

Interlocuteur	Questions / Reponses
Indice RH / Marion Le Gentil	<p>Vous êtes un des acteurs historiques des NTIC appliquées aux RH , avec du recul avez-vous le sentiment qu'il y eu révolution en la matière ?</p>
Pierre Eric SUTTER	<p>Celle-ci est en route mais nous sommes encore et toujours sur un marché émergent où l'évangélisation, la vulgarisation sont de rigueur. Les directeurs des Ressources Humaines s'approprient progressivement les " nouvelles technologies de l'information et de la communication ", au rythme de leur accoutumation avec ces nouveaux outils. Les NTIC bouleversent leurs façons de faire traditionnelles, leurs habitudes de travail, tout en induisant des changements profonds dans les processus et au sein de l'organisation de leur entreprise.</p> <p>Pourquoi devrions-nous les brusquer ?</p> <p>La bulle Internet nous a enseigné que les comportements vis à vis des NTIC évoluent lentement : on ne passe pas du tout papier au tout électronique du jour au lendemain. Pour prendre l'exemple de Kioskemploi, nous avons inventé dès 1999 un nouveau métier qui grâce à la technologie ASP nous permet d'externaliser des logiciels de gestion des RH du système d'information de nos clients ainsi que leurs services associés (exploitation/maintenance, support utilisateurs, évolutions logicielles, etc.).</p> <p>Outre l'automatisation de tâches administratives qui recentrent les personnels RH ou les managers sur leur métier de base là où ils sont les plus créateurs de valeur pour leur entreprise, nos logiciels fournis en mode ASP permettent également d'effectuer des gains financiers énormes sur les budgets informatiques de l'entreprise. Malgré ces avantages certains, nous rencontrons toutefois au quotidien des problèmes de compréhension vis à vis de notre métier car il n'a aucun " référentiel " antérieur de connaissance qui lui soit associé, particulièrement dans l'esprit d'un DRH.</p> <p>Notre problématique est identique à celles des éditeurs de logiciels de traitement de texte qui au début des années 80 rencontraient les managers d'entreprises en leur disant : " au lieu de faire taper vos courrier avec la machine à écrire de votre secrétaire, achetez un ordinateur pour utiliser notre logiciel, formez-vous pour l'utiliser, réformez votre machine à écrire et donner des tâches plus qualitative à votre secrétaire, vous comprendrez tous les avantages de notre produit ". Aujourd'hui, on imagine mal pouvoir se passer d'ordinateurs dans les entreprises, mais la démarche financière consistant à réformer des armées de machines à écrire pour investir dans du matériel informatique coûteux paraissait à l'époque pourtant incongrue.</p> <p>En lançant notre dernière solution Job to Mail, nous tâchons d'accompagner simplement les DRH dans leur révolution culturelle vis à vis des NTIC. Nous partons du constat que le seul véritable outil NTIC que les DRH se soient appropriés dans leur quotidien de " e-recruteur " est l'e-mail, qui leur permet d'envoyer des offres d'emploi vers leur agence ou vers leurs supports (journaux ou job boards), de recevoir des CV et de répondre rapidement aux candidats identifiants. Les choses se compliquent très vite car ils se servent de cet outil de communication comme un outil de gestion. Avec Job to Mail , nous apportons une solution immédiate de gestion des flux électroniques, qui désengorgent les messageries de l'entreprise des e-CV reçus au jour le jour. Nous proposons aux DRH de s'approprier progressivement les nouvelles technologies " sans se presser ", en fonction de leur maturité sur les thématiques qui les concernent et finalement d'y venir par eux mêmes en nous sollicitant sur des évolutions logicielles appropriées à leur quotidien et à leur utilisation. Mais l'E-recrutement, pour revenir à la question initiale, est incontestablement une révolution de fonds qui modifie les pratiques existantes et le paysage des acteurs de ce marché, entreprises comme prestataires, sans que tous en aient pris véritablement conscience à ce jour.</p>
Indice RH / Marion Le Gentil	<p>A ce titre certains étaient même allés jusqu'à dire que l'E-recrutement ferait disparaître les prestataires traditionnels du marché au profit de ceux émergents. Qu'en pensez vous ?</p>

Pierre Eric
SUTTER

Ce n'est pas parce qu'il y a émergence de nouveaux services que les anciens prestataires disparaissent. En revanche, les NTIC ont secoué le monde du marché de l'emploi car tous ceux qui l'utilisent découvrent qu'Internet apporte de nouvelles opportunités dans la gestion des tâches de recherche d'emploi ou de recrutement.

Il est tellement plus simple pour un candidat d'envoyer son CV par e-mail plutôt que par la Poste, il est jusqu'à 5 fois moins onéreux pour un recruteur de passer une offre d'emploi sur un " job board " que sur un support de presse classique... Pour faire face, les prestataires classiques du marché de l'emploi se réorganisent ou se restructurent et deviennent plus compétitifs en intégrant à leur tour les NTIC, c'est le cas également des recruteurs dans les entreprises comme nous l'avons vu lorsqu'ils intègrent l'e-mail dans leur processus de recrutement.

Les nouvelles technologies sont de formidables accélérateurs de productivité. Si elles sont bien utilisées, elles permettent à la fois de moins travailler sur des tâches peu créatrices de valeur et ainsi de mieux travailler, de se consacrer à des tâches plus qualitatives. Que souhaitent les professionnels des Ressources humaines de nos jours ? Se décharger des aspects administratifs de leur fonction grâce à l'automatisation des tâches et des processus que semblent pouvoir prendre en charge les NTIC, pour se recentrer sur leur cœur de Métier, l'évaluation des hommes.

Indice RH /
Marion Le
Gentil

Quelle vision avez vous du marché actuel de l'E-recrutement en France ? Quels en sont les acteurs principaux ?

J'identifie essentiellement 2 grandes catégories d'acteur : les utilisateurs d'une part (candidats et recruteurs) et d'autre part les promoteurs du e-recrutement.

Les utilisateurs sont la pierre angulaire du développement de ce marché : sans eux, le e-recrutement n'existerait pas. L'un des rares marchés " Internetien " à s'être développé en matière d'usage est bien celui de l'emploi, à l'instar de ceux de la musique ou du contenu pour adultes. Il est intéressant de signaler que c'est un des rares marchés où à la fois le grand public et les entreprises sont en interaction et où il existe une véritable économie avec de vrais revenus lié à un " e-business ". Je rencontre de plus en plus souvent des entreprises qui me déclarent qu'ils reçoivent maintenant plus de CV sous format électronique qu'en format papier, ce qui est un symbole fort de l'appropriation du canal Internet dans la recherche d'emploi et donc dans le recrutement.

A mes yeux, il y a 3 types de promoteurs principaux qui jouent un rôle moteur dans le développement du e-recrutement : les agences de communication en recrutement, les job boards et les ASP qui comme nous fournissent leurs logiciels de e-recrutement via Internet. Je ne parle pas ici des cabinets de recrutement que j'assimile en terme d'acteurs aux recruteurs d'entreprise, car ils n'ont pas véritablement été acteur du changement depuis l'émergence des NTIC, même si comme les entreprises, ils utilisent les nouveaux outils proposés par les NTIC (rubrique de recrutement sur leur site web ou gestion des flux de e-CV par mail).

- Les agences de communication en recrutement :

Les NTIC ont remis en cause le métier des agences de communication en recrutement sans pour autant qu'une véritable révolution ait eu lieu. Les agences continuent à jouer un rôle central et influent dans la propagation d'une culture et de pratiques de e-recrutement, même si la majorité d'entre-elles se cantonnent dans l'achat d'espace Medias et dans la production graphique. Après y avoir été d'abord à reculons, elles contribuent maintenant à développer le marché des annonces d'offre d'emploi électroniques en les faisant publier sur les job boards ou en produisant des rubriques de recrutement pour le site web de leurs clients. D'autres ont compris quelle était la puissance des NTIC et proposent dans leur offre de services des outils logiciel ou ASP maison de e-recrutement (par exemple logiciel de gestion des candidatures).

Mais est-ce bien leur métier de base ?

Il est à craindre que n'étant pas éditeurs de logiciels, elles aient du mal à maintenir une offre qualitative dans la durée, voire à s'y retrouver financièrement. D'autres encore préfèrent jouer à plein leur rôle de conseil en amont en analysant le besoin de leurs clients, identifier les prestataires les plus à même d'y répondre et de présenter ces prestataires à leurs clients. Les NTIC ouvrent de nouvelles perspectives pour les agences en terme de création et de canaux de " sourcing " de CV, mais l'impact des NTIC reste encore minime sur le gros de leur activité média classique. Je pense

qu'il y aura de l'innovation chez ces prestataires quand on verra apparaître les premières agences purement web, comme nous commençons à en voir aux USA et au Canada, depuis notre filiale de Montréal. Toutes les agences ont néanmoins compris que le Web permet d'augmenter le volume absolu d'annonces même si le volume des annonces web risque à terme de dépasser celui des annonces papier, sans pour autant les " enterrer " définitivement.

- Les " Job boards " ont démarré très tôt en France, dès 95, sur les traces des grands frères américains. Après avoir " webisé " le modèle classique des supports papier, les job boards ont enrichi leur offre de services à des activités connexes à la leur, à cheval de celles des agences (infographie de rubriques de recrutement), des cabinets de recrutement (CVthèque) ou des ASP (outils de gestion des candidatures, cf. plus bas). Des modèles nouveaux et originaux sont apparus, comme celui de Keljob qui se distingue du modèle initial de " petites annonces " avec son concept de moteur de recherche d'emploi. Mais les job boards rencontrent en France plus que dans d'autres pays des difficultés à imposer leur modèle car le marché français est fortement préempté par les agences de recrutement et les recruteurs ont encore du mal intégrer dans leurs mœurs la publication directe de leurs propres annonces par leurs soins, comme c'est le cas depuis longtemps en Grande-Bretagne ou dans les pays scandinaves. Certains sites comme Emailjob ont voulu sortir de cette logique française et ont fait le pari de se débrouiller seul sans passer par les agences. Ils y sont arrivés mais le modèle de leur succès dépasse difficilement les frontières de l'hexagone Monster quant à lui a calqué son modèle américain sur un marché européen dont les pratiques et les cultures de recrutement sont radicalement différentes d'un pays à l'autre ce qui a entraîné en France le succès mitigé que l'on connaît ; la stratégie de Monster semble toutefois plus globale que celle d'un simple support d'annonces web dans un pays donné et la toute récente restructuration du groupe laisse supposer des prises de position drastiques sur le marché du e-recrutement, notamment sur les outils de gestion des candidatures.

Là encore, j'ai du mal à croire que les job boards dont le métier principal est de vendre de l'espace d'annonce pourront vendre des prestations ASP en matière d'outils de recrutement sans faire le sacrifice d'imposer la passation d'annonces sur leur support ou sans devenir crédible en terme de prestation technique. Je pense que l'on assistera à terme à une concentration des job boards généralistes et parallèlement à la pérennisation des petits job boards installés sur des niches " métiers ", sectorielles ou géographique, comme RH Job, Erecrut Job Finance ou Régions Job.

- Les ASP de recrutement : En tant que fournisseur de logiciels hébergés, ils s'appuient entièrement sur les potentialités des NTIC, particulièrement sur la logique " client/serveur ", en proposant d'externaliser les logiciels et les services associés à leur suivi. Je ne prends pas en compte dans cette catégorie les éditeurs classiques ou les SSII spécialisées, qui préexistaient à la révolution NTIC et qui fournissaient des solutions propriétaires informatisant des pans entiers de processus RH de leurs entreprises-clientes. Je m'attacherai plutôt à décrire les nouveaux acteurs que sont les ASP de RH, et plus particulièrement ceux de e-recrutement.

Quelle est votre vision du marché de l'ASP ?

Les ASP sont nés le jour où ils ont su rendre accessibles des logiciels et des données en dehors des entreprises via le réseau des réseaux, Internet. Le concept technique n'est pas spécialement novateur puisqu'on sait faire la même chose dans les entreprises via les réseaux internes depuis au moins 20 à 30 ans. Ce qui est nouveau, ce sont les services rendus autour de cette prestation (exploitation/maintenance, support utilisateurs, évolution logicielle, etc.), le périmètre d'accès à ces services, fournis en dehors du système d'information et du cadre de l'entreprise cliente, la simplification et la généralisation des interfaces homme/machine vers le plus grand nombre mais aussi l'intégration d'interfaces web ou mail dans les logiciels RH les rendant accessibles de n'importe quel point d'entrée du réseau Internet.

La vision que j'ai des ASP est que ce sont de véritables prestataires en " E-business " au contraire des agences de communication en recrutement ou des job boards. Le E-business se justifie à partir du moment où les NTIC apportent une réelle création de valeur sur les anciennes logiques voire de les supplanter et ainsi de générer du " business " à moindre frais. Pour moi le e-business doit permettre de gérer des flux d'informations de masse sans ruptures de charge ni goulots

d'étrangement, gérer des transactions au travers de processus de traitement de l'information, optimiser les ressources financières et humaines de l'entreprise. Quand une entreprise veut " faire du e-commerce ", il ne lui suffit pas de mettre en ligne les plaquettes de ses produits, en attendant que les clients viennent spontanément faire leurs achats en ligne.

L'e-commerce, en tant que composante du 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.

Indice RH /
Marion Le
Gentil

E-recrutement et E-business sont donc deux concepts étroitement liés ?

A l'instar du e-commerce, le e-recrutement est une démarche globale qui s'inscrit dans la stratégie e-business de l'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 ainsi 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...

Pierre Eric
SUTTER

Recruter en ligne, c'est satisfaire le flux des sollicitations des candidats et répondre à chacun de façon appropriée, en fonction des profils " métiers " de l'entreprise et de leur propre profil. Recruter en ligne, c'est s'assurer que chacune des étapes du processus de recrutement sont agencées de manière à traiter les candidatures en cours en zéro papier jusqu'à l'embauche, en fonction de la politique " Emploi et Compétences de l'entreprise. Recruter en ligne, c'est fidéliser les candidats afin qu'ils renouvellent leur acte de candidature sur le site de l'entreprise, et non sur celui des concurrents, particulièrement quand l'entreprise aura besoin de les recruter de façon urgente (lors par exemple de départs massifs à la retraite).

Notre rôle de prestataire-conseil ASP consiste à la prise de conscience par les DRH de tous ces enjeux et à proposer la solution la plus en phase avec la politique RH de nos entreprises clientes, ses besoins par rapport à l'existant en matière informatique et surtout la culture utilisateurs. Notre rôle de prestataire-conseil ASP consiste à travailler en bonne intelligence avec les agences de communication en recrutement et les job boards sur la base du principe " à chacun son métier " : les agences conseillent les entreprises sur la formalisation du message et de la charte de recrutement, en phase avec la politique RH et l'enseigne de l'entreprise, puis à sa diffusion sur les supports appropriés, qu'ils soient papier ou web, ; notre métier consiste à intégrer ce travail en fournissant le " tuyau " et les outils logiciels nécessaires à la mise en œuvre de la communication en recrutement en amont puis à la réception et la gestion des e-candidatures en aval.

A ce titre, pour comprendre à la fois la politique RH de nos clients et la culture informatique de leurs utilisateurs pour fournir les solutions les plus en adéquation avec leur besoin, nous avons un positionnement hybride situé à mi-chemin entre l'informatique et les Ressources Humaines.

Indice RH /
Marion Le
Gentil

En conclusion, quels sont les grands chantiers à venir ?

Pierre Eric
SUTTER

D'un point de vue technique, nous constatons un mouvement fort vers l'externalisation des services et applications RH hors du cadre de l'entreprise. L'entreprise peut ainsi se reconcentrer sur son cœur de cible et optimiser ses coûts en externalisant des applications informatiques secondaires et toutes leurs activités associées (exploitation/maintenance), qui mobilisent de la ressource interne, plus utile sur les applications les plus créatrices de valeur pour l'entreprise. Du point de vue réglementaire, les entreprises sont sensées agir en toute transparence sous peine d'être en contradiction avec les dispositions de la CNIL notamment. Le bouche à oreille numérique fonctionne d'ailleurs très bien positivement comme négativement.

Du point de vue GPEC, Le problème du Papy Boom va " booster " l'informatisation des DRH, particulièrement le champ " Emploi et Compétences ". Selon une récente étude du Commissariat au Plan, il va falloir combler 700 000 emplois par an d'ici 2010. Les entreprises vont se retrouver dans un contexte de pénurie de compétences (comme on l'a vécu au début des années 2000 pour les métiers de l'informatique) et elles devront revoir leur façon d'identifier et de pourvoir leurs besoins, notamment en changeant de mentalité, en passant de la réactivité (en recourant systématiquement au recrutement ou au licenciement) à la pro-activité (en gérant des référentiels métier et surtout compétences). Mais ceci est un autre débat qui mériterait largement d'y consacrer un autre interview...

Indice RH /
Marion Le
Gentil

Merci, et à bientôt pour un autre interview concernant votre vision des NTIC appliquées à la GPEC !...