

LES NOUVEAUX ENJEUX DU « E-RECRUTEMENT »

Pierre-Eric SUTTER
Directeur-Associé de Kioskemploi*

Le recrutement en ligne et la recherche d'emploi sur le web figurent parmi les usages en tête de liste de l'Internet. Aujourd'hui, 89% des DRH déclarent l'inclure dans leur plan média de communication en recrutement ; Côté candidats, 80% des jeunes diplômés et des cadres l'utilisent dans leurs démarches de recherche d'emploi (JDNet et Etude APEC). Le nombre des CV en circulation sur Internet est en augmentation constante (7,6 millions en 2000 et 14 millions prévus en 2002). La floraison de sites francophones où l'on peut déposer son CV (3800 dont plus de 400 sites spécialisés dans la publication d'offres d'emploi ou « job boards ») laissent à penser que la France est entrée dans l'ère du e-recrutement.

Internet et le modèle classique d'intermédiation du recrutement

Le succès d'Internet repose principalement sur le fait qu'il décuple les possibilités en matière de diffusion de l'information et l'interactivité entre ses utilisateurs. Lors de l'émergence du web en 1995, les premiers acteurs du marché de l'emploi ont reproduit sur Internet le modèle classique d'intermédiation de « l'offre et de la demande », en estimant que le web allaient leur permettre de dépasser les contraintes ancestrales du recrutement : en amont, communication limitée à quelques espaces de publication trop onéreux pour être accessibles au plus grand nombre, en aval échanges entre recruteurs et candidats et traitement administratif ponctués de nombreux goulets d'étranglement (candidatures papier difficiles à stocker sous format électronique, barrages de secrétaire, délais de réponses aux candidats longs et incompressibles, etc.). Quelques entreprises précurseurs ont ainsi créé un site web puis ont mis en ligne leurs plaquettes commerciales, leurs brochures métier et leurs offres d'emploi, en enjoignant les candidats de répondre à ces dernières par e-mail ou par la saisie d'un formulaire. Certains sites se sont spécialisés dans la publication d'offres d'emploi : les job boards ont recréé à moindre coût et sans ligne éditoriale le modèle de publication des petites annonces des journaux sur support papier ; ils ont ainsi offert aux entreprises n'ayant pas ou peu de présence sur Internet d'y publier leurs offres d'emploi en ligne ; ils ont offert aux candidats la possibilité de consulter ces dernières et d'y postuler selon la procédure prévue par les entreprises.

Insatisfaction et déception des utilisateurs

Une demi-décennie plus tard, le bilan des recruteurs comme celui des candidats est pourtant mitigé : 67% des DRH français avouent ne plus s'y retrouver dans la jungle des job boards lorsqu'ils doivent faire connaître leurs besoins en recrutement. Quand les candidats répondent via Internet, la majorité des recruteurs se plaignent de l'engorgement de leur boîte aux lettres électronique personnelle, inondée d'e-mails accompagnés de CV attachés ou « copiés-collés » qu'ils doivent au final imprimer pour les réinjecter dans le circuit classique de traitement des candidatures. Plus grave encore, 84% des candidats se déclarent insatisfaits de l'accueil qui leur est réservé en matière d'emploi lorsqu'ils visitent les sites des entreprises : peu d'information quant au processus de candidature, une communication « corporate » statique voire obsolète, des délais de réponse pour les candidatures électroniques parfois plus longs que ceux du processus de traitement des candidatures papier. Le recrutement par Internet ne semble pas encore répondre aux principales attentes de ses utilisateurs : l'interactivité instantanée entre « l'offre et de la demande », le rapprochement des recruteurs et des candidats sans les contraintes et les goulets d'étranglement des modèles de « l'ancienne économie ».

Les effets « boule de neige » d'une démarche improvisée

Le recrutement en ligne ne peut se limiter à des actions isolées et déconnectées les unes des autres dont les conséquences induites n'ont pas été étudiées avec une approche systémique ; l'exemple suivant illustre quelques uns des effets « boule de neige » dans lesquels les DRH peuvent se retrouver rapidement prisonniers.

Etape 1 : Publier des offres d'emploi sur un job board permet de faire connaître les besoins en recrutement de l'entreprise ; mais le standard des offres d'emploi sur Internet limite la quantité d'information délivrée ; comment informer les candidats sur les métiers et la politique ressources humaines de l'entreprise ?

* Kioskemploi est un éditeur de logiciels et un ASP spécialisé dans les ressources humaines. Kioskemploi a créé la solution ASP « **Job and Co** » utilisée par de grandes entreprises telles que ceux de la Caisse Nationale du Crédit Agricole, Orange France (Groupe France Télécom), La Snecma, Predica, Pacifica, l'Afnor, ...
pierreeric.sutter@kioskemploi.com

Etape 2 : Créer une zone « emploi » web permet de présenter les métiers de l'entreprise sur le site de cette dernière, cela permet même d'y publier les offres d'emploi avec l'adresse e-mail des recruteurs concernés (à supposer que l'entreprise dispose des ressources internes pour créer et administrer cette zone emploi sur son site...) ; mais comment mettre à jour ces informations sur le site de l'entreprise et faire vivre la rubrique « métier » qui devient progressivement obsolète, sachant que le webmaster qui s'en occupe est constamment débordé et qu'il ne peut même pas mettre en ligne les offres d'emploi au rythme des besoins des recruteurs ? Qui plus est, certaines offres d'emploi mises en ligne précédemment continuent de drainer des CV alors que les postes ont été comblés et que les boîtes aux lettres électroniques de certains recruteurs sont saturées par le volume des CV reçus, ce qui fait qu'ils ne peuvent plus répondre à tous les candidats...

Etape 3-A : Recruter un webmaster dédié à la zone emploi du site permet de soulager le webmaster principal du site de l'entreprise, mais ceci accroît la masse salariale...

Etape 3-B : Créer une adresse e-mail dédiée pour centraliser les envois de candidatures électroniques désengorge les boîtes aux lettres des recruteurs, mais cela engendre un traitement centralisé qui nécessite l'emploi d'une personne à plein temps et donc là encore l'accroissement de la masse salariale. Cette personne doit rediriger les candidatures auprès des recruteurs finaux souvent après avoir imprimé les CV pour faciliter leur envoi et après avoir établi un accusé de réception aux candidats, ce qui entraîne un surcroît de traitement administratif tout en augmentant les coûts de gestion...

Dépasser les limites actuelles du e-recrutement : adopter une démarche « e-business »

Pourquoi le modèle d'intermédiation classique du recrutement se heurte-t-il aujourd'hui à ces limites lorsqu'il est appliqué à l'Internet ? Certainement parce que le web n'a pas été employé jusqu'à présent comme il aurait dû l'être, à l'instar des premières démarches « e-business ».

Avec les NTIC, l'internaute dispose d'un accès asynchrone à l'information ; grâce aux moteurs de recherche, il s'attend à trouver celle qui pour lui est la plus pertinente, en évitant d'être pénalisé par le volume ou l'obsolescence d'autres informations. L'internaute peut choisir instantanément le produit ou les services recherchés, puis établir une transaction en ligne avec le fournisseur qui a su le premier répondre de façon interactive à ses besoins, tout en le rassurant sur la sécurité de cette transaction et sur toutes celles qu'il pourrait établir à l'avenir.

Pour « faire du e-business », il ne suffit pas de mettre en ligne les plaquettes des produits, en attendant que les clients viennent spontanément faire leurs achats en ligne. L'e-business suppose une démarche stratégique qui mobilise toutes les forces vives de l'entreprise, dès lors que le web est reconnu par les équipes dirigeantes comme l'un des moyens incontournables d'économiser voire de créer de la richesse.

La démarche e-business implique une refonte totale des processus internes et externes de l'entreprise comme de son système d'information ou des habitudes de travail de ses salariés. Vendre en ligne, c'est satisfaire le flux des sollicitations des visiteurs et les demandes de chaque client. Vendre en ligne, c'est s'assurer notamment que le processus de production en amont est synchrone avec le processus de logistique en aval. Vendre en ligne, c'est fidéliser les clients afin qu'ils renouvellent leur acte d'achat sur le site de l'entreprise, et non sur celui des concurrents.

L'e-business ne se décrète pas : cela exige de tous les acteurs de l'entreprise qu'ils aient une culture ou tout du moins un état d'esprit qui intègrent non seulement les spécificités des NTIC mais aussi les conséquences qu'elles engendrent en terme d'organisation et de gestion. L'entreprise qui fait véritablement du e-business s'est préparée à ce que chaque salarié s'investisse positivement dans la gestion des flux, des processus et des ressources qu'engendrent l'accueil, le traitement et la satisfaction de milliers voire de millions d'internautes. Tant que le client final ne perçoit pas une réelle valeur ajoutée à se connecter au site de l'entreprise, l'entreprise n'a pas réussi sa révolution « e-business ».

Du e-business appliqué au e-recrutement

Le e-recrutement est une démarche globale qui s'inscrit dans la stratégie d'entreprise, ce qui permet de l'impulser et de rendre légitime sa mise en œuvre. Les équipes dirigeantes et/ou le DRH doivent être persuadés que le e-recrutement est bien plus créateur de valeur que le modèle de recrutement classique, ils apporteront les ressources nécessaires à sa mise en œuvre et contribueront à lever les résistances internes au changement.

La démarche de e-recrutement a également besoin de s'épanouir dans une culture d'entreprise prête à comprendre et s'approprier les spécificités des NTIC : à quoi bon inscrire l'entreprise dans une démarche de e-recrutement si les utilisateurs internes n'ont pas accès à Internet depuis leur PC ou n'ont pas la moindre idée de ce qu'est un navigateur...

Contrairement à la gestion « papier » des recrutements classiques, la gestion des recrutements avec les NTIC permet de numériser à la source la quasi-totalité des informations et des données, il est par conséquent possible de les injecter dans le système d'information et de gestion interne pour en optimiser le traitement. Outre une baisse des coûts de gestion, cette opportunité permet d'automatiser la majorité des tâches et d'accélérer les processus de gestion des recrutements, de l'expression des besoins à l'intégration des nouvelles recrues. De fait,

les NTIC bouleversent les façons de faire et les rôles des acteurs qui conduisent et gèrent les recrutements. La mise en œuvre d'une démarche de e-recrutement implique une réflexion organisationnelle et une refonte des processus de gestion des ressources humaines. Cette mise à plat a un impact sur d'autres processus de gestion au sein de l'entreprise, d'autant plus si un système ERP y est déjà opérationnel et qu'il faille y interconnecter la solution de gestion du e-recrutement. Au-delà de la mise en œuvre de la solution de e-recrutement, se posent également les questions de sa généralisation : ni les candidats ni les recruteurs basculent du jour au lendemain dans le tout e-recrutement : faut-il faire coexister les deux systèmes de gestion, « papier » et NTIC ? Peut-on faire basculer progressivement l'un des systèmes vers l'autre ? On trouvera réponse à ces questions pour partie dans les orientations stratégiques des dirigeants et dans la culture « NTIC » des salariés...

Satisfaire chaque candidat

Comme dans la démarche e-business dont la finalité est la satisfaction du client, la réussite d'une démarche e-recrutement s'évalue au final par la satisfaction des candidats : les candidats au profil ciblé, qui trouvent sur le site de l'entreprise des opportunités correspondant à leurs souhaits d'évolution professionnelle et qui envisagent de contracter une transaction avec l'entreprise ; mais aussi les candidats définitivement ou provisoirement hors profil, qui ne peuvent établir de transaction immédiate mais qui sont informés avec rapidité et pertinence de l'inadéquation de leur candidature. Le contexte actuel de rareté des ressources dans certaines fonctions sur un marché de l'emploi surchauffé contribue à la prise de conscience des DRH des possibilités qu'offre le web pour attirer les « perles rares », plus rapidement que leurs concurrents. Bien qu'un grand nombre d'entreprises aient choisi de démultiplier la visibilité de leurs offres d'emploi en les diffusant sur des job boards, bien que plus de 90% des grandes entreprises aient un site web, aujourd'hui seules 16% des entreprises sont jugées par les candidats internautes comme parvenant à répondre de façon satisfaisante à leurs attentes.

Satisfaire les recruteurs et le DRH

La réussite d'une démarche e-recrutement s'évalue également à l'aune de la satisfaction des acteurs internes des recrutements de l'entreprise.

Celle des recruteurs (managers ou personnels RH) : Utiliser Internet doit permettre aux recruteurs d'exprimer en amont leurs besoins en recrutement et de sélectionner en aval les profils de candidat correspondant le mieux aux postes à pourvoir ; Internet doit aussi les aider à gérer la logistique quotidienne de leurs recrutements, en leur faisant gagner du temps et de l'énergie. Les NTIC doivent être au service des hommes et non le contraire ; mais les hommes qui recrutent en ligne doivent s'approprier les spécificités des NTIC avant de les appliquer au pilotage et à la gestion des recrutements de l'entreprise.

Celle du DRH : le e-recrutement doit s'inscrire dans la stratégie de gestion du capital des compétences internes, que pilote le DRH, en relation avec les équipes dirigeantes (champ « Emploi et Compétences ») ; en effet, chaque impétrant apporte un potentiel qui contribue à la stratégie de développement de l'entreprise. Le DRH détermine les compétences à acquérir en externe, en relations avec les orientations stratégiques de l'entreprise ; il informe ensuite les recruteurs quant aux profils de candidat à recruter. Le DRH doit tenir informées les équipes dirigeantes quant à l'adéquation des profils recrutés avec l'évolution des besoins stratégiques de l'entreprise.

Un état d'esprit « gagnant-gagnant » entre recruteurs et candidats

Le e-recrutement est une situation qui met en présence deux types d'acteur à satisfaire : le candidat et le recruteur. Chacun de ces acteurs est porteur d'une stratégie : le candidat, celle de son projet professionnel, traduction de ses souhaits d'évolution, en fonction de son capital de compétences acquises durant son expérience professionnelle ; le recruteur, celle du profil des compétences requises pour le poste à pourvoir, traduction des orientations stratégiques de l'entreprise. Chaque acteur est à ce titre porteur d'une offre et d'une demande. Le candidat « offre » son capital de compétences acquises, il recherche des emplois qui correspondent à sa « demande », son projet professionnel. Le recruteur « offre » un emploi, il recherche des candidats qui correspondent à sa demande, le profil du poste à pourvoir. Pour que le candidat et le recruteur acceptent de conclure une transaction, l'offre de l'un doit correspondre à la demande de l'autre et vice versa ; ainsi la satisfaction est réciproque, le jeu est gagnant-gagnant. Les NTIC offrent à ces acteurs des possibilités de recherche et de choix bien supérieures à celles que propose le modèle classique d'intermédiation du marché de l'emploi. Grâce aux NTIC, les enjeux de pouvoir sont atténués : chaque acteur peut se donner plus facilement les moyens de mener à terme sa stratégie. La mise en œuvre d'une démarche de e-recrutement doit intégrer ces possibilités offertes aux acteurs ; pour que des transactions via Internet puissent déboucher vers des embauches de candidats au profil qui intéresse les recruteurs, l'entreprise doit non seulement offrir aux candidats la possibilité d'accéder à toute l'information qui les concerne mais aussi de leur donner la possibilité de prendre l'initiative d'établir des transactions avec le ou les recruteurs finaux, concernés par leur profil.

Analyse des pratiques et des besoins en recrutement, de l'existant web et des ressources mobilisables

Comme évoqué plus haut, la démarche e-recrutement doit s'inscrire dans une stratégie orientée « e-business », avec une culture d'entreprise et un état d'esprit ouverts aux NTIC. Toutefois, les besoins de recrutement (nombre et type de postes à pourvoir) et la maturité des managers en terme de pratique (nombre et qualité des recruteurs), tempèrent ce que l'entreprise sera en mesure de mettre en œuvre pour lancer et réussir sa démarche e-recrutement. Les problématiques sont différentes d'une entreprise à l'autre : recruter avec Internet une dizaine de salariés dans une PME de province n'est pas du même ordre que de décentraliser de son siège parisien vers les unités opérationnelles les 500 recrutements annuels de cadres d'une entreprise dont l'enseigne est reconnue à l'international. De même, la mise en œuvre d'une solution de e-recrutement dépend de l'existant du point de vue du web (évolutivité des pages du site « corporate », de sa charte infographique, de sa ligne éditoriale, etc.) des ressources internes mobilisables (en technique, en informatique et en communication) et enfin des priorités de l'entreprise en terme de conduite de projets informatiques ou web.

Externaliser la solution de e-recrutement : la valeur ajoutée du modèle ASP

Selon l'ambition du projet des délais de mise en œuvre et des moyens financiers, la question de l'externalisation peut se poser. Des ressources externes à l'entreprise apportent alors une expertise et une valeur ajoutée sur tout ou partie du projet, elles permettent de démultiplier tant l'effort de production que celui de finalisation de la solution de e-recrutement.

Internet et la « nouvelle économie » suscitent l'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux acteurs ; outre les prestations classiques de production (développement ou paramétrage informatique, design et infographie, etc.), certains prestataires proposent maintenant d'externaliser la totalité des prestations mais aussi leurs services associés : il s'agit des ASP (Application Service Provider, soit Fournisseur d'Applications de Service). Les solutions et les services de e-recrutement des ASP sont portés par une plate-forme de serveurs qui gèrent le « soft » (les pages, applications logicielles, les données) et le « hard » (architecture technique, machines, base de données) ; cette plate-forme sécurisée est accessible par le poste client des utilisateurs via l'Internet, quelle que soit l'entreprise, elles sont livrées « clé en main » avec peu de paramétrages, ce qui évite de longs et coûteux développements. L'avantage de telles solutions réside dans le fait que la plate-forme est mutualisée entre plusieurs entreprises, ce qui permet de fortes économies d'échelle, particulièrement au niveau des coûts de matériel, de mise en service, de maintenance, d'exploitation, d'administration, d'évolutions des logiciels et du matériel. Ainsi ces coûts sont pris en charge une fois et les gains sont répercutés sur l'abonnement de chaque entreprise utilisatrice de la solution. Qui plus est, la réversibilité de la solution est tout à fait envisageable sans impact sur le SIRH, contrairement aux solutions propriétaires.

Caractéristiques d'une solution de e-recrutement

La solution de e-recrutement doit comporter un « front office », la zone emploi du site web de l'entreprise qui « porte » l'information présentée aux candidats : les offres d'emploi, l'information sur les métiers ou la politique RH, etc. Ce front office est connecté à un « back office » ; ce back office permet d'une part de mettre en ligne ou de modifier l'information sur la partie front office de la solution et d'autre part de traiter l'ensemble du processus de recrutement tout en stockant de l'information (des fiches de postes, des CV, des comptes-rendus d'entretien, des historiques, etc.) dès la réception de candidatures. Chaque recruteur dispose de son propre back office ; différents degrés d'habilitation permettent de gérer tout ou partie des opérations du processus de recrutement, en toute autonomie. Un administrateur supervise l'ensemble des opérations et des informations pour garantir l'homogénéité, le suivi, le contrôle des flux d'information et la bonne conduite des processus.

La zone emploi doit être facilement accessible depuis la « home page » du site ; il peut s'agir d'un bouton ou d'un lien bien visible des internautes qui leur permet d'arriver directement à la page de présentation de la zone emploi.

Gérer des flux d'information

La solution de e-recrutement adoptée doit permettre aux acteurs concernés de gérer sans contrainte des flux d'information sortants et des flux d'information entrants. Outre l'aspect logistique de traitement des flux, l'information générée doit correspondre en quantité et en qualité aux besoins des recruteurs. Internet permet à de nombreux internautes de venir consulter spontanément le site des entreprises. Si le flux des offres d'emploi est aisément planifiable, le flux des visiteurs et des réponses qui leur seront faites sont quant à eux imprévisibles, excepté pour quelques entreprises dont la notoriété engendre des flux constamment importants. Quelque soit la notoriété de l'entreprise et dès que des postes sont à pourvoir, il est nécessaire de s'assurer de la *visibilité* des offres d'emploi sur les supports de diffusion pour susciter auprès des candidats un *trafic* de CV satisfaisants : ni trop, ni trop peu. Cela suppose de prévoir en amont des actions de communication en adéquation avec la réputation de l'enseigne de l'entreprise : la zone emploi peut par exemple être référencée dans les moteurs de

recherche généralistes (Voilà, Yahoo, etc.) ou dans des moteurs spécialisés « emploi » (Keljob). Cela suppose également en aval que l'outil de traitement des candidatures permettent à chaque recruteur de traiter les flux entrants de façon « industrielle », en générant à leur tour des flux sortants adéquats vers les candidats pour les tenir informé de l'état d'avancement de leur candidature.

Une solution de e-recrutement performante permet de gérer sans contraintes les flux d'information quels qu'en soient les volumes et les « inputs » ; elle permet ensuite l'échange d'information en « one to one », soit de favoriser le dialogue constructif entre un candidat et un recruteur qui se sont découverts des intérêts communs et qui décideront de faire éventuellement déboucher ce dialogue vers une transaction.

Gérer le processus de recrutement

Une solution de e-recrutement doit être adoptée lorsqu'elle apporte une valeur ajoutée significative dans le processus de recrutement : gains de temps et simplicité accrue dans le traitement des tâches, économie financière et de masse salariale, augmentation de la qualité des candidatures et des candidats embauchés à coût égal, etc. Sa raison d'être est de supprimer les goulots d'étranglement et les ruptures de charge dans le traitement de l'information. La solution de e-recrutement doit permettre de faire aboutir à son terme le processus de recrutement : l'établissement d'une transaction entre le recruteur et le candidat.

La solution de e-recrutement doit permettre de gérer la majorité des étapes du processus de recrutement, tout en étant suffisamment souple pour s'adapter à différents types d'acteur (RH, opérationnels), d'organisation (centralisées, décentralisées) et de pratique de recrutement (recours à la sous-traitance ou pas) : mise en ligne et gestion des offres d'emploi directement par les recruteurs (sans l'entremise d'un webmaster), réception des CV sans souci de traitement et de stockage de l'information, réponses aux candidats à la fois automatisées et personnalisables en fonction de leur qualité, convocations simplifiées, suivi administratif des candidatures homogène (compte-rendu, historique), envoi dans le SIRH d'informations fiables concernant les nouvelles recrues, CVthèque électronique facilement exploitable, mise à jour aisée de l'information sur les métiers ou la politique RH de l'information, configuration facile des pages de la zone emploi du site de l'entreprise.

Gérer des ressources

Le recrutement est l'une des étapes du processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), celle qui permet d'acquérir des compétences à l'extérieur qui n'ont pu être identifiées en interne. La solution de e-recrutement doit contribuer à valoriser le capital de compétences de l'entreprise, en limitant les coûts d'acquisition. La logique de recrutement classique sous-tend une présélection en amont écartant les candidatures « hors-profil » qui peut parfois excéder 90% des CV totaux. Une démarche de e-recrutement en phase avec le système de GPEC permet d'optimiser le rendement des candidatures et leur adéquation avec les postes à pourvoir mais elle permet surtout de préparer l'évolution des compétences des salariés aux métiers de demain. Elle favorise la convergence de la stratégie de l'entreprise avec les stratégies de développement individuel des candidats, en offrant une traçabilité de la carrière à long terme aux futurs salariés : les impétrants intègrent l'entreprise en ayant une vision de leur évolution professionnelle qui dépasse l'horizon de leur premier poste, ce qui contribue à les fidéliser.

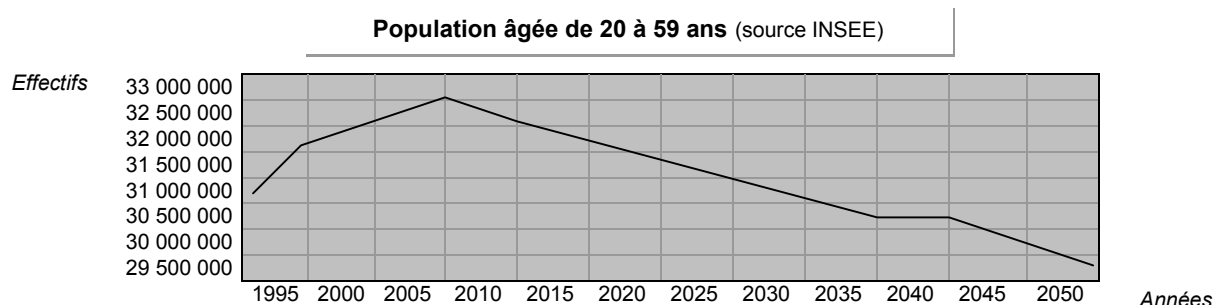
Du plein emploi vers la rareté de main d'œuvre : Attirer et fidéliser

La destinée de l'économie française semble inexorablement s'acheminer vers le plein emploi, statistiques à l'appui. Depuis ces deux dernières années, les chiffres de créations d'emploi du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle n'ont cessé de battre des records que l'on n'avait pas vu depuis les trente glorieuses.

L'analyse des courbes démographiques de l'INSEE (voir schéma ci-dessous) nous enseignent que la génération du baby boom, née au lendemain de la seconde guerre mondiale, deviendra à l'horizon des années 2005 / 2010 la génération « papy boom », qui en partant à la retraite laissera vacants des postes par centaines de mille. Les générations qui suivent n'ayant pas atteint les mêmes seuils de fécondité, celles qui seront en âge de travailler ne suffiront pas à combler bon nombre de postes. Bientôt, les entreprises ne seront plus jugées sur leur capacité à recruter mais à fidéliser leurs salariés, en garantissant à ces derniers une traçabilité de leur carrière faite d'opportunités à court et moyen terme, en phase avec leur stratégie personnelle de développement professionnel. En cas de ressources internes insuffisantes, elles seront également jugées sur leur capacité à anticiper les nécessaires acquisitions externes de compétences, avant même que les besoins en recrutement ne se soient manifestés au niveau des managers.

Du fait de la prévisible montée en puissance des usages (5 millions d'internautes français à fin 1999, 9 millions à fin 2000, source IDC), Internet apportera encore pour les cinq prochaines années un volume conséquent de candidatures électroniques aux entreprises qui ont initialisé une démarche de e-recrutement. Toutefois, cette démarche est trop souvent fondée sur les principes de la culture de recrutement classique, marquée par plus de vingt années de chômage endémique. Ses principes reposent sur le raisonnement que « de la quantité vient la qualité » : pour recueillir les « bons CV », il suffit de rendre visible les offres d'emploi sur des espaces à forte notoriété, sensés garantir une audience élevée de candidats en recherche d'emploi ; ces derniers envoient leur

CV, il ne reste plus aux recruteurs qu'à séparer le bon grain de l'ivraie : plus la masse de CV reçue est importante, plus la probabilité d'avoir des CV « de choix » est forte. Ce raisonnement commence néanmoins à trouver ses limites dans les domaines d'activité de l'Informatique et des Télécoms (ou IT), fortement demandeurs depuis près de cinq ans, où l'on constate une rareté de la main d'œuvre. Pour faire venir à elles des candidats qui ne prennent même plus la peine d'envoyer leur CV, certaines entreprises (pour la plupart des SSII) doivent imaginer d'autres façons de faire pour recruter, en tirant notamment partie des nouvelles potentialités que leur offrent les NTIC.



Nouvelles pratiques de recrutement sur Internet

Avec les moteurs de recherche, les candidats ne trouvent pas l'information sur Internet en fonction de sa taille ou de son volume, mais en fonction de sa pertinence avec leurs besoins immédiats. L'effet d'enseigne des entreprises s'émousse au bénéfice d'un autre mode de communication, le « global branding ». La visibilité sur Internet ne se crée plus comme sur les supports classiques de façon univoque et statique mais de façon interactive et dynamique, par le biais des multiples canaux d'échange d'information et de communication qu'utilisent spontanément les candidats-cible : les moteurs de recherche, les « chats » (sorte de salons de conversation virtuels regroupant les individus par centre d'intérêt), les news letters (lettres d'information envoyées par e-mail), les liens hypertextes de site à site, les bandeaux d'information ou de publicité sur les sites professionnels ou sur le site de leur fournisseur d'accès, les sites de jeux de stratégie ou de rôle à épisodes, etc. Avec Internet, les entreprises ne peuvent plus se contenter de parler d'elles, elles doivent faire parler d'elles par leurs cibles d'internautes, en misant à fond sur la logique de réseau du web ; c'est là toute la subtilité du « marketing viral » : ce sont les internautes qui font la publicité de l'entreprise en en vantant les mérites aux autres internautes (Exemple de l'Américain E-bay qui n'a jamais déboursé un cent pour sa communication institutionnelle). Les entreprises doivent par conséquent entrer en relation avec les candidats en identifiant leurs centres d'intérêt et en s'y focalisant. Dès que le contact est établi, elles doivent leur apporter des informations, des services et un suivi uniquement accessible depuis leur site, et ainsi les faire revenir sur leur site pour qu'ils continuent à bénéficier de ces services et de ce suivi : c'est ainsi qu'elles fidéliseront les candidats qui les intéressent, et seulement ceux-là : c'est le concept même de communauté, qui réunit sur un site des individus aux intérêts convergents. Les entreprises seront alors en mesure de proposer aux candidats des offres d'emploi en « juste à temps » qui correspondent à leur projet professionnel, dès que le besoin s'en fera sentir.

Voici quelques exemples de services qui peuvent être proposés aux candidats, disponibles depuis la zone emploi du site web de l'entreprise : focus métier hebdomadaire ou bi-mensuel, présentation de la politique RH et des avantages sociaux de l'entreprise, organisation des offres par source de candidatures (par exemple : les offres informatiques, les offres marketing, etc.) ; moteur de recherche des offres fondé sur les compétences requises ; possibilité de déposer sa candidature en ligne une seule fois et d'effectuer des « multi-candidatures » sur un nombre illimité d'offres, sans avoir à renouveler le dépôt du CV sur chaque offre ; tableau de bord de suivi des candidatures pour chaque candidat, avec gestion de l'historique des réponses des recruteurs ; prise en compte du projet professionnel, ce qui permet de faire du « push » d'offres ciblées vers chaque candidat ; news letters par type de profil de candidat ; etc.

Les NTIC, pour préparer l'avenir en matière de gestion de l'Emploi et des Compétences

Les NTIC bouleversent les pratiques et les certitudes établies. Les NTIC sont néanmoins des gisements extraordinaires de nouvelles manières pour créer de la richesse dans les entreprises. Appliquées aux ressources humaines et plus particulièrement en matière de gestion de l'Emploi et des Compétences (ce qui englobe le recrutement), les NTIC stimulent la créativité et l'ingéniosité de tous ses acteurs pour trouver dès aujourd'hui des solutions innovantes aux problématiques de demain.

Le e.recrutement chez France Télécom

Dans un contexte en forte mutation, où l'adaptation rapide aux évolutions du marché est de plus en plus vitale pour les entreprises, France Télécom la Net Compagnie a créé sur Intranet le site **Planetemploi**, afin de favoriser la mobilité de ses salariés au sein du Groupe et aussi de les familiariser avec les outils d'aujourd'hui. La taille (140.000 personnes) et la nature de l'entreprise rendaient indispensable la mise en place de ce type d'outil. Tous les salariés du Groupe peuvent se connecter sur le site, consulter des offres d'emplois et y répondre en ligne. 70000 postes de travail sont connectées par mois, 23500 CV, 50000 postes ont été mis en ligne dans Planetemploi depuis son ouverture fin 1999. Simple d'utilisation, efficace et rapide, Planetemploi allège les procédures de recrutement mais conserve au responsable hiérarchique (assisté de son responsable RH) tout son rôle dans le processus de recrutement. Le manager dispose rapidement d'une large vision des potentiels internes et peut identifier les profils les plus adaptés à ses besoins. Le salarié est en mesure de trouver l'emploi qui répond le mieux à ses aspirations et compétences. Planetemploi s'inscrit dans une logique gagnant-gagnant. Symbole de la transparence du marché de l'emploi interne souhaitée par l'entreprise, Planetemploi permet une meilleure gestion des parcours professionnels et responsabilise les acteurs concernés. Cette expérience à usage interne constitue pour France Télécom une première étape vers une politique de e.recrutement à usage externe sur la base d'outils qui seront disponibles très prochainement.