc., inventant ainsi un nouveau *business model* multi-métiers.

Les cabinets de niche, réactifs et agiles, auront toujours leur place sur le marché du recrutement.

En revanche, il est clair que les cabinets « moyen de gamme » risquent le plus de souffrir de la concurrence d'Internet et des nouveaux outils qui s'y créent régulièrement.

LinkedIn, de son côté, prendra une place grandissante dans le marché de l'emploi mondial. Ce site, non content de gagner des parts de marché face aux cabinets de recrutement, va également de plus en plus concurrencer les *jobboards* traditionnels.

**Twitter** pourrait également rapidement concurrencer les *jobboards* traditionnels. Cet outil d'immédiateté et de ciblage est particulièrement bien adapté aux exigences du recrutement du futur. Twitter dispose aussi d'un autre atout : il se prête particulièrement bien à l'utilisation nomade, à partir

d'un Smartphone, qui se développe rapidement chez les cadres supérieurs en recherche d'emploi.

Enfin la **BIG DATA** - l'utilisation des mégadonnées - représente un enjeu majeur à court terme. Les algorithmes vont séduire les recruteurs les plus frileux. En organisant les informations sur les candidats - CV, profil sur réseaux sociaux, e-réputation, présence sur Internet, tests de personnalité, etc. - ils faciliteront la sélection des meilleures recrues. Et ils seront considérés comme plus fiables que l'humain influencé par son intuition et sa subjectivité.

Pour ses supporters, le « recrutement prédictif », assisté par les mégadonnées, serait plus objectif, car fondé sur des indicateurs chiffrés, et plus « ouvert ». Les algorithmes apportent effectivement un nouvel éclairage au moment du premier tri, quand le risque de subjectivité et de discrimination est le plus fort.

En revanche les détracteurs de ce recrutement robotisé considèrent que le big data porte en lui le germe mortifère du clonage absolu. En effet, le « recrutement prédictif » inciterait les entreprises à reproduire les schémas établis et à maintenir l'immobilisme.

L'avenir du recrutement et de la recherche d'emploi nous promet encore de nombreux bouleversements. La seule différence avec avant, c'est que ces changements se font à un rythme de plus en plus rapide. Raison de plus pour se maintenir au courant ! ■



Nicolas Champenois, Louise Albertini, Geneviève Merlin, Jean Brunetti, Lise-Marie Grandjean et Hervé Bommelaer.



ENJEUX & DIRIGEANTS ASSOCIÉS  
JANVIER 2016