
Remise en question des job boards lors du processus de recrutement: L'utilisation des job boards est-elle encore d'actualité dans le processus de recrutement

Auteur : Moineau, Margaux

Promoteur(s) : Lisein, Olivier

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2016-2017

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/3401>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : MOINEAU
Prénom : Margaux
Matricule : 20102914
Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

Remise en question des job boards lors du processus de recrutement :

« L'utilisation des job boards est-elle encore d'actualité dans le processus de recrutement ? »

Travail de fin d'études réalisé par Margaux MOINEAU
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Gestion des Ressources Humaines,
à finalité spécialisée « Mise en œuvre de la gestion stratégique des ressources
humaines »

Promoteur : Olivier LISEIN

Lecteur : David DELVAUX

Lecteur : Grégory JEMINE

Remerciements

Ce mémoire représente l'aboutissement de notre dernière année d'étude mais également de notre parcours académique au sein de l'Université de Liège. Nombreuses sont les personnes qui méritent d'être remerciées pour leur implication dans la réalisation de ce travail.

Nous souhaiterions tout d'abord exprimer notre plus sincère reconnaissance envers notre promoteur, Monsieur Olivier Lisein, qui nous a aiguillés sur divers aspects tout au long de ce mémoire. Sa disponibilité et son écoute attentive nous ont apporté une aide précieuse.

Nous aimerions ensuite remercier nos lecteurs, Messieurs David Delvaux et Grégory Jemine, pour leur intérêt porté sur notre sujet et le temps qu'ils ont consacré à sa lecture.

Envers toutes les personnes qui accepté de nous accorder un entretien et ont joué un rôle majeur dans notre réflexion, nous tenons également à leur exprimer toute notre reconnaissance.

Enfin, nous désirerions remercier nos connaissances et nos proches qui ont accepté de relire et corriger ce mémoire. Leur soutien et encouragements furent pour nous une source indispensable tout au long de ce parcours.

Table des matières

Introduction	1
Section 1 : Concepts et cadres théoriques.....	3
1. Le recrutement	3
1.1. Définition	3
1.2. Les acteurs.....	4
1.3. Les enjeux liés au recrutement.....	6
1.4. L'accompagnement du recrutement	7
2. Les « Job boards ».....	9
3. Le recrutement et les job boards.....	11
3.1 La notion de transparence.....	11
3.2 La notion de bruit.....	12
3.3 L'appariement.....	13
4. Le réseau	15
4.1 Les externalités de réseau au sens de Katz et Shapiro	16
5. La théorie des marchés bifaces	19
5.1 Principe	19
5.2 La tarification	21
5.3 Le choix concurrentiel.....	22
Section 2 : Méthodologie.....	24
1. Question de départ	24
2. Phase exploratoire.....	25
3. Établissement des hypothèses.....	25
4. Approche empirique.....	26
4.1. Constitution de l'échantillon.....	26
4.2. Réalisation des entretiens	29
5. Analyse de données.....	29
Section 3 : Présentation des résultats.....	30
1. Le processus de recrutement / La recherche d'emploi	30
2. Les job boards	33
2.1 La connaissance de l'outil	33
2.2 Le profil de l'utilisateur.....	35
2.3 L'objectif de l'outil	37
2.4 La transparence et le bruit	40
2.5 L'appariement.....	42
2.6 La complémentarité.....	49
3. Le réseau	54
3.1 La notion de réseau	54
3.2 Les externalités de réseau	55
3.3 L'opportunité.....	57
3.4 Le réseau informel	58
4. Le marché biface	59
4.1 Le modèle client / serveur	59
4.2 La tarification	59
4.3 Une relation directe ou indirecte.....	60
Section 4 : Discussion	62
1. Retour sur nos hypothèses	62
2. La place des liens faibles	65
3. La mission de l'outil	66
4. Perception de valeur ajoutée sur un marché biface.....	67
5. Réflexion pour de futures études	68
Conclusion.....	69
Bibliographie.....	71
Annexe.....	76

Introduction

Le domaine du recrutement dans le milieu des ressources humaines a connu une forte évolution depuis plusieurs années (Fallery, Girard, 2011). Dans les années soixante, nombreux étaient les offreurs d'emploi ayant recours à la presse écrite afin de divulguer diverses opportunités. Cela partait du petit encart jusqu'aux annonces aux allures plus grandes et plus denses en information (Marchal & Torny, 2003). Peu d'efforts étaient fournis afin de mettre en avant les qualités recherchées ou de vendre l'idée de travailler chez eux. C'est alors que le recrutement connut un premier grand changement dans le traitement des annonces : l'arrivée des professionnels du recrutement et de la communication. La conséquence principale fut des offres présentant un contenu plus travaillé, promulguant différents critères et possibilités pour le poste vacant (Marchal & Torny, 2003).

Le second changement inévitable fut l'arrivée d'Internet et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Celles-ci mirent en route de nouvelles façons pour les entreprises et candidats de communiquer et se mettre en relation les uns avec les autres (Fondeur, 2006). Ainsi, des outils tels que les sites Web des entreprises, les progiciels de gestion et les job boards apparaissent sur le marché. Les job boards plus particulièrement révolutionnèrent les habitudes de recherche et de communication sur le marché de l'emploi.

Depuis l'arrivée du Web 2.0, fin des années 2000, nombreux sont les articles définissant l'apport des réseaux sociaux numériques comme étant essentiel de nos jours pour communiquer (Fondeur & Lhermitte, 2006). Certains avancent même que ces derniers sont aujourd'hui le moyen le plus efficace afin de recruter des nouveaux collaborateurs ou, si nous prenons un autre angle de vue, de trouver un emploi (Fallery, Girard & Rhodain, 2011). La pensée littéraire et professionnelle tente donc de montrer qu'une utilisation plus orientée vers les réseaux sociaux pointe le bout de son nez et devient inévitable en ce qui concerne le processus de recrutement (Fallery, Girard & Rhodain, 2011). Un intérêt fort pour leur évolution et surtout leur utilisation sur le marché de l'emploi a dès lors commencé à prendre le dessus sur celle des premiers intermédiaires de l'emploi via Internet, plus communément appelés « *job boards* ». Cependant, tout comme le précisent Chiapello et Gilbert (2013 : 26) à propos des outils de gestion : « *L'outil n'est pas un être isolé. Il existe relié à d'autres* ». Les job boards font toujours bel et bien partie du processus et continuent d'apparaître dans les résultats d'enquêtes telles que celle du Centre d'Etudes pour l'Emploi (Fondeur, 2016).

Le traitement du recrutement et des outils employés pour le réaliser est analysé par de nombreux auteurs. Leurs propos s'attardant généralement sur les opportunités et difficultés présentes pour les recruteurs ou bien sur celles rencontrées par les chercheurs d'emploi. La « *privatisation*

accrue des services de l'emploi » mais aussi la « *politique active* » de l'insertion des travailleurs a effectivement eu un impact sur la recherche effectuée par les demandeurs d'emploi (Oriane & Maroy, 2008 : 22). En revanche, il est plus rare de trouver des études se focalisant simultanément sur les deux angles de vues. Pourtant, que nous nous penchions sur le point de vue du recrutement ou bien sur celui de la recherche de l'emploi, l'objectif final reste le même et les deux types d'acteurs interviennent lors des deux procédures. Leur avis sur l'outil en lui-même et sur son utilisation peut néanmoins varier. De plus, comme l'entendent Chiapello et Gilbert (2013 : 28), « multiplier les points de vue » permet d'envisager la complexité de l'outil dans son entièreté. Il paraîtrait donc censé de s'intéresser à l'ensemble des acteurs prenant part à cet événement et utilisant tous les deux cet outil technologique qu'est le « job board ».

Afin de pouvoir appréhender notre problématique, notre mémoire sera réparti en quatre sections. La première section reviendra sur les quelques notions concernant le principe du processus de recrutement. Nous étudierons plus particulièrement le concept de manière globale, les acteurs qui y participent, les enjeux y étant liés ainsi que les moyens utilisés pour accompagner sa réalisation. Ensuite, nous procéderons à l'analyse de l'objet central de cette étude, l'outil auquel les chercheurs d'emploi et recruteurs ont recours : les job boards. Nous expliquerons brièvement leur origine mais également les phénomènes survenus suite à leur apparition sur le marché du travail tels que les phénomènes de transparence et de bruit. Nous nous appuierons sur quelques concepts principaux sur lesquels reposent, entre autres, ces outils technologiques à savoir l'effet des externalités de réseau et la théorie des marchés bifaces. Nous nous arrêterons par la suite quelques instants sur la méthodologie employée afin de mettre en œuvre, rectifier et finalement réaliser ce mémoire. Dans la troisième section, nous analyserons l'ensemble des résultats obtenus lors des divers entretiens effectués sur le terrain parmi les recruteurs travaillant dans différents types de cabinets de recrutement ainsi que les candidats, de différents secteurs d'activités, cherchant ou ayant cherché un emploi. Finalement, la dernière section sera consacrée à la mise en perspective de notre matériau avec la littérature consultée. Celle-ci nous permettra en définitive de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

Section 1 : Concepts et cadres théoriques

1. Le recrutement

1.1. Définition

Avant d'en venir au sujet principal de cette étude, il est nécessaire d'amener un bref rappel sur un thème déjà longuement étudié par de nombreux auteurs : le recrutement dans la gestion des ressources humaines. En effet, le but de ce mémoire est de s'attarder sur la problématique de l'existence et surtout l'utilisation et l'utilité des job boards, plus particulièrement en ce qui concerne le contexte spécifique du recrutement. Nous ne pouvons donc nous intéresser directement aux job boards sans évoquer les bases du fonctionnement de ce processus.

Vers la fin des années nonante, le recrutement se trouvait être l'objet d'attentions « multiformes et quotidiennes » que ce soit via les différents ouvrages, magazines, guides ou encore conseils. Celui-ci restait néanmoins largement ignoré en ce qui concerne les travaux de sciences sociales (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Qui disait recrutement, disait rattachement à une notion de compétences. Ces dernières devaient être comprises dans le sens de compétence à occuper un emploi, autrement dit, d'employabilité (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Selon Larquier et Monchatre, la définition du recrutement peut se résumer comme pouvant être « *un objet frontière de plusieurs points de vue* » (2014 : 41).

Eymard-Duvernay et Marchal (1997) ont suivi le processus de plusieurs bureaux de recrutement afin de comprendre le cheminement de ce processus. Il passe entre autres par le triage de CVs¹, l'analyse d'écriture ou encore l'interrogation des candidats. Pour Fondeville (2014 : 136), il correspond à une « *fonction partagée entre professionnels des RH et les managers opérationnels* ». C'est aussi, selon lui, une partie des ressources humaines qui, pendant longtemps, fut sous-développée. Cependant, depuis les années deux mille et la montée en puissance de l'informatisation, d'Internet et du développement des grandes entreprises, une certaine volonté de professionnaliser le domaine du recrutement est née.

Il n'existe pas de façon unique pour réaliser un recrutement. Une grande partie du processus se trouve être de la mise en relation et cela peut varier selon l'entreprise et la variété du marché (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2002 ; De Larquier & Monchatre, 2014). Dans leur ouvrage², Grasser et Noël (2012) proposent une décomposition du processus en cinq étapes. La première est de réussir à « *définir la stratégie de recrutement* » (2012 : 172). En fonction de la taille de l'entreprise ou encore de la mission

¹ Curriculum Vitae

² Ressources Humaines, Chapitre 19 : Le recrutement

de fonction, cette stratégie variera selon le contexte. La seconde étape consiste à se concentrer sur l'identification des besoins et la définition du profil du candidat. La troisième est d'attirer le candidat ou, comme ils l'appellent, l'étape du « *sourcing* » (Grasser & Noël, 2012 : 173). Cette étape est particulièrement importante car c'est à ce moment qu'il s'agira de parvenir à trouver la bonne personne correspondant au poste à pourvoir. C'est également à ce moment-là que le recruteur choisira de mettre en marche divers canaux afin de diffuser l'offre d'emploi. C'est d'ailleurs sur celle-ci que nous allons nous attarder plus particulièrement dans notre étude. Une fois les candidats attirés, arrive la quatrième étape, celle de la sélection. Elle est déterminée par un ensemble de critères qui s'étendent sur une période de temps et sera notamment influencée par la formation initiale dont disposent les candidats (De Larquier & Monchatre, 2014). Celle-ci se fait notamment grâce au « *screening* » CVs et téléphoniques (Cadin, Guérin & Pigeyre, 2002 : 262-263). S'ensuivent une série de divers tests et entretiens selon le choix de l'entreprise. Lors de l'entretien, le candidat bénéficie du face-à-face avec le recruteur grâce auquel il dispose d'une interaction qui peut lui permettre de répondre à d'éventuels doutes ou interrogations liés aux résultats des tests effectués. L'attitude du candidat renverra au recruteur diverses informations (selon par exemple le ton, ou le débit) qui pourront peut-être changer la donne d'un jugement à distance (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Une fois le candidat sélectionné, celui-ci doit être « *accueilli et intégré* » dans l'entreprise. C'est ce qui constitue l'étape finale du recrutement (Grasser & Noël, 2012 :174).

1.2. Les acteurs

Différents acteurs interviennent lors d'un processus de recrutement. Il y a d'une part, les demandeurs d'emploi, c'est-à-dire les candidats qui sont à la recherche d'un emploi. D'autre part, il y a ceux qui offrent cette possibilité (Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe & Verhaeghe, 2012).

Afin d'apporter un peu de lumière sur la compréhension du recrutement, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) se sont également penchés sur la définition du recruteur. En s'appuyant également sur les différents courants de leur discipline, ils ont finalement proposé une cartographie des différents modes de jugements des recruteurs. Cette cartographie permet de distinguer quatre façons de recruter. Le recruteur peut d'une part jouer un rôle de juge sur l'ensemble des candidats afin de pouvoir établir une certaine équivalence mais également éventuellement les discriminer. D'autre part, il peut d'autre part aussi endosser le rôle de traducteur. Dans cette hypothèse, il s'agira pour lui de transposer les exigences de l'employeur sur le marché de travail (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Que ce soit dans un cas ou dans l'autre, sa compétence est considérée comme étant stable de par un jugement établi sur des repères externes prédéterminés. Le recruteur va néanmoins plus loin dans son raisonnement et affine son jugement via la réalisation d'entretiens avec le candidat : « *il utilise ses capacités d'expertise en matière de fonctionnement du marché du travail et d'évaluation des*

compétences [...] » (Bessy & De Larquier, 2010 : 229). L'entretien lui permettra en effet de capter la trajectoire professionnelle, valoriser les compétences acquises antérieurement mais aussi d'explorer la personnalité du candidat en discutant par exemple des résultats obtenus aux différents tests de celui-ci (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997).

En entreprise, le recrutement est un processus qui se fait principalement par le manager ou la personne RH en charge (APEC³, 2009). Il existe également la possibilité de faire réaliser celui-ci par un acteur externe à l'entreprise. L'entreprise fait alors appel à un bureau ou cabinet de recrutement ou encore une agence intérim lorsqu'il s'agira de trouver des travailleurs pour une durée plus courte (Bessy & De Larquier, 2010 ; APEC, 2009). Ces acteurs externes sont en général qualifiés dans les différents articles « d'intermédiaires du marché » du travail ou « d'intermédiaires de placement » (Bessy & De Larquier, 2010). L'enquête « Ofer⁴ » menée par la Dares⁵ en 2005 démontre qu'à cette époque en France, 30% des recrutements étaient réalisés par les intermédiaires du placement (Bessy & De Larquier, 2009). Ils sont notamment définis comme « *une organisation qui réalise une correspondance entre l'employeur qui ouvre un poste et une personne qui cherche ce poste* » (Osterman, 1999 : 133 cité par Marchal, Mellet & Rieucan, 2007 : 6, traduction faite par nos soins). Bessy et De Larquier (2010 : 228), quant à eux, les décrivent comme étant des « *organisations extérieures à l'entreprise dont la fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats [...]* ». Pour Bureau et Marchal (2009 : 578), ceux-ci peuvent être qualifiés comme étant « *indispensables au fonctionnement du marché du travail* ». Ils jouent un rôle de facilitateur dans l'apport de services pour les deux côtés du marché du travail, chercheurs et employeurs (Marchal, Mellet & Rieucan, 2007). Ils opèrent de manière à offrir leurs services pour l'ensemble des entreprises et travailleurs, tout secteur d'activités confondus ou, au contraire, n'apportent leur savoir-faire exclusivement que pour un domaine défini. Nous dirons alors dans le deuxième cas, qu'ils sont spécialisés dans un domaine d'expertise qui porte en général sur le type de qualification et de profils de candidats qu'ils peuvent recruter et évaluer (Bessy & De Larquier, 2010). L'évaluation du candidat varie selon que le recruteur dispose de diverses connaissances ou bien se trouve être spécialiste d'une technique particulière pour évaluer. L'organisation du processus peut également présenter des configurations différentes en fonction du contexte.

Le fait que les entreprises fassent appel aux intermédiaires de placement peut se justifier sur plusieurs points. La première raison est la recherche de profils inhabituels que les intermédiaires de placement peuvent trouver plus facilement parmi leurs propres réseaux de contacts (Bessy & De

³ Agence pour emploi cadre

⁴ « Offre d'emploi et recrutement »

⁵ Direction de l'animation de la recherche et des statistiques au ministère de l'Emploi et des Affaires sociales

Larquier, 2010). Ensuite, même si dans ce cas, le processus ne gagnera pas en rapidité, l'habitude des caractéristiques du marché par ces professionnels apporte aux entreprises une plus-value dans la « *recherche extensive* » (Marchal & Rieucan, 2009 : 6). Ces professionnels du placement ont, avec les années, acquis une expertise dans la gestion d'information et de sélection des candidats (Bessy & De Larquier, 2010 ; Fallery & Girard, 2011). Certains intermédiaires sont appelés uniquement pour une mission de diffusion (recherche extensive) tandis que d'autres le sont à la fois pour la diffusion et la sélection (recherche intensive) voire même l'apport de conseils professionnels dans le recrutement (Bessy & De Larquier, 2009). Par ailleurs, lorsque les entreprises contactent les cabinets de recrutement en vue de bénéficier de leurs services, selon l'Ofer, l'activité de présélection correspondait en 2005 à 82,6% de leurs attentes (Bessy & De Larquier, 2009 :20).

1.3. Les enjeux liés au recrutement

De Larquier et Monchatre (2014) accordent une attention particulière aux enjeux de l'étape de sélection. Si au départ, recruter et embaucher pouvaient n'être qu'un et « se confondre » l'un l'autre, cela a néanmoins évolué. En effet, Dubernet (1995 : 79-80 cité par De Larquier & Monchatre, 2014 : 42) estime qu' : « *embaucher et recruter ont pris chacun un sens distinct et complémentaire, recruter servant à désigner les opérations qui précèdent ou préparent l'embauche et l'engagement* ». Mais le recrutement va plus loin que de simplement trouver des candidats et/ou les former. Il s'agit également de sélectionner les meilleurs, c'est-à-dire ceux qui répondront à l'ensemble des critères de sélectivité préétablis par les employeurs (Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe & Verhaeghe, 2012). Le recrutement demeure un processus décisif pour l'avenir des futurs collaborateurs ainsi que pour l'entreprise à la recherche de candidats. En effet, il constitue « *le point d'entrée dans l'organisation des employés* » et « *les candidats, ou futurs employés, sont une véritable source de performance* » (Fallery & Girard, 2011 : 144 traduction faite par nos soins). C'est par conséquent un moment clé qui, avec le soutien d'outils, de canaux et d'évaluations se trouvera être une étape « charnière » entre le moment de la formation, et donc de l'acquisition des qualifications, et le moment de la sélection (De Larquier & Monchatre, 2014 : 48).

Yannick Fondeur (2014) aborde aussi les enjeux pour la fonction RH, d'une professionnalisation de la sélection. Elle fut réalisée grâce à une stabilisation des procédures et des critères appliqués (Fondeur, 2014 : 148). La montée en puissance des thématiques telles que la discrimination et la diversité dans le processus de recrutement a eu pour conséquence d'inciter les entreprises à normer cette procédure (Eymard-Duvernay, 1997). Cela a pu se faire avec l'introduction de divers moyens. Ainsi, les premiers dispositifs matériels tels que les tests psychotechniques furent mis en place (Eymard-Duvernay, 1997). Les entreprises choisirent également de dépasser la vision de court terme et d'opter pour celle, plus stratégique, de long terme via une sécurisation de la sélectivité

du point de vue juridique (Fondeur & Lhermitte, 2013). Chose faite en suivant, entre autres, l'exemple américain et leur « *best practices* » mais également en utilisant les CSP⁶ et progiciels de recrutement qui ont permis de standardiser et mieux contrôler les processus (Fondeur, 2014 : 142). Comme le mentionnent Chiapello et Gilbert (2013 : 39) : « [...] *les outils de gestion apparaissent comme un vecteur de rationalisation qui prolonge les moyens proprement techniques* ». Le manager opérationnel a pu ainsi être encadré et guidé dans son jugement de sorte que les règles l'emportent sur sa subjectivité, son feeling, ses préjugés.

1.4. L'accompagnement du recrutement

Durant les années soixante, les principaux outils de diffusion auxquels faisaient appel les recruteurs étaient les petites annonces dans la presse écrite. Leur rédaction était, au départ, simplifiée et se résumait au titre de fonction, sexe et éventuellement au salaire (Marchal & Torny, 2003). Cette première étape de diffusion pouvait déjà présenter des critères de sélection discriminatoires. Les annonces vont néanmoins connaître une évolution permanente tout au long des années tant sur la forme que le contenu. En effet, pour pouvoir contrer cette problématique sociétale, un objectif va être mis en place. La professionnalisation du recrutement accompagnait non seulement l'enjeu de réduire le risque de discrimination mais aussi celui de valoriser « *l'image employeur* » (Fondeur & Lhermitte, 2013 : 18). Chiapello et Gilbert (2013 :101) entendent par ailleurs via un processus de professionnalisation « *établir une base cognitive et la légitimité d'une certaine autonomie professionnelle* ». Les annonces ont ainsi tout d'abord migré du petit espace disponible entre deux publicités du journal vers de plus grands encadrés laissant place à la distribution d'informations plus détaillées sur le poste (Marchal & Torny, 2013). Ensuite, l'arrivée de partenaires privés spécialisés en recrutement et communication ont également amené une évolution dans la présentation des offres d'emploi et le rapport au recrutement (APEC, 2009). En 2000, le quart des annonces étaient émises par les cabinets de recrutement « (*contre 2% en 1960 et 11% en 1980*) » (Marchal & Torny, 2003 : 61). Bessy et Marchal (2006) dans l'idée de se pencher sur le point de vue des employeurs, s'appuient sur l'enquête « Ofer » réalisée en 2005⁷. Il en ressort que les candidatures spontanées arrivent à l'époque en première position, suivies par les candidatures sur les sites emploi. En ayant la possibilité d'ajouter des précisions quant aux caractéristiques recherchées (Marchal & Rieucou, 2009 : 9), les employeurs avaient par ailleurs la possibilité d'effectuer un premier tri correct en augmentant leurs exigences à travers « *l'accentuation du ciblage des candidats et à la spécialisation des connaissances requises* » (Marchal & Torny, 2003 : 67). Ce qui auparavant pouvait seulement être renseigné et vérifié auprès du candidat lors du premier entretien pouvait alors être déjà indiqué sur l'annonce.

⁶ Centres de Services Partagés

⁷ Enquête réalisée sous l'autorité du Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE)

La montée de l'informatisation et des médias de recrutement ont ensuite également permis d'accompagner le mouvement vers une optimisation du processus de recrutement (Fondeur & Lhermitte, 2013 : 18). Plusieurs types d'outils sont ainsi aujourd'hui mis à disposition pour pouvoir réaliser au mieux les différentes étapes de la procédure.

Pour commencer, il existe ce que nous appelons les « outils techniques », matériels comme le progiciel de gestion du recrutement (Fondeur & Lhermitte, 2013 ; Fondeur, 2014). Il fut adopté par les entreprises et intermédiaires de placement dans l'idée d'associer le processus « à une *dynamique de standardisation organisationnelle* » (Fondeur & Lhermitte, 2013). Il apporte un soutien dans le traitement de candidatures numériques répondant aux offres d'emploi postées en ligne : « *Les progiciels de gestion de recrutement permettent également d'automatiser la gestion des interactions avec les candidats par le biais de réponses e-mail paramétrables, visant à les informer sur l'état d'avancement de leur candidature : refus, convocation en entretien, information sur la conservation de la candidature, etc. La finalité est avant tout d'industrialiser et d'accélérer le délai de la réponse* » (Fondeur & Lhermitte, 2013 : 7). Grâce à ce second travail de standardisation et de tri, le recruteur peut ainsi concentrer ses efforts sur « *un nombre restreint de repères* » (Fondeur & Lhermitte, 2013 : 10). En plus de traiter l'information arrivant, le progiciel sert également de « vivier » pour les recruteurs. Ces derniers peuvent en effet, lorsqu'ils travaillent sur une nouvelle mission, consulter la base de données et les candidatures non retenues précédemment qui pourraient être susceptibles de convenir pour un autre poste (Fondeur & Lhermitte, 2013). Lorsque nous parlons de formalisation du processus de recrutement via les procédures et les outils, cela implique une mise en lien entre ces deux catégories d'acteurs ainsi qu'une intégration d'acteurs externes comme les agences intérim et cabinets de recrutement. En finalité, la mise en place d'un progiciel lié au recrutement est une façon « *de professionnaliser le recrutement en l'hétérogénéité ainsi que la variabilité possible des manières de faire* » (Fondeur & Lhermitte, 2013 : 20). Actuellement, la plupart des acteurs ayant recours à ce type de logiciels sont essentiellement les grandes entreprises. Cette situation s'explique par le fait que certaines entreprises ne peuvent se permettre de supporter le coût engendré par de tels logiciels. Une récente enquête « *sourcing* » réalisée par l'APEC affirme d'ailleurs que le taux d'entreprises disposant de progiciels de recrutement « *croît fortement avec la taille de la structure : il s'élève à 68 % pour les entreprises de plus de 5 000 salariés, tandis qu'il n'atteint que 13 % pour celles de moins de 100 salariés* » (APEC, 2017).

À côté des outils de type matériel, il existe également d'autres moyens complémentaires pour apporter un soutien au processus de recrutement. Certains auteurs, comme De Larquier et Rieucou (2014), en parlent sous la dénomination de « *canaux* ». Ceux-ci peuvent être définis comme étant des intermédiaires ou encore des manières de faire, qui sont liés au recrutement et aident à sa réalisation selon le contexte. Le recours à un canal est le moyen utilisé pour pouvoir s'adresser « à

cette chose informe et incertaine » qu'est le marché du travail (De Larquier & Rieucan, 2014 : 94). Il est au cœur des mécanismes de sélection et permet de mettre en relation l'offre et la demande. Une diversité des canaux existe et peut s'expliquer en fonction des ressources dont disposent les entreprises. Ainsi pour les petites entreprises, il y aura une tendance à recourir aux relations personnelles permettant de diminuer les coûts de recherche tandis que, pour les grandes entreprises, une préférence pour les cabinets privés et utiliser de plus grandes ressources financières pour cela (De Larquier & Rieucan, 2014). Tous les canaux réalisent néanmoins en finalité la même mission de façon plus ou moins efficace. Dès le moment où l'entreprise s'adresse au marché du travail, elle s'adresse à un marché externe. Elle envoie et reçoit dès lors des informations. Cela peut se faire en demandant à un intermédiaire (agence, cabinet) institutionnel de chercher après une nouvelle main d'œuvre, en comptant sur un marché de proximité (des candidats dans la région qui peuvent se manifester de manière spontanée) ou bien en s'adressant à un marché professionnel familial. Les recruteurs choisiront en finalité le canal selon le type d'information qu'ils désirent recevoir ainsi que le type de candidat qu'ils souhaitent recruter (De Larquier & Rieucan, 2014).

2. Les « *Job boards* »

Nous venons de citer brièvement divers outils pouvant être exploités au sein d'une entreprise afin d'accompagner le recruteur tout au long de son processus de recrutement. Il subsiste cependant encore un outil sur lequel nous allons accorder une attention toute particulière : les job boards. Ils sont caractérisés comme des intermédiaires numériques du marché du travail. Ils ont une implication forte dans la mise en forme de l'information concernant les offres d'emploi d'une part et les qualités des candidats postulants d'autre part (Mellet, 2004). Ils font partie des technologies de rencontre qui « *contribuent à structurer les interactions entre l'offre et la demande* » (Mellet, 2004 : 138).

Suite aux différents moyens déjà mis en place afin de diffuser les offres d'emploi, tels que la presse écrite, eut lieu la naissance des plateformes de recrutement sur Internet durant les années nonante (Fondeur, 2016). Celles-ci commencèrent à apparaître en 1994 aux Etats-Unis et deux ans plus tard en France (Mellet, 2004). Ces plateformes, également appelées « sites emploi » ou « job boards » en anglais, font depuis lors partie intégrante du marché du travail : « *Les job boards [...], qui dominent le marché des médias de recrutement Internet depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, ont incontestablement amélioré l'accessibilité de l'information brute sur les opportunités d'emploi* » (Fondeur, 2006 : 4).

Au début de leur apparition, ceux-ci permettaient exclusivement aux entreprises de poster des offres d'emploi. Ils ont, par la suite, connu une évolution et proposent à l'heure actuelle des services tant pour les recruteurs que pour les demandeurs d'emploi. À leur commencement, le service principal

de ces sites se trouvait être le postage d'annonce pour les uns et, par conséquent, la consultation de ces offres pour les autres, à savoir les candidats (Bessy & Marchal, 2006). Ces plateformes ont néanmoins connu une évolution dans la proposition de services. En effet, car à cela s'est également ajouté la possibilité pour les deux acteurs de s'inscrire sur ces sites afin de disposer d'un profil et pouvoir à leur guise consulter, les offres pour les uns, les curriculums vitae des candidats pour les autres dans ce qui est dénommé comme la « CV-thèque » ou « candidathèque » (Bessy & Marchal 2006 ; Fondeur 2006). Le service d'alerte e-mail (« *push mail* ») s'ajouta également parmi les possibilités proposées. Il s'agit d'un service d'abonnement pour les candidats afin de recevoir par *e-mail* des offres d'emploi en fonction des critères présélectionnés par ces derniers (Beauvallet, Le Garff, Negri & Cara, 2006).

Il existe différents types de job boards. Il y a tout d'abord les job boards dit « généralistes ». Ceux-ci remplissent la fonction de mise en ligne des offres d'emploi ainsi que l'enregistrement des curriculums vitae des candidats, tous secteurs et tous profils confondus. Comme le précise Fondeur (2006 : 4) : « *ils contribuent à centraliser l'information sur quelques bourses à l'emploi électroniques* ». D'un autre côté, il y a les job boards dits « spécialisés » qui eux se focalisent sur une catégorie spécifique du marché de l'emploi.

Le recours à Internet, et principalement aux job boards, permet tant pour les employeurs que pour les candidats d'atteindre une réduction des coûts par rapport aux anciennes méthodes telles que la presse écrite (Bessy & Marchal, 2006 ; Neuville, 2001 ; Girard, Fallery & Rhodain, 2011). Ils offrent d'une part la possibilité aux employeurs de rédiger davantage d'offres qui, par ailleurs, se trouvent être « plus complètes » que si elles n'avaient été faites au moyen de la presse écrite (Marchal & Torny, 2003) ; d'autre part, les candidats connaissent moins de restrictions en ce qui concerne la rédaction de leur curriculum vitae et la définition de leurs diverses compétences (Bessy & Marchal, 2006). L'un des avantages principaux est également la multiplication de possibilités d'entrer en contact entre offreurs et demandeurs d'emploi (Bessy & Marchal, 2006).

Puisque nous évoquions au point précédent que « l'image employeur » faisait partie des enjeux de la sélection, il est utile de souligner que les job boards offrent aussi aux entreprises la possibilité d'obtenir une plus forte visibilité vis-à-vis des futurs collaborateurs : « *L'objectif principal du recruteur serait de rechercher des candidats potentiels, de rendre visible l'entreprise sur le marché des jeunes débutants qu'il se charge ensuite de sélectionner [...]* » (Bessy & De Larquier, 2010 : 243). Ils sont considérés par certains comme étant une véritable « *vitrine du marché du travail* » (Marchal & Torny, 2003 : 59) et une « *chance de se valoriser* » (Marchal & Torny, 2003 : 70).

Pour d'autres, ils sont allés au-delà et ont en réalité accompagné le mouvement du « *Marketing RH* » et de la « *Marque employeur* » survenus dans la communication du recrutement

début des années deux mille (Yao, 2013 ; Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe & Verhaeghe, 2012). En effet, au-delà de mettre simplement en avant le nom de l'entreprise, le Marketing RH est conçu pour « *considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble.* » (Liger, 2007 : 9 cité par Yao, 2013 : 76). Le concept est par conséquent d'appliquer les techniques habituelles de marketing, mais orientées vers le domaine du recrutement. Autrement dit, utiliser le marketing pour attirer, recruter et fidéliser le candidat. Les professionnels des ressources humaines en sont arrivés par ces moyens à mettre en place toute une stratégie communicationnelle afin d'influencer le potentiel candidat et faire en sorte que celui-ci décide de postuler à l'offre d'emploi (Yao, 2013). Ce que nous entendons par les techniques de marketing, c'est avant tout d'adapter le contenu du message, ici de l'offre, en fonction des besoins du public cible. Le but étant de réussir à se positionner tout en se différenciant de ses concurrents directs (Yao, 2013 : 74). C'est notamment toute la difficulté de l'exercice qui est d'ajuster pour pouvoir trouver le candidat tout en parvenant à tirer avantage de la possible mise en relation obtenue (Yao, 2013).

3. Le recrutement et les job boards

Nous venons de donner un bref rappel sur l'origine et le but initial de l'apparition des job boards. Dans les points qui vont suivre, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux concepts liés à une utilisation des job boards durant le processus de recrutement pour les recruteurs et celui de recherche d'emploi pour les candidats.

3.1 La notion de transparence

Avec l'arrivée d'Internet, une nouvelle caractéristique est à prendre en considération. En effet, le marché du travail se voulait être plus « *transparent* » (Fondeur, 2006 : 4). Fallery et Girard, s'appuyant sur une enquête réalisée par l'APEC, le confirment et précisent que « *63% des opérations de recrutements se réalisaient dans les annonces d'emploi* » (2011 : 145 traduction faite par nos soins). L'utilisation des job boards et réseaux, a permis, tant pour les recruteurs que pour les candidats, d'engendrer une certaine disponibilité et transparence des informations. Ainsi, bon nombre d'organisations du marché de l'emploi investissent Internet afin d'intégrer ces divers espaces de rencontres et « *toucher un plus grand nombre de demandeurs* » (Neuville, 2001 : 353). Merzeau (2013 : 2) va également dans ce sens en rapportant, grâce à une enquête faite par « *Career Builder* », que le pourcentage de recruteurs américains consultant les profils de candidats sur ces plateformes est passé de 22% à 45% entre 2008 et 2009. Lorsqu'il y a quelques instants nous parlions de la visibilité additionnelle offerte par les job boards, cela impliquait une adaptation du message transmis aux visiteurs. Il est dès lors opportun d'appliquer les bonnes techniques de communication afin d'attirer l'autre (Yao, 2013) tout en gardant à l'esprit qu'une certaine « *dose de transparence* » vis-à-vis de son

message reste de mise (Mellet, 2004 : 121 ; Yao, 2013). Du point de vue du recruteur, Mellet (2004) explique que cela peut se faire via la communication d'informations plus techniques telles que les conditions salariales. Il prend l'exemple de la plateforme de recrutement française APEC. En effet, sur celle-ci une fourchette salariale est obligatoirement renseignée pour celui qui consulte l'offre d'emploi. La justification est que le candidat potentiel peut ainsi en déduire l'importance du poste proposé.

3.2 La notion de bruit

Le recours à Internet a engendré une avancée considérable au niveau du support fourni, il n'est pas sans difficulté pour autant. Bessy et Marchal (2006), tendent en effet à rappeler qu'employer cette méthode correspond finalement à appliquer pour les recruteurs de « *la sélection à distance* ». Selon ces mêmes auteurs, il ne s'agit donc plus de relation directe entre recruteur et candidat. Or un « besoin de face-à-face » de la part des recruteurs afin de pouvoir vérifier certaines compétences des candidats reste présent lors du processus de recrutement et sélection. Cette tâche va devenir encore plus délicate car, puisque le coût de candidature a diminué, cela a accordé un accès à l'information plus aisé. En conséquence, le marché du travail a vu venir une quantité massive de candidatures sur le marché (Bessy et Marchal, 2006 ; Autor, 2001). Fallery et Girard (2011) nous confiaient ainsi qu'en janvier 2009, le site emploi Monster comptait pas moins de 80 millions de CV enregistrés dans leur base de données. Cette masse de candidats ayant comme conséquence la possible noyade des « bons » candidats et une perte de qualité des candidatures soumises aux recruteurs (Neuville, 2001). La « qualité » des candidatures n'est en effet pas assurée pour les recruteurs qui encourent un risque vis-à-vis du traitement de l'information. C'est entre autres l'une des raisons de l'existence des intermédiaires de placement : « *une information imparfaite* » (Stigler, 1962 cité par Bessy & De Larquier, 2010 : 231). Une nouvelle contrainte s'ajoute dans la recherche de candidats : détecter les meilleurs candidats potentiels et ceux qui sont « *les moins employables* » (Bessy et Marchal, 2006 : 11). Il en va de même pour le chercheur d'emploi pour qui l'accroissement important d'informations disponibles complexifie l'identification de l'information la plus utile pour lui (Farchy & Méadel, 2013). Face au nombre important d'offres d'emploi (Beauvallet, Le Garff, Negri & Cara, 2006 ; Girard, Fallery & Rhodain, 2011), celui-ci peut très bien se sentir perdu au milieu des différentes caractéristiques enregistrées pour les différentes fonctions ainsi que face au nombre de canaux différents existants. « *Ainsi, l'utilisation des ressources électroniques peut être un facteur d'anxiété et de stress supplémentaire, par l'éventail des opportunités offertes, donc également des échecs, par la forte structuration des modes de présentation et par l'impersonnalité et l'imprédictibilité des échanges.* » (Beauvallet, Le Garff, Negri & Cara, 2006 : 42).

Différentes attitudes peuvent être adoptées par les acteurs pour gérer ce bruit présent sur le marché. Pour Autor (2001), ce phénomène peut générer un effet de sélection encore plus accru afin de délaissier les candidatures dites de mauvaises qualités. Fondeur (2006), quant à lui, explique que tant le candidat que le recruteur peuvent décider de faire appel aux job boards spécialisés. En optant pour cette stratégie, ils réalisent ainsi déjà un premier tri dans leur action de recherche et limitent, dès lors *a priori*, le bruit (Fondeur 2006 : 7). Même si le site reste ouvert à tout le monde, l'information y est cependant « ciblée » ce qui laisse sous-entendre que le bruit sera moindre comparée à un job board généraliste. Par conséquent, le risque de percevoir des candidatures ou des offres non pertinentes est par la même occasion également diminué.

3.3 L'appariement

Le marché du travail, comme tout autre marché, peut être défini comme étant un espace dans lequel participent différents acteurs et où circule une certaine quantité d'informations. En dépit des deux notions précédentes, la transparence et le bruit qui accompagnent dorénavant le marché du travail sur Internet, le but final demeure le même que celui de départ : réussir à faire en sorte que demandeurs et offreurs se rencontrent (Mellet, 2004). « *Le rôle du marché du travail est de garantir le meilleur ajustement des attributs de l'emploi et des caractéristiques du travailleur* » (Mellet, 2004 :121). Autrement dit, le rôle du marché du travail est de réaliser un « *matching* » entre recruteurs et chercheurs d'emploi (Marchal, Mellet & Rieucan, 2013 ; Autor 2001).

Il existe une hétérogénéité des emplois sur le marché (Mellet, 2004). Neuville (2001 : 351) rejoint cet avis et considère qu'est là toute la difficulté : réussir à échanger des biens très hétérogènes « *forts éloignés de la qualité « standardisée » d'un produit culturel* ». Ils sous-entendent par-là que les individus sont différents dans leur façon d'agir et que les emplois sont diversifiés selon « *les caractéristiques qui en sont exigées* » (Mellet, 2004 : 121). Or, selon Thevenot (1997, cité par Mellet, 2004 : 116) « *le contenu de l'information est attaché au support par lequel elle est mise en circulation* ». Le tout sera de parvenir à traiter l'information en maîtrisant l'outil qui la fournit.

Selon Mellet (2004), le principe du « *marché-appariement* » est de fonctionner selon un algorithme. Chaque acteur dispose donc d'une quantité d'informations. Une fois les préférences de chacun formulées, un intermédiaire réalise le meilleur ajustement possible en fonction des « *préférences croisées des recruteurs et candidats* » (Mellet, 2004 : 122).

Afin de faciliter cette tâche, un système de catégorisation se met en place. Sur les sites emploi, la structure est effectivement réalisée de sorte, qu'il s'agisse du candidat ou bien de l'employeur, un « *effet de rubricage* » intervient (Bessy & Marchal, 2006 : 34). Cela implique que l'information est

standardisée sous une certaine forme par rapport aux catégories de fonction ou aux postes à pourvoir : « *La plateforme en elle-même repose sur des technologies relativement banalisées et le plus possible standardisées* » (Parent & Chanal, 2009 : 15). Tout ce processus de standardisation ayant pour but de contribuer à la maîtrise de l'information : « *La technologie de rencontre que nous étudions a un effet structurant en produisant des repères normatifs qui viennent guider l'action du chercheur d'emploi ou du recruteur* » (Foray, 1990 : 126).

Ce modèle intervient sur tous les types de plateformes de recrutement. Effectivement, peu importe que le candidat opte pour les job boards généralistes ou bien spécialisés, celui-ci a la possibilité d'effectuer sa recherche de deux manières. Il peut tout d'abord baser celle-ci à partir d'un moteur de recherche. Par ce moyen, le candidat est libre d'introduire divers mots-clés qui peuvent être en référence au titre de fonction ou bien concerner des critères plus précis tels que la région, le secteur ou encore le diplôme (Fondeur, 2006 ; Mellet, 2004). Cette façon de faire octroie plus de libertés aux candidats et recruteurs quant aux « *repères de coordination* » (Fondeur, 2006 : 7) ce qui, par la même occasion, ajoute cependant une difficulté supplémentaire dans la réussite d'appariement des offres des recruteurs et des demandes des candidats. Selon Mellet (2004 : 117), cela « *repose sur la précision et la concision des critères de recherche définis a priori par le candidat, c'est-à-dire avant de lancer sa requête* ». Comme Maroy et Oriane (2008 : 33) le mentionnent par rapport au parcours d'insertion des demandeurs d'emploi, « *[...] les marges de manœuvre de l'utilisateur dépendent de compétences communicationnelles. L'utilisateur doit impérativement en faire preuve, ou doit les acquérir rapidement, pour prendre place effectivement dans la division sociale du travail de catégorisation* ». Ils insinuent par ces propos que l'utilisateur a tout intérêt à comprendre et maîtriser les « *codes, énoncés et style d'énoncés* ». Car, si l'accès à l'information concernant le marché de l'emploi s'est amplifié, il en va de même pour la concurrence entre offreurs et entre candidats (Marchal & Torny, 2003). D'où les nombreux ouvrages existants pour apprendre à « *décrypter les annonces* » (Marchal & Torny, 2003 : 69).

La deuxième possibilité pour réaliser leur recherche est d'effectuer celle-ci à l'aide « *de menus déroulants et de recherches multi-critère* » (Mellet, 2004 : 117). Le principe est dès lors de suivre la catégorisation proposée par le job board et choisir en fonction d'une catégorie comme, par exemple, celle du secteur ou bien du diplôme.

Ces deux mises en forme de l'information, contribuent à la gestion de la mise en relation entre les parties prenantes. Elles enlèvent l'incertitude et laissent place à un « *échange automatique où les propriétés personnelles des individus qui sont mis en relation n'interviennent plus* » (Mellet 2004 : 125). Au risque néanmoins de privilégier des candidats présentant des « *qualités standards* » et par la même occasion d'en exclure les autres (De Larquier & Monchatre, 2014 ; Bessy & Marchal, 2009). Il

se peut ainsi que le recruteur se focalise sur des critères le plus souvent observables comme le diplôme, les langues ou l'expérience au détriment de compétences plus personnelles et non négligeables mais revenant moins souvent et par conséquent ayant moins de chances de se retrouver lors du lancement de la recherche (Marchal, Mellet & Rieucan, 2007). C'est en effet, de façon plus générale, dans la sociologie des classifications, ce qui est reproché aux processus de catégorisation : des « êtres difficilement « classables » apparaissent » (Chiapello & Gilbert, 2013 : 119). Ces derniers courent finalement le risque de se retrouver dans une catégorie « résiduelle » dans laquelle tous les cas « atypiques » seront rassemblés car ne méritant pas qu'on les distingue (2013 : 120).

En finalité Mellet (2004) suggère que les candidats sont réduits aux pensées de l'intermédiaire. C'est le recruteur qui choisit la catégorie qu'il estime adéquate pour poster son offre et détermine ainsi les critères correspondant à l'annonce. Le candidat n'est pas totalement libre de ses choix puisqu'un certain « codage » s'effectue et guide finalement ce dernier (Mellet, 2004 : 125). Fondeur et Lhermitte (2013 : 11), quant à eux, vont même plus loin indiquant que c'est l'ensemble des acteurs qui dépendent de la structure de l'outil : « *Le poste est décomposé en éléments descriptifs a priori jugés pertinents par les acteurs ayant participé au paramétrage de l'outil* ».

Farchy et Méadel (2013) reviennent sur le fait qu'il serait tout de même possible pour les acteurs de connaître un aspect plus personnalisé dans l'utilisation de sites de recherche. Ils rappellent en effet que divers sites utilisent, tout comme les moteurs de recherches tels que Google, le système des « cookies ». Ceux-ci enregistrent les données comportementales de l'utilisateur. Ainsi, si l'action de recherche et de postage est guidée pour l'ensemble des acteurs, l'enregistrement des premières recherches effectuées permettent à l'outil de s'adapter aux préférences de chacun et de faire des suggestions « personnalisées » en fonction.

4. Le réseau

L'arrivée des nouveaux outils technologiques ont mis de l'avant la notion de « réseau ». Chiapello et Gilbert (2013 : 144) nous en donne la définition suivante : « *une métaorganisation rassemblant des humains et des non-humains (connaissances, personnes, organisations, machines, outils de gestion, institutions, ...) reliés les uns aux autres* ». Parvenir à ce résultat peut se faire grâce au « processus de traduction » qui se décompose en quatre étapes : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés (Callon, 1986 : 205 cité par Chiapello & Gilbert, 2013 : 144). Il est en effet intéressant de rappeler très brièvement ce concept puisqu'il rejoint indirectement la notion suivante sur laquelle repose les réseaux sociaux numériques mais également les job boards : les externalités de réseau.

4.1 Les externalités de réseau au sens de Katz et Shapiro

Pour Katz et Shapiro (1985), nombreux sont les produits dont l'utilité augmente lorsque le nombre d'autres agents utilisateurs augmente également. Ils appellent ce phénomène : « **l'effet des externalités de réseau** ». Ce concept rejoint celui développé quelques années auparavant par Granovetter vis-à-vis du « *modèle de comportement collectif* » (1978). Selon lui, ce modèle fut effectivement construit pour représenter « *les situations où les acteurs ont deux alternatives et le coût et /ou le profit de chacun dépend de combien d'autres acteurs ont choisi quelle alternative* » (Granovetter, 1978 : 1420 traduction faite par nos soins).

Dans leur étude, Katz et Shapiro dégagent deux catégories d'externalités : les externalités directes et indirectes (Katz & Shapiro, 1985 ; Le Nagard, 1999) :

- Les **externalités directes** représentent le fait que chaque utilisation voit sa satisfaction personnelle accroître au fur et à mesure que le nombre d'utilisateurs d'un bien identique ou compatible augmente (Katz & Shapiro, 1985 ; Perrot 1995). Certains auteurs, comme Sonnac (2006), les appellent également des externalités « simples ».
- Les **externalités indirectes**, ou « croisées » (Sonnac, 2006), quant à elles interviennent lorsque l'utilisateur ne bénéficie pas directement de l'augmentation du nombre d'autres utilisateurs du bien mais plutôt du fait que ce type de bien, ou service, soit « plus répandu » (Katz & Shapiro 1985 ; Perrot 1995). Pour expliquer cette deuxième caractéristique, Perrot (1995) utilise l'exemple de l'offre au niveau du transport via le nombre de stations-service disposées sur l'autoroute.

Si le principe d'externalité de réseau donne aujourd'hui la possibilité de couvrir et d'expliquer tout un ensemble de situations (Perrot, 1995), au départ, ce concept fut développé dans le but de fournir une analyse du mode de fonctionnement des innovations technologiques de l'époque. « *L'avènement des technologies de réseau, accompagnée d'une standardisation d'interfaces a généré le concept de bénéfices liés à l'intégration des réseaux* » (Foray, 1990 : 116). L'exemple de départ auquel différents auteurs font référence est le cas du téléphone (Katz & Shapiro, 1985 ; Belvaux, 2011). Les économistes et sociologues ont en effet compris que son utilité tendait à augmenter dès lors que le nombre de personnes l'utilisant augmentait également. Elle était donc « directement dépendante » du volume de personnes équipées du même bien (Le Nagard, 1999).

« *On voit se développer des stratégies de médiation en réseau, dans lesquelles un groupe d'acteurs développe une coopération pour co-crée une offre. Les auteurs identifient divers facteurs IT jouant en*

faveur de ces nouvelles formes d'organisation : bénéfiques de la standardisation, interfaces en temps réel, effets de réseau, mutualisation de compétences, réduction des coûts de recherche pour le client. Les stratégies de médiation en réseau ont donné lieu à un ensemble de recherches dans le champ de la stratégie, du marketing et des systèmes d'information (voir par exemple Katz & Shapiro (1985) » (Delmond, Keravel, Coelho, Mahl, 2013 : 6-7)

Le Nagard (1999) dans son analyse sur les externalités de réseau dans le domaine du marketing réalise un rapprochement avec d'autres effets fonctionnant dans le même ordre d'idée. Ce sera notamment le cas de l'effet de mode, de diffusion et d'imitation. L'effet de mode correspond au fait qu'un produit soit de plus en plus vendu, donc de plus en plus exposé et ainsi susceptible d'être acheté par de futurs consommateurs. L'effet de diffusion quant à lui est défini comme ceci : « *plus un produit est vendu, plus le bouche à oreille entre les adopteurs effectifs et potentiels va avoir un effet important. C'est l'influence interne classiquement modélisée par Bass.* » (Le Nagard, 1999 : 63). Les prestations passées comme par exemple les ventes déjà réalisées, doivent une partie de leur existence grâce au bouche-à-oreille (Chenavaz & Leloup, 2013 : 94). Quant à l'effet d'imitation, il survient lorsque le nombre d'adoptions du produit dépend du nombre de personnes l'ayant déjà adopté « *du fait d'une augmentation de la pression sociale* » (Le Nagard, 1999 :63 ; Belvaux, 2011). Dans leur étude sociologique des outils de gestion, Chiapello et Gilbert (2013 : 101) utilisent l'expression d'« *isomorphisme mimétique* ». Ces auteurs rejoignent effectivement que l'idée que les organisations sont influencées par leur environnement. Ainsi, lorsque les objectifs sont ambigus ou bien que l'environnement engendre une incertitude, les organisations pourront « *être amenées à se copier entre elles pour réduire l'incertitude* ».

Dans diverses études, l'externalité est quelque fois considérée comme ayant le même impact sur l'ensemble des consommateurs. Il existe cependant une hétérogénéité sur le marché (Le Nagard, 1999 ; Stahn, 2002). Elle présente ainsi des niveaux d'intensité variables selon certaines caractéristiques telles que, par exemple, l'âge ou encore la rémunération (Le Nagard, 1999). « *Plus l'innovation est adoptée, [...] plus les adopteurs potentiels se sentent rassurés et y voient une utilité plus grande.* » (Belvaux, 2011 : 9).

Un autre élément sur lequel Belvaux (2011 : 11) s'est penché est l'influence dégagée ou non de l'ancienneté du produit ou service sur le réseau. Tous les nœuds créés à travers le réseau « *accroissent leur connectivité à travers le temps* ». La croissance de ce même réseau ne dépend néanmoins pas uniquement du temps, mais à la fois de « *l'interaction entre l'expérience (le temps) et la qualité de la page* » (Belvaux 2011 : 11).

Concernant non plus les produits de manière globale mais plus particulièrement les médias sociaux, selon Belvaux (2011) lorsque la taille du réseau s'agrandit, le contenu généré s'accroît également et devient plus riche. L'offre est par conséquent de plus en plus présente sur le marché et il y a de fortes chances pour le consommateur de trouver ce qu'il recherche. Se met alors en place le phénomène « *d'attachement préférentiel* » (Belvaux, 2011). L'attente du consommateur joue un rôle important lorsqu'il y a la présence d'externalité de réseau. La réputation de l'entreprise ou du système joue un rôle primordial dans l'atteinte d'équilibre (Katz & Shapiro, 1985). Belvaux rappelle aussi la proposition faite par Granovetter en 1978 qui insinuait que l'engagement d'un individu dans un certain type de comportement se réaliserait en fonction de « *la proportion d'individus du système social déjà engagés dans le comportement* » (Belvaux, 2011 : 10).

La rentabilité perçue par les organismes fonctionnant avec les externalités est l'un des nombreux points abordés par les différents auteurs (Katz & Shapiro, 1985 ; Belvaux, 2011). Stahn (2002) rappelle que lorsque les entreprises sont en position de choisir parmi différents « standards », celles-ci le font en toute connaissance des éventuelles conséquences. Elles ont ainsi auparavant préétabli les profits potentiellement réalisables. Les consommateurs, ou usagers, quant à eux effectuent leur choix parmi les standards selon plusieurs critères (Foray, 1990). Ces derniers prennent effectivement en compte « *les comportements passés* » à savoir selon la taille et la réputation déjà mises en place (Foray, 1990 : 123). D'autre part, ils réalisent également une anticipation vis-à-vis de la potentielle évolution future du réseau.

Le fonctionnement des job boards repose sur ces externalités de réseau qui, comme le précise Mellet (2004 : 116), sont « *engendrées par l'attraction combinée des candidats et des entreprises cherchant à se mettre en relation* ». Par ailleurs, les profits qui peuvent en découler pour chaque acteur prenant part à ce système, permettent de justifier finalement le transfert progressif vers un marché du travail sur Internet. Comme dit précédemment, une difficulté de coordination peut apparaître suite à l'arrivée massive des consommateurs sur le réseau. C'est quelque part le revers de la médaille, vis-à-vis du marché sur lequel opèrent les job boards. Arrive dès lors un « problème de congestion », nuisance née d'un usage intensif du réseau (Perrot, 1995). Les bénéfices engendrés par les externalités de réseau « accrues » augmentent par la même occasion le degré de compétitivité (Stahn, 2002).

Comme nous l'avons expliqué lors de notre introduction, l'idée de ce mémoire, à l'inverse des nombreux récents travaux, n'est pas de s'attarder sur l'utilisation des réseaux sociaux numériques. Nous ne pouvons toutefois réaliser notre étude sur le déroulement à l'heure actuelle du processus de recherche d'emploi et de recrutement sans les mentionner. En effet, comme disent Bessy et Marchal (2009 : 143): « *les canaux n'étant jamais complètement disjoints les uns des autres* ». Certains auteurs comme Dubois et Pelletier (2011) suggèrent que leur utilisation pourrait pallier la

pénurie de certains métiers et ainsi le manque de retour de candidature. Autrement dit le problème inverse que celui mentionné jusqu'à présent. Il serait alors du travail du recruteur de réaliser des « *recherches proactives* », c'est-à-dire de tenter d'atteindre et surtout d'attirer le candidat. L'entreprise devrait par conséquent travailler sur son positionnement et donc sur l'image qu'elle souhaite donner au candidat. Les différents auteurs consultés proposeraient dès lors de ne plus uniquement se concentrer sur les job boards qui offrent une diffusion de masse, mais également sur l'utilisation des réseaux sociaux. De son côté, Fondeur (2006 : 5) souligne qu'un parallèle avec « *la contribution sur les réseaux sociaux numériques est intéressant : c'est notamment à cette problématique que tentent de répondre les plates-formes Internet de mises en relation professionnelle et de cooptation qui fleurissent depuis quelques années, avec l'ambition de favoriser la circulation d'une information qualitativement riche, support d'une évaluation plus efficace* ».

Les réseaux sociaux et réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn sont en général repris dans la catégorie des médias sociaux (Fallery, Girard & Rhodain, 2011). Leur fonctionnement repose principalement sur le phénomène d'externalités de réseau. Ils font partie du principe moteur d'Internet qu'est de se rendre service à chacun dans un esprit de « don/contredon » via le partage d'informations (Nguyen & Pénard, 2001 ; Fallery, Girard & Rhodain, 2011). Ils peuvent aussi se rattacher au concept défendu par Granovetter (Bureau & Marchal, 2009), les liens faibles. En effet, selon cet auteur, un réseau est composé à la fois de liens forts et de liens faibles. Il explique par ailleurs que « *la force des liens est la combinaison de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité et de la réciprocité des services* » (1973 : 1361, traduction faite par nos soins). Ainsi, les liens forts peuvent être représentés par des personnes disposant d'une certaine relation préétablie tandis que les liens faibles représentent des personnes qui ne se rencontrent pas souvent. Le principe de tarification des réseaux sociaux se rapproche par la même occasion de celle des job boards. Ils sont en effet gratuits pour le consommateur individuel, à moins de désirer l'octroi de services supplémentaires, et sont payants pour les entreprises qui souhaiteraient l'utiliser dans le cadre d'une visibilité accrue ou de moteur de recherche de candidatures⁸.

5. La théorie des marchés bifaces

5.1 Principe

Comme nous venons de le voir, différents groupes d'utilisateurs peuvent interagir entre eux grâce à une plateforme. Pour un fonctionnement efficient, la valeur de celle-ci augmentera avec le nombre de clients pouvant être servis. Des effets de réseaux se créent d'un marché à l'autre pour le même bien (Chenavaz & Leloup, 2013). Ce type de marché est appelé « *marché biface* » (Trégouët,

⁸ Informations tirées du site www.linkedin.com

2009) ou anglais, « *Two-sided markets* » (Rochet & Tirole, 2005). La théorie des marchés bifaces va ainsi dans le sens des effets de réseau et des externalités de réseau. Ils correspondent à des marchés cherchant à ce que la participation d'un groupe augmente celle de l'autre. Le volume de transactions engendrées dépend ainsi non plus uniquement des frais engendrés mais aussi de la structure du marché (Rochet & Tirole, 2005 : 646). Le but étant comme l'indiquent Rochet et Tirole (2005 : 646, traduction faite par nos soins) de « *faire monter les deux côtés à bord* ». Ils concernent tout aussi bien le marché de la télécommunication à travers les différents médias existants (le téléphone, le fax, Internet) que celui du paiement (avec la carte de crédit) ou des logiciels d'exploitation pour ordinateurs comme Windows pour PC et OS pour Mac (Trégouët, 2009 ; Rochet & Tirole, 2005). Chaque face propose une valeur et dispose d'une « *propension à payer* » (Parent & Chanal, 2009). La majorité des articles consultés divise le marché entre acheteurs et vendeurs souhaitant interagir ensemble (Rochet & Tirole, 2005). Idéalement la valeur ajoutée dégagée se répartit de manière équitable entre les deux versants. Rochet et Tirole (2005) nous informent cependant qu'il se peut que la captation de valeur soit en finalité par l'un des acteurs majoritaires, d'où un désengagement de la part de certains.

Le mode de fonctionnement des plateformes d'emploi s'inscrivant dans le système d'externalité de réseau, elles suivent ainsi également le principe du marché biface. Tant les candidats que les entreprises ayant recours à celles-ci sont les consommateurs, et donc clients, par rapport au serveur. Les deux émettent une requête : l'approvisionnement ou diffusion d'informations. L'intérêt d'utiliser Internet est que la requête soit effectuée dans un « *délai raisonnable au moindre coût* » (Nguyen & Pénard, 2001 : 59). « *[...] l'activité déployée par les sites Internet pour inciter d'un côté les candidats à remplir des formulaires et capter leurs candidatures et de l'autre les employeurs à consulter les candidatures, en se positionnant au centre d'un marché à deux versants* » (Bessy & Marchal, 2006 : 23). Pour ces mêmes auteurs, le fait de pouvoir consulter les différents curriculums vitae doit être considéré comme étant un moyen supplémentaire et non unique de recruter. Via Internet, l'interaction qui peut se faire entre utilisateurs est le transfert de données pour chacun (Rochet & Tirole, 2005). C'est en cela qu'une valeur ajoutée est dégagée pour le consommateur et non la détention en soit du bien, de la plateforme (Chenavaz & Leloup, 2013). Tout comme Parent & Chanal (2009 :14) l'expliquent à travers une étude cas sur l'élaboration d'une plateforme communautaire visant les sportifs, une plateforme vise à « *rassembler une communauté d'utilisateurs autour d'un produit (un outil de communication) répondant aux attentes spécifiques de ces derniers liées à leurs pratiques sportives.* ». Il s'agit exactement du même principe avec le recrutement : mettre ensemble la communauté de travailleurs cherchant et offrant un emploi.

Les valeurs communes qu'elle apporte aux utilisateurs sont les variables de temps et de coût vis-à-vis de l'accès à l'information (Parent & Chanal, 2009). Toutes ces caractéristiques que nous

venons de citer sont à prendre en compte afin de parvenir au but final : que le marché biface soit « viable ». Autrement dit, réussir à « *fédérer une masse critique d'utilisateurs suffisamment importante pour être valorisée sur l'autre face du marché* » (Parent & Chanal, 2009 : 15). Ce qui rejoint l'idée de créer et surtout renforcer l'effet de réseau de la plateforme en question. Une complémentarité entre produits est induite indirectement puisque les consommateurs d'un côté ont intérêt à ce que les autres consommateurs aient aussi besoin de détenir ce même bien (Chenavaz & Leloup, 2013).

5.2 La tarification

Tout comme pour les plateformes communautaires de location telles que Airbnb ou encore de ventes comme Amazon (Bounie, Eang & Waelbroeck, 2010), d'un point de vue économique, le principe est que le marché se partage entre deux pans, deux catégories de parties prenantes. Le système de tarification fait partie des caractéristiques essentielles de survie de ce type de marché (Parent & Chanal, 2009). Au moment de la réflexion sur son positionnement, l'entreprise choisira l'acteur sur qui reposera principalement le paiement du bien ou service. Elle posera également une stratégie sur son alignement ou non par rapport aux concurrents (Parent & Chanal, 2009).

La question visant la distribution de la facturation parmi les acteurs reste spécifique au principe des marchés bifaces. Rochet et Tirole (2005 :35) nous expliquent notamment que le marché sera dit biface « *s'il arrive à influencer le volume de transactions en chargeant plus un côté du marché et en réduisant le prix payé de l'autre côté par un montant égal* ». Une face du marché peut être subventionnée tandis que l'autre sera « la face payeur » (Parent & Chanal, 2009).

Certaines plateformes font le choix de fournir un accès entièrement gratuit et sans obligation à l'un des deux pans du marché. Cette option formulée comme étant une « *tarification alternative* » par Chenavaz et Leloup (2013 : 107) ou « *gratuité marchande* » par Farchy et Méadel (2013 : 149) n'altère pas pour autant de manière trop importante le profit dégagé. Elle est d'ailleurs choisie par des moteurs de recherches mondialement connus comme Google qui offre à son public un service gratuit grâce à la « *monétisation de l'audience auprès des annonceurs publicitaires* » (Farchy & Méadel, 2013 : 149). L'idée est de facturer la prestation de service au versant présentant la « *plus grande propension à payer* » (Fondeur & Lhermitte, 2006 : 118). Ainsi, un autre contributeur, la publicité, peut intervenir dans le financement d'une partie du média (Sonnac, 2006). Des annonceurs sont disposés à payer une certaine somme d'argent aux propriétaires du média en question afin d'atteindre les consommateurs potentiels de leurs propres produits ou services (Sonnac, 2006). La nécessité que celle-ci ne soit perçue comme une contrainte pour le consommateur reste essentielle au risque d'annuler l'effet de réseau accumulé jusqu'à présent. En effet, il est nécessaire que l'utilisateur garde à

l'esprit que c'est notamment grâce à ce tiers annonceur payeur, que l'accès au service de la plateforme reste gratuite pour lui (Parent & Chanal, 2009 : 17). Pour la face payante, l'élaboration de la tarification est influencée positivement jusqu'à un certain stade par les effets d'externalité. Celles-ci sont capables d'entraîner une politique de prix croissants jusqu'au moment de saturation du marché. À partir de cet instant, la courbe des prix commencera à baisser (Chenavaz & Leloup, 2013 : 102). Dans son rapport chiffré mensuel de février 2017, le site emploi StepStone, pour la Wallonie, nous informe notamment de ses partenariats existants avec divers autres sites. Ce sont des moteurs de recherches d'emploi généralistes, des moteurs de recherche comme Google ou encore des sites tels que Yahoo!, Bing, Immoweb ou même le célèbre réseau social Facebook. « *Ces sites partenaires publient les offres d'emploi de StepStone et renvoient les candidats qualifiés vers notre site. Nous les sélectionnons avec soin en fonction de leur notoriété et de la qualité du trafic qu'ils génèrent.* » (StepStone, Rapport mensuel de Février 2017 : 6)

Il se peut également qu'une combinaison de services gratuits et de « *services à plus fortes valeurs ajoutées* » soit mise en place (Parent & Chanal, 2009 : 15). Il existe par exemple des plateformes de musique en ligne. Celles-ci proposent à la base l'écoute de musique gratuitement. Cependant, si le consommateur souhaite obtenir des services additionnels, tels qu'une écoute ininterrompue ou accessible même hors connexion, cela deviendra payant. C'est aussi le cas pour des réseaux plus spécialisés dans le recrutement tels que LinkedIn qui propose un compte premium avec divers services additionnels. Ces plateformes nécessitent tout de même au minimum l'inscription du consommateur pour pouvoir accéder au service (Trégouët, 2009). Ils arrivent ainsi, sans faire payer le consommateur à obtenir quelques données personnelles (Chenavaz & Leloup, 2013).

5.3 Le choix concurrentiel

La seconde réflexion concernant la concurrence rejoint celle que nous avons brièvement abordée dans le point précédent sur le fonctionnement des externalités de réseau (Perrot 1995, Foray 1990). En effet, la difficulté principale pour le marché concerné par ce genre de plateformes est de pouvoir attirer et surtout maintenir les deux faces du marché simultanément (Parent & Chanal, 2009). Il est pour cela question de tirer le meilleur profit possible des ressources et par conséquent de la valeur ajoutée que peuvent en apporter chacune. L'analyse des concurrents fait par conséquent également partie des sujets non négligeables lors des lancements de plateformes communautaires sur le marché. Il s'agit par-là de vérifier si lesdites plateformes proposent exactement le même service et depuis quand elles se sont installées. Lorsqu'elles disposent d'une certaine antériorité, elles possèdent par la même occasion un effet de réseau déjà en place (Parent & Chanal, 2009). L'entreprise peut décider d'être dans la même proposition générale et donc rester proche de la ligne stratégique de son rival direct (Sonnac, 2006). À l'inverse, elle peut orienter son choix vers une spécialisation du service

apporté (Parent & Chanal, 2009). La diversité sur le marché résulte *a priori* de cette concurrence existante entre les différents propriétaires qui choisissent en finalité de se concentrer vers une « niche » (Sonnac, 2006). L'effet inverse peut néanmoins se créer, c'est-à-dire « *une duplication des programmes offerts* » (Sonnac, 2006 : 55). Le parallélisme avec le fonctionnement télévisuel mis gratuitement à disposition peut être effectué. Pour deux chaînes télévisées, l'objectif est identique, atteindre un audimat le plus large possible (Sonnac, 2006). L'interaction recherchée se trouve être la lecture ou vision de l'annonce diffusée (Rochet & Tirole, 2005).

L'intérêt du consommateur ainsi que ses préférences sont à prendre en compte lors de la prise de décision du service proposé (Sonnac, 2006). Selon Trégouët (2009 : 808) : « *pour attirer un des côtés du marché, une plate-forme doit aussi attirer l'autre côté qui lui-même ne souhaitera participer que si le premier participe* ». L'étape du choix par rapport à l'utilisation ou non de la plateforme prend un certain temps. Cela peut effectivement dépendre en plus d'effets de mode ou des campagnes marketing effectuées qui influencent sensiblement les effets temporels (Chenavaz & Leloup, 2013). Les propriétaires de la plateforme établissent un tarif d'inscription et « *les firmes et les consommateurs observent [...] et décident ensuite simultanément et de manière non-coopérative de s'inscrire ou non à la plateforme* » (Trégouët, 2009 : 810). Cette décision dépendra, entre autres, des anticipations de chacun des agents présents sur le marché (Trégouët, 2009).

Section 2 : Méthodologie

1. Question de départ

Le choix de nous pencher sur les nouvelles technologies est dû à notre familiarité avec celles-ci. Nous faisons effectivement partie de cette génération née avec l'arrivée d'Internet et ayant grandi pendant le développement des messageries instantanées. Pour la majorité d'entre nous, le recours aux nouvelles technologies est ancré dans nos habitudes à tel point que leur utilité n'est plus nécessairement remise en question.

Quant à notre préférence pour le processus de recrutement dans les ressources humaines, cela s'explique par notre expérience vécue durant notre stage. Ce dernier fut réalisé au sein d'un bureau de recrutement généraliste et nous a donné l'occasion d'appréhender pour la première fois le processus de recrutement. Nous avons ainsi appris plusieurs choses. Tout d'abord, l'utilisation des nouvelles technologies que ce soit pour une simple communication ou bien pour une recherche spécifique est indéniable. Elles font partie du quotidien des consultants et peuvent entraîner une paralysie du fonctionnement du cabinet en cas de problème technique. Ensuite, parmi ces technologies, les réseaux sociaux ont aujourd'hui un impact dans le déroulement du recrutement. Nous avons aussi découvert qu'il existait un autre outil auquel les deux acteurs faisaient largement appel : les job boards. À la fin de notre stage, et surtout suite aux nombreuses situations d'enregistrements d'offres d'emploi et de réceptions de candidatures, nous avons pu constater que les consultants présentaient une certaine maîtrise de cet outil. Ils l'avaient intégré de façon automatique dans leur routine. Quant aux candidats, ils avaient à première vue tendance à les utiliser sans s'en rendre compte ou de manière indirecte. C'est en effet par le biais des job boards qu'ils venaient postuler pour les différentes offres proposées par le cabinet.

Malgré la présence des recruteurs et des candidats sur les sites emploi, nous ne pouvions nous empêcher de nous interroger sur la répartition de la valeur ajoutée offerte par ceux-ci. Nos observations ainsi que les discours de nos collègues laissaient supposer qu'ils tendaient à offrir un meilleur avantage aux recruteurs. Ils travaillaient avec cet outil tous les jours et s'étaient accommodés de leur mode de fonctionnement. C'est cette dernière observation qui nous a donné l'envie d'approfondir l'étude de cet outil. Elle nous a également conduit à formuler notre question de départ : « Comment est perçue l'utilisation des job boards par les acteurs lors du processus de recrutement ? »

2. Phase exploratoire

Nous nous sommes alors lancé dans une première démarche exploratoire qui s'est définie principalement en la lecture d'articles variés. Comme l'explique Mauss (1926 cité par Chiapello & Gilbert, 2013 : 27), pour pouvoir étudier un outil, il est utile de se poser les questions suivantes : « *par qui est-il manié, [...] comment s'en sert-on, à quoi sert-il et son usage est-il général ou spécial ?* ». Ainsi, les articles et ouvrages consultés ont porté sur le processus de recrutement, les NTIC et les intermédiaires du marché du travail. Lors de ces lectures nous avons découvert le phénomène d'externalité de réseau (Katz & Shapiro, 1985) et des marchés bifaces (Rochet & Tirole, 2005) cités par de nombreux auteurs.

Après une prise de recul (Van Campenhoudt & Quivy, 2011), nous avons pu dégager quelques premiers constats. Les termes « NTIC » et « médias sociaux » englobaient trop d'outils. De plus, dans les articles plus récents, le terme de NTIC était principalement employé pour faire référence aux réseaux sociaux. Il a donc fallu restreindre notre recherche via des termes plus précis tels « job board », « site emploi », « plateforme emploi », « plateforme recrutement » ou « plateforme d'intermédiation ». Force était de constater que le nombre d'articles traitant uniquement sur cet outil en particulier avait fortement diminué ces dernières années. En effet, même ceux que nous avons finalement sélectionnés pour rédiger ce mémoire datent au minimum de 2014. En revanche, nombreux sont les articles qui, traitant de la digitalisation du recrutement, parlent des réseaux sociaux et de leur impact dans le processus. Les avis semblaient ainsi être le même pour les divers auteurs : le recours aux réseaux sociaux tend à être privilégié au détriment des jobs boards. Il nous semblait dès lors nécessaire de recentrer notre problématique sur la question de réactualisation de l'utilité dégagée des jobs boards pour les différents acteurs du recrutement.

3. Établissement des hypothèses

Suite à ces réflexions, nous avons reformulé notre question de recherche de la manière suivante : « *L'utilisation des job boards est-elle encore d'actualité dans le processus de recrutement ?* ».

Par la même occasion, nous avons établi plusieurs hypothèses. Pour cela, nous avons suivi une démarche « *hypothético-déductive* » (Loubet Del Bayle, 2000). En nous basant sur les « *idées préexistantes* » de nos lectures académiques, nous avons pu déduire les hypothèses sur lesquelles interroger les acteurs du terrain de recherche choisis.

Hypothèse 1 : L'utilisation des plateformes emploi est complémentaire aux autres outils technologiques.	
1.A L'utilisation par les recruteurs des plateformes emploi est complémentaire aux autres outils technologiques.	1.B L'utilisation par les candidats des plateformes emploi est complémentaire aux autres outils technologiques.
Hypothèse 2 : La structure standardisée des plateformes emploi impacte la réalisation de l'appariement.	
2.A La structure standardisée des plateformes emploi oriente l'utilisation faite par les recruteurs.	2.B La structure standardisée des plateformes emploi oriente l'utilisation faite par les candidats.
Hypothèse 3 : Le recours aux plateformes emploi varie selon le profil de l'utilisateur.	
3.A Le recours aux plateformes emploi varie selon le profil du recruteur.	3.B Le recours aux plateformes emploi varie selon le profil du candidat.
Hypothèse 4 : L'utilisation des plateformes emploi dépend de l'effet d'externalité de réseau.	
4.A L'utilisation par les recruteurs des plateformes emploi dépend de l'effet d'externalité de réseau.	4.B L'utilisation par les candidats des plateformes emploi dépend de l'effet d'externalité de réseau.
Sous-hypothèse 4.1: L'intérêt pour l'utilisation des plateformes emploi dépend du nombre d'utilisateurs actuels.	
4.1A L'intérêt pour l'utilisation des plateformes emploi par les recruteurs dépend du nombre d'utilisateurs actuels.	4.2B L'intérêt pour l'utilisation des plateformes emploi par les candidats dépend du nombre d'utilisateurs actuels.

4. Approche empirique

4.1. Constitution de l'échantillon

Il était ensuite temps d'établir un choix par rapport à notre terrain de recherche. Concernant les offreurs d'emploi, nos lectures éditées plus récemment mais également nos consultations de plusieurs sites emploi nous ont permis d'observer que, parmi les recruteurs, ceux postant le plus d'annonces en ligne sont, à l'époque actuelle, les intermédiaires du recrutement. Les cabinets de recrutements et agences intérim font partie des plus gros consommateurs en tant que recruteurs de ces plateformes. « *Il semble en fait que ce sont surtout les professionnels du placement de main d'œuvre qui consultent les bases de données comportant des CV [...]* » (Bessy et Marchal, 2006 : 23). Cela peut se justifier par le fait que les entreprises, lorsqu'elles s'occupent elle-même du recrutement utilisent principalement leur

propre site web et gèrent les candidatures grâce aux progiciels de gestion (Fondeur & Lhermitte, 2013).

La question était ensuite de savoir si nous allions interroger à la fois les agences intérim et les cabinets de recrutement. La raison aurait été une manipulation différente des job boards dans leur processus de recrutement. Un premier entretien exploratoire fut réalisé avec le recruteur d'une agence intérim. Après confrontation avec l'utilisation de l'outil sur notre lieu de stage, nous en avons déduit que leurs façons de procéder se rapprochaient fortement. Par conséquent, nous avons orienté notre attention sur les cabinets de recrutement. Comme nous l'avons expliqué dans notre première section, il existe des job boards généralistes et spécialisés. Il en va de même pour les bureaux de recrutement. Tous proposent le même service : réaliser un recrutement externe pour une société cliente. Pourtant, leur appréhension de l'outil, au vu de leur domaine de prédilection, peut laisser supposer une stratégie d'utilisation différente. Il était donc intéressant de se pencher sur l'opinion de recruteurs travaillant au sein de cabinets diversifiés et opérant pour des secteurs d'activités variés.

Comme il l'a été mentionné précédemment, les phénomènes d'appariement et d'externalité de réseau agissent sur un marché hétérogène (Mellet, 2004 ; Neuville 2001). Il était par conséquent plus censé de réaliser les entretiens parmi des groupes de consommateurs présentant des profils différents. De plus, comme l'entendent Chiapello et Gilbert (2013 : 28) « *se satisfaire d'une approche unique reviendrait à réduire notre vision, à ne pas tenir compte de sa complexité* ». Durant nos lectures académiques, peu d'auteurs présentaient des résultats chiffrés sur la répartition des demandeurs d'emploi ayant recours aux sites emploi. Nous avons dès lors décidé de nous tourner vers des articles à ligne éditoriale plus managériale. Nous avons aussi consulté des sites web reprenant diverses statistiques concernant le marché du travail en Belgique⁹. Ceux-ci néanmoins ne nous ont toujours pas permis d'avoir une représentation chiffrée de la répartition d'utilisation.

Puisque nous allions nous rendre sur le terrain, nous avons alors pensé à consulter divers sites emploi cités dans les articles lus. Lorsque nous nous sommes rendus sur ceux-ci, nous avons pu aisément trouver les services proposés tant aux recruteurs qu'aux candidats. Des rapports mensuels ou annuels étaient également accessibles. Ces derniers présentent les chiffres concernant le nombre de visites, le nombre de prise de contact effectuées, le nombre d'inscrits, le nombre d'annonces, etc. (StepStone, Rapport mensuel de février 2017). Nous avons pu ainsi consulter divers graphiques reprenant le nombre ou pourcentage de candidats ayant laissé leur CV selon le domaine d'activité (Voir Annexe 1, Figures 1 & 2). Ce même type de données chiffrées furent également proposées par le Forem. Leur graphique nous permet de nouveau de distinguer les catégories de métiers présentes sur le

⁹ <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/evolutions-statistiques-de-lemploi> et <http://statbel.gov.be>

marché (Voir Annexe 1, Figure 3). Notre choix sur le profil de candidat à interroger s'est alors porté d'une part sur ceux laissant supposer une plus forte présence sur les sites : le « marketing » et « l'ingénierie et technique ». D'autre part, nous nous sommes également attardés sur deux variables semblant être sous-représentées : le milieu juridique et le milieu de la santé-sociale.

Dans un premier temps, nous avons interrogé deux recruteuses travaillant pour le cabinet généraliste au sein duquel nous avons effectué notre stage. Par la suite, grâce à notre réseau restreint de contacts, nous avons pu obtenir un entretien avec une consultante RH d'un cabinet spécialisé dans le domaine juridique ainsi qu'avec un consultant RH spécialisé dans le secteur de la finance. Les autres entretiens ont été obtenus au moyen de courriers électroniques (dans lesquels nous précisions l'objet de notre étude et le déroulement de l'entretien) et d'appels téléphoniques. Le mode opératoire fut le même concernant les candidats. Dans un premier temps grâce à notre propre réseau de contact restreint *par e-mails* et par téléphone. Ensuite, afin d'élargir quelque peu le panel de candidats, l'utilisation du réseau de connaissances proches fut bénéfique.

Tableau récapitulatif des entretiens

	<u>Secteur d'activité</u>	<u>Durée</u>
<u>Recruteurs</u>		
Cabinet de recrutement 1	Consultante RH généraliste 1	32 minutes
	Consultante RH généraliste 2	1heure
Cabinet de recrutement 2	Consultant RH généraliste 3	1heure 09 minutes
Cabinet de recrutement 3	Consultante RH généraliste 4	39 minutes
Cabinet de recrutement 4	Consultant RH finance 5	49 minutes
Cabinet de recrutement 5	Consultante RH juridique 6	1heure 07 minutes
Cabinet de recrutement 6	Consultante RH ingénierie 7	51 minutes
<u>Candidats</u>		
Candidats en assistance sociale	Candidate Assistance Sociale 1	42 minutes
	Candidate Assistance Sociale 2	45 minutes
Candidats en juridique	Candidate Juridique 1	56 minutes
	Candidat Juridique 2	1heure 23 minutes
	Candidate Juridique 3	40 minutes
Candidats en électromécanique	Candidat Electromécanicien 1	50 minutes
	Candidat Electromécanicien 2	1heure 09 minutes
Candidats en marketing	Candidate Marketing 1	53 minutes
	Candidate Marketing 2	52 minutes
	Candidat Marketing 3	51 minutes

4.2. Réalisation des entretiens

Dans le but de pouvoir traiter nos hypothèses, nous avons mené une étude qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs. Cette méthode nous permettait de dialoguer avec le répondant et entrer ainsi plus en profondeur dans la réflexion au travers d'éventuelles questions supplémentaires ou demandes de précision. Pour mener à bien le déroulement de nos entretiens, une grille d'entretien fut établie (Voir Annexe 2, grilles d'entretien « cabinet de recrutement » et grille d'entretien « candidats »). Le but étant de disposer d'un support afin de garder le fil rouge des sujets à aborder.

L'ensemble des entretiens a été enregistré avec l'accord des répondants. Une prise de notes fut tout de même effectuée afin de faciliter l'échange avec eux ainsi que, pour plus tard, rendre notre travail d'analyse de données plus aisé. La décision d'arrêter d'interroger d'autres candidats ou recruteurs fut prise lorsqu'un seuil de saturation semblait être atteint. Par exemple dans les domaines du social et de l'électromécanique, les propos ont rapidement commencé à se répéter. Les avis se rejoignaient sur la majorité des points abordés.

5. Analyse de données

Après avoir réalisé la totalité des entretiens, une relecture des prises de notes, accompagnée d'une mise en évidence des sujets également présents dans notre section théorique, fut faite. Nous avons par la même occasion mis en avant les termes répétés à maintes reprises tels que par exemple : visibilité, opportunité, réseau, réseaux sociaux, LinkedIn, information massive, inscription, aide, recherche, critères, catégories ou encore mots-clés. Ensuite, nous avons écouté à nouveau et retranscrit partiellement nos entretiens afin d'illustrer nos propos dans notre troisième section. Pour une question de déontologie, nous avons gardé l'anonymat sur le nom de nos répondants ainsi que sur le nom des cabinets de recrutement.

Section 3 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous allons revenir sur les différents points abordés lors des entretiens. Si bien évidemment le sujet central se concentrait sur les job boards, la façon d'aborder les divers points différait quelque peu selon qu'il s'agissait de l'entretien avec le recruteur ou le candidat (Voir Annexe 2, grilles d'entretien « cabinet de recrutement » et grille d'entretien « candidats »).

1. Le processus de recrutement / La recherche d'emploi

Concernant les recruteurs, après leur avoir demandé de présenter brièvement leur parcours scolaire, il leur a ensuite été proposé de nous décrire leur position actuelle et le type de cabinet pour lequel ils travaillent actuellement. Qu'il s'agisse des cabinets généralistes ou bien spécialisés, l'ensemble des recruteurs nous définit le même type de poste qu'ils nomment « Recruteur » ou « Consultant RH ». Il ressort également des entretiens que les recruteurs s'accordent quant à la conception de leur mission.

On définit d'abord la demande qui se trouve être une étape rigoureuse et aussi « éponge ». Celle-ci se fait avec le client externe, avec parfois deux voire trois interlocuteurs qui ont chacun une vision qui peut être différente du poste. (Consultante RH généraliste 4)

Une première distinction se dégage lors de la description du déroulement du processus de recrutement. Du côté des généralistes, celui-ci se réalise de la même manière. Le client prend contact avec ceux-ci pour une mission, exclusive ou non. Nous reviendrons sur cette notion d'exclusivité qui se trouve être non négligeable lors de l'utilisation des job boards et de l'avis des candidats sur ce sujet. Une première phase de compréhension de la fonction vacante se met en route entre le recruteur chargé de la mission et le « Manager RH » ou manager responsable des entretiens dans l'entreprise. Durant cette étape, le recruteur tente donc d'interpréter au mieux le besoin de la société cliente.

[...] la toute première étape est d'aller prendre le besoin chez le client. Ça c'est vraiment l'étape ultime pour vraiment bien comprendre d'un point de vue opérationnel comment ça se passe, quelles vont être les limites du poste, vers quoi la personne va être amenée à évoluer, qu'est-ce qu'on attend d'elle, qu'est-ce que concrètement elle va faire, quel type de structure, quel type d'équipe. (Consultant RH généraliste 3)

Ensuite c'est, en somme toute, assez classique : on va diffuser. Nous on ne fait pas de chasse [...] on se débrouille pour avoir un maximum de canaux de diffusion, pour que les annonces

soient vues le plus possible, de manière la plus qualitative possible aussi. On va faire un premier processus de sélection. (Consultante RH généraliste 4)

Lorsque le premier contact entre l'entreprise et le cabinet est établi, le recruteur réalise l'annonce pour la fonction vacante. Elle est en général rédigée en quatre parties. Tout d'abord, le recruteur présente brièvement la société pour laquelle l'offre est postée. Quand la mission est en exclusivité, le nom et logo de la société apparaissent et un premier renvoi au site officiel de la société est indiqué. Cela encourage le candidat à effectuer de son côté un premier travail de renseignement afin de vérifier si la location, les valeurs, le type de structure de la société sont en accord avec sa recherche actuelle. Le recruteur reste en revanche plus discret lorsqu'il ne s'agit pas d'une exclusivité. Il guidera le candidat de façon plus « vague » en précisant uniquement la région concernée ainsi que le type d'activité de la société.

Quand on est en non-exclusivité, il y a plus de réactivité en jeu pour nous les consultants parce que cela veut dire qu'on est en concurrence avec d'autres agences ou cabinets. (Consultant RH généraliste 3)

La deuxième partie se compose exclusivement de la description des diverses tâches qui seront attribuées au candidat obtenant le futur poste. La troisième partie reprend les qualifications éducationnelles dont le candidat doit disposer. Cela comporte également l'expérience minimum exigée et reprend en finalité un listing de compétences aussi bien techniques que relationnelles. Enfin, la quatrième et dernière partie de l'annonce reprend un résumé de ce que la compagnie propose au futur collaborateur. Cette dernière partie est fort variable en fonction de ce que l'entreprise désire déjà ou non afficher à l'étape de l'annonce comme informations telles que les conditions salariales, la possibilité d'évolution de carrière, les valeurs considérées comme étant essentielles, etc.

Ces première et deuxième étapes entamées, les recruteurs passent alors à la phase qu'ils qualifient de « phase de diffusion » sur les différents canaux dont ils disposent. Selon la réactivité des candidats, se déroulent dès lors les premiers contacts téléphoniques afin de réaliser ce qu'ils appellent un « prescreen téléphonique ». Il permet de cibler dans un premier temps les caractéristiques liées au profil du candidat. L'entretien téléphonique réussi, le candidat peut dès lors compter sur un entretien en face-à-face au sein du cabinet de recrutement ainsi que la réalisation des premiers tests. Le candidat passera d'office un test de personnalité et d'éventuels premiers tests techniques.

On va vraiment brasser très très large pour récolter un maximum d'information que ce soit sur le concret du poste mais aussi sur les évolutions possibles [...] Après, très concrètement, c'est rédiger des descriptifs de fonctions. Souvent, on le soumet aux clients pour approbation

et une fois qu'on a l'approbation on lance sur les canaux de recrutement. Donc ça c'est vraiment la première chose, c'est diffuser. (Consultante RH généraliste 3)

Du côté des spécialisés, les étapes diffèrent quelque peu selon le domaine d'activités du cabinet. Pour l'ensemble des cabinets spécialisés, l'étape de diffusion est également non négligeable et citée d'office dans le processus de recrutement. De plus, la majorité insiste sur le fait qu'il s'agit avant tout d'une recherche active de candidat via l'aspect relationnel. En revanche, la façon dont ils activent leurs relations varient d'un cabinet à l'autre. Ainsi, pour le cabinet spécialisé dans le domaine juridique, la recherche active se fait via l'utilisation des réseaux virtuels et plus principalement via le réseau social professionnel « LinkedIn ».

De temps en temps, aussi, on a des « intake meetings » avec le client. [...] Parce qu'on est quand même avec, je vais vite compter...10 consultants. Donc, une fois par semaine, « intake meetings », une fois par jour au moins une interview avec candidat et le reste du temps, on doit vraiment chercher. Faire des listes de possibles candidats pour les fonctions et téléphoner. (Consultante RH juridique 6)

Le recruteur effectue une recherche de CV et tente d'entrer en contact avec les candidats qui répondraient à l'offre d'emploi. Du côté du cabinet spécialisé en finance, il s'agit toujours de faire une recherche en mode « actif » mais un point d'honneur est mis sur le relationnel au moyen du téléphone qui est considéré comme étant plus direct que le numérique.

[...] je dirais qu'il y a plutôt l'idée globale de ce que l'on fait en recrutement. Un tiers est consacré à la partie candidats : je fais de la recherche, des entretiens, je récolte les références, on en fait au moins deux par candidat, on les rencontre. Le deuxième tiers est la partie clients. C'est un peu, à ce moment-là, la pêche aux jobs et pour cela on utilise le téléphone. On fait de la prospection, on va en visite, rencontrer les potentiels clients [...] on négocie alors le contrat. Le troisième tiers est alors réservé au « matching » : faire rencontrer le client et le candidat et réussir à ce que cela fonctionne. [...] On a donc des KPI¹⁰, qui sont très élevés, à rencontrer. C'est-à-dire qu'on doit faire X « calls » vers des candidats, X « calls » vers des clients. (Consultant RH finance 5)

Les cabinets spécialistes restent néanmoins dans le même ordre d'idée. À savoir que, contrairement aux cabinets généralistes, c'est avant tout au recruteur d'être actif voire même proactif dans sa recherche et pas uniquement d'attendre que le candidat réagisse. Il se dégage par ailleurs une

¹⁰ Key Performance Indicator = Indicateur clé de performance

importance de l'établissement du contact à travers des moyens perçus comme étant plus humains que le numérique, la conversation téléphonique. Téléphoner fait effectivement partie des premières étapes majeures pour atteindre le candidat potentiel.

[...] en finalité, notre rôle de recruteur c'est de chopper l'information sur le marché. L'objectif est de pouvoir présenter un candidat. (Consultante RH finance 5)

Chez les candidats, la demande de se présenter fut également suggérée afin de mettre en route l'entrevue. Pour introduire la problématique principale de leur appréhension du job board, la question du déroulement de leur actuelle ou dernière recherche d'emploi leur fut posée. Force est de constater que celle-ci varie d'un secteur d'activité à l'autre mais également en fonction de la position actuelle dans laquelle ils se trouvent par rapport à leur carrière professionnelle. En effet, la réponse sera différente si la personne interrogée est un jeune diplômé débarquant sur le marché de l'emploi ou, au contraire, ayant déjà quelques années d'expérience à son actif. Ceux détenant peu d'expérience, voire sortant tout juste de l'école, ont un réflexe : utiliser Internet et les sites accessibles offrant la possibilité d'avoir plusieurs accès aux informations. Ceux possédant déjà une certaine expérience, et dont la recherche d'emploi est synonyme de changement de poste, ont d'abord eu une phase de réflexion et de renseignement sur les différentes possibilités existantes pour les aider à effectuer leur recherche d'offre d'emploi. Le processus de recherche d'emploi est moins généralisé que le processus de recrutement des consultants RH. Nous allons donc revenir sur les diverses phases par lesquelles passent les candidats tout au long des différents points qui vont suivre.

2. Les job boards

2.1 La connaissance de l'outil

Une fois l'aspect global du processus de recrutement abordé, nous pouvions ensuite entrer dans le vif du sujet de ce mémoire et nous concentrer sur les divers outils que les recruteurs et candidats avaient tendance à utiliser d'office ou, pour certains, plus occasionnellement durant la phase de diffusion de l'annonce pour les uns et la phase de recherche d'offres pour les autres. La totalité des recruteurs connaissaient l'existence et le principe de fonctionnement des job boards. Tous ont, au moins une fois, eu affaire à ces sites dans le cadre d'une mission pour un client. Les recruteurs des cabinets spécialisés présentent cependant une connaissance moins approfondie de l'outil puisque, comme nous allons le voir, ceux-ci, à l'heure actuelle, ne les utilisent pas en premier lieu contrairement à d'autres outils technologiques. Quant aux candidats, la totalité a déjà entendu parler au moins une fois de ce type de sites. Tous n'ont cependant pas spécialement eu besoin d'y faire appel.

Durant les entretiens passés avec les recruteurs, la question de réputation des job boards n'est que peu voire pas du tout survenue. Ces derniers, de par leur métier, connaissent leur système et l'utilisent dans un but précis. But sur lequel nous reviendrons dans quelques instants. Pour les candidats au contraire, la réputation des divers job boards existants est revenue à plusieurs reprises au cours de la conversation.

En fait, à la base, vu que je cherchais au Luxembourg, et vu que je ne connaissais rien du tout dans les entreprises là-bas, j'ai fait, je pense, Monster notamment. Au final j'en connais pas beaucoup mais je connais de nom. On m'en avait parlé je pense, vu qu'à HEC il y en avait plein qui voulaient aller au Luxembourg, ben j'ai entendu le nom passer comme ça puis je suis allée voir. (Candidate Marketing 2)

Je ne connaissais pas avant, c'est en recherchant sur Google. Au tout début, je me suis dit, ben voilà je vais regarder. Je vais mettre recherche d'emploi assistante sociale. Puis, je suis tombée sur les sites de recherches directement via Google. (Candidate Assistance Sociale 2)

La fréquence d'utilisation varie tant chez les recruteurs que chez les candidats. Pour les recruteurs, elle diffère selon qu'il s'agisse d'un cabinet généraliste ou bien spécialisé. Du côté généraliste, le recours aux job boards tend à se faire automatiquement et de manière diversifiée. Peu importe le type de mission confiée, ceux-ci disposent de quelques job boards qu'ils considèrent comme généralistes et qu'ils utilisent d'office. Les job boards majoritairement cités sont Monster, StepStone et le site du Forem.

Ça peut être euh, on a travaillé avec Monster mais on ne travaille plus avec eux, on travaille avec StepStone, les employés du Forem, LinkedIn, ça peut être aussi sur les sites des différentes universités, les hautes écoles etc. (Consultante RH ingénierie 7)

StepStone, Monster, moi j'utilisais beaucoup Références par le passé aussi. Le Forem de toute manière parce que c'est gratuit. Des sites... euh plus en particulier les écoles parce que ça c'est important également. Il y a des sites qui sont spécialisés dans certains domaines aussi. Par exemple que ce soit dans la construction, que ce soit pour la finance. (Consultante RH généraliste 2)

Pour les recruteurs spécialisés, l'écho diffère quelque peu. Les job boards ne font pas partie de leurs préférences dans la démarche. Les cabinets spécialisés dans le juridique et la finance justifient cela par le fait que leur candidat cible fait partie d'un domaine spécifique, l'utilisation de job boards généralistes leur sont pour le coup d'une moins grande utilité. Ce n'est pas pour autant qu'ils n'en

utilisent pas du tout. Ils préfèrent en revanche se concentrer sur l'utilisation de job boards spécialisés. En effet, du point de vue d'une recruteuse spécialisée dans le domaine juridique, l'unique job board auquel ils font appel est lui-même le job board spécialisé « Lexgo¹¹ ». D'autres exploitent les sites des Hautes Ecoles et Universités pour directement aller chercher les jeunes diplômés.

L'usage des job boards dans la recherche d'emploi varie selon la fonction des candidats. Ceux faisant partie du domaine juridique ont tendance à ne pas se tourner directement vers l'utilisation de cet outil. Ils donnent leur préférence aux sites spécialisés ou aux cabinets de recrutement. Ceux opérant dans le domaine du marketing utilisent plus rapidement les outils technologiques tels que les réseaux sociaux professionnels, comme LinkedIn, ainsi que les job boards. Les assistantes sociales interrogées ont déjà eu affaire à l'utilisation des plateformes de recrutement. Enfin, les personnes travaillant dans le domaine de l'électromécanique ont eu recours aux job boards mais également aux réseaux sociaux, comme Facebook.

2.2 Le profil de l'utilisateur

Lorsque le sujet du type de public pouvant être concerné par l'utilisation des job boards fut abordé, deux courants de pensées se sont dégagés parmi les recruteurs. D'un côté, il y a ceux estimant le recours à ces outils technologiques comme plus spécifiquement adressé aux jeunes diplômés. Selon eux, ceux-ci arrivent sur le marché du travail et n'ont pas toujours conscience de ce qu'ils souhaitent trouver exactement. Ils ont dès lors un éventail de recherche très large et auront tendance à se rendre sur des job boards généralistes. Cela afin de maximiser leur chance de « tomber sur une offre intéressante d'emploi ». Dans le même état d'esprit, par conséquent, ce groupe de recruteurs pense également que les travailleurs plus expérimentés manifesteront une tendance à se rendre plus rapidement sur des job boards spécialisés voire même des sites de cabinets de recrutement en premier lieu.

[...] parce que les jeunes qui viennent de l'université ne savent peut-être pas vraiment ce qu'ils veulent faire. Par exemple, si un jeune, quelqu'un qui a obtenu son diplôme en droit, quelqu'un qui sait « je ne vais pas faire l'avocature », c'est très difficile. Parce que, si UCB par exemple cherche quelqu'un, c'est toujours avec minimum cinq ans d'expérience. Mais où est-ce qu'ils doivent trouver leur expérience ? [...] Et donc, ceux qui savent directement qu'ils ne veulent pas faire le métier d'avocat, [...] eux vont directement s'inscrire sur Monster, Jobat, partout partout pour avoir le plus de chances. (Consultante RH juridique 6)

¹¹ www.lexgo.com

Comme nous vous l'avons indiqué il y a quelques instants, parmi les différents job boards, Monster et StepStone restent les plus cités. Pour les recruteurs qui présentent un usage beaucoup plus abondant des plateformes de recrutement, l'utilisation de ces deux derniers se réalisent dans le cadre de recherche de profils dit plus « avancés ».

C'est plus accessible aux employés qualifiés je vais dire. À partir du moment où la personne est...oui employée, un employé administratif ou...C'est clair qu'on trouvera moins de, fin nous, on ne travaille pas avec les ouvriers. Mais les ouvriers ne vont pas aller s'inscrire, ou alors c'est vraiment exceptionnel je pense, je ne pense pas que les ouvriers vont se rendre sur ces sites. (Consultante RH généraliste 2)

Pour les personnes à la recherche d'un emploi ou ayant recherché un emploi, la plupart des avis se rejoignent. En effet, pour l'ensemble, les job boards sont techniquement ouverts à tout le monde. Il subsiste cependant cette idée de « jeune génération », née à l'ère d'Internet et qui, par conséquent, éprouverait plus de facilité à utiliser les nouvelles technologies et le fonctionnement de ces plateformes de recrutement. Ceux-ci ayant recours à Internet et à ses services tous les jours iraient instinctivement sur les sites emploi et les différents réseaux existants.

Je pense que nous, les jeunes, fin normalement en tant que jeunes on est tous capables d'utiliser une plateforme pareille. Maintenant si tu demandes à mon père, qui a soixante ans, de rechercher un travail, il ira jamais là-dessus parce qu'il ne saurait pas le faire tout seul. [...] Notre génération, on est quand même tous censés savoir utiliser un ordinateur et Internet. (Candidate Marketing 2)

Ensuite, même si les sites emploi peuvent être utilisés par tout le monde, il n'empêche que certains travailleurs, suite à la consultation des offres d'emploi disponibles, s'estiment lésés par rapport à leur domaine d'activité. C'est notamment le cas pour les assistantes sociales interrogées. Elles ont effectivement le ressenti que les job boards ne peuvent réellement leur offrir un service d'accès aux informations adéquates ou plutôt qui les concernent. Après avoir consulté plusieurs fois les job boards cités précédemment (Monster, StepStone ou le Forem), elles ont en finalité « *pu compter sur les doigts de la main* » les annonces en ligne pertinentes vis-à-vis de leur métier. Il en va de même pour les candidats travaillant dans le domaine juridique. Pour ceux opérant dans le domaine du marketing et du secteur plus technique de l'électromécanique, les offres en ligne sont beaucoup plus nombreuses. Ces derniers se sentent par conséquent plus concernés par l'emploi de cet outil.

Je me suis inscrite sur Indeed. Donc, j'ai bien mis assistante sociale Liège et je reçois de tout. Donc executive assistant, assistant commercial, assistant RH, évidemment assistant social oui.

Ben voilà je reçois quand même des trucs qui ne me correspondent pas forcément à mon profil. C'est juste parce qu'il y a le mot « assistant ». (Candidate Assistance Sociale 1)

[...] voilà quand tu cliques sur marketing, par rapport à mon cas je sais que sur marketing t'as plein de choses et évidemment il faut quand même « scroller » assez souvent pour trouver une annonce qui te plaît et surtout qui te corresponde quoi. Mais bon, franchement non c'est pas compliqué. (Candidate Marketing 1)

2.3 L'objectif de l'outil

Au-delà du simple fait d'utiliser les job boards, la conversation s'est également orientée sur l'objectif qui, selon les recruteurs et les candidats, était censé être atteint via leur utilisation. De nouveau, les réponses tendent à être nuancées selon qu'il s'agisse des recruteurs ou bien des candidats mais également selon le domaine d'activité de ceux-ci.

2.3.1 La visibilité

Le terme qui revient en premier de la part des recruteurs dans la description de l'objectif à utiliser les job boards est la visibilité. Selon eux, le recours à Internet est déjà en soi une opportunité pour se montrer. Mais les sites emploi leur permettent également de disposer d'une fenêtre de diffusion plus large que via l'unique utilisation de leur site web officiel. Ils offrent par la même occasion la possibilité d'atteindre un éventail plus large parmi les potentiels candidats. Quelques recruteurs n'hésitent pas à faire un comparatif avec le marketing et précisent qu'il s'agit en réalité de se montrer mais également de donner envie au candidat d'aller plus loin et « cliquer » sur le bouton « postuler ». Le référencement au concept de « Marketing RH » est par conséquent, pour certains, essentiel. Nous nous trouvons dans un monde devenu extrêmement compétitif dans tous les domaines et pour tous les acteurs. En effet, si la concurrence est considérée comme rude entre les différents demandeurs d'emploi, selon leur domaine d'activités, elle l'est également entre les divers offreurs d'emploi. L'idée générale se résume à : qui arrivera à se démarquer le plus parmi les nombreuses autres offres d'emploi qui peuvent sembler similaires aux yeux des candidats.

*Plus les gens verront « Cabinet X¹² », plus les gens penseront à s'inscrire chez « Cabinet X ».
Plus les gens en poste, diront ah tiens moi j'ai vu sur tel réseau « Cabinet X ». (Consultante RH généraliste 1)*

¹² Ce terme fut utilisé afin de préserver l'anonymat.

Cette notion de visibilité revient également du côté des candidats. L'emploi des plateformes de recrutement leur permet de se créer un profil consultable par les employeurs des entreprises et recruteurs des cabinets de recrutement, agences intérim et des chasseurs de tête. C'est donc une ouverture très large sur le monde du travail. Ainsi, lorsqu'il s'agit de rechercher officiellement et de manière active un emploi, cette visibilité est considérée comme étant un avantage.

Là c'est, montrer un petit peu...ben qu'on est disponible directement et que l'on veut ce job-là, donc c'est, montrer qu'on existe. (Candidate Assistance Sociale 2)

Un point d'attention fut néanmoins soulevé par quelques candidats. En effet, cette visibilité peut très bien être « à double tranchant ». Quand la personne cherchant un emploi est toujours techniquement en place, le but est alors d'effectuer sa recherche « sur le côté », de manière discrète. Par exemple, un avocat qui travaille actuellement dans un cabinet d'avocat mais souhaite changer de cabinet ou bien se diriger vers un emploi juridique en entreprise afin d'obtenir un statut d'employé et ainsi plus de stabilité, préférera ne pas montrer qu'il recherche officiellement un autre emploi. Le but étant que sa démarche « ne tombe pas dans les oreilles de son patron ». Dans ce type de démarche, l'utilisation des réseaux sociaux et réseaux sociaux professionnels ne sont pas le premier moyen employé.

L'avantage avec les bureaux intermédiaires de recrutement, c'est que c'est totalement secret. Eux, ils ont plutôt intérêt à cacher les profils qu'ils ont, parce que je suppose qu'ils ont une commission par personne qu'ils trouvent. [...] Maintenant je pense que quelqu'un qui sort de l'université il s'en fout, à la limite il préfère même qu'on voit qu'il cherche mais moi j'étais pas du tout dans cette optique, je voulais que ça reste confidentiel. (Candidat juridique 2)

La conséquence de ce type de démarche est qu'ils privilégieront la consultation directe de sites web d'intermédiaires de placement ou bien feront uniquement usage du service de consultation d'offres proposé par les job boards (et non celui d'enregistrer son CV).

2.3.2 L'assistance

Même pour les recruteurs ayant un usage poussé des job boards le précisent, l'emploi de ces sites n'est pas le seul moyen mis en place lors de l'étape de diffusion durant le processus de recrutement. Il leur apporte tout de même une aide supplémentaire dans leur recherche et facilite le processus. Cela notamment dans le ciblage et l'identification de potentiels candidats.

Il y a bien sûr tout le processus RH à prendre en compte et il ne faut pas oublier que c'est du relationnel avant tout. Mais pour moi, le job board peut être un outil clé. Il permet de débloquer la prise de contact. (Consultant RH finance 5)

Cet extrait montre le côté paradoxal de l'outil technologique qu'est la gestion du temps. En effet, si les plateformes de recrutement offrent plus de rapidité dans le retour des candidatures que via l'ancien système d'annonce dans la presse écrite, la phase de recherche parmi les nombreuses candidatures nécessite un certain temps à prendre en compte en amont du processus recrutement. L'action même d'identifier les candidats répondant à première vue aux critères demandés constitue tout un travail de lecture et surtout d'analyse rapide de CV et lettre de motivation. À cela s'ajoute également le ciblage de candidat n'ayant pas envoyé de candidature spontanée mais se trouvant tout de même dans la base de données du job board et étant, ainsi, susceptible d'être à la recherche de nouvelles opportunités. Cette proactivité demande beaucoup de temps à investir.

Plusieurs candidats l'indiquent : l'acquisition d'un emploi peut se passer très vite lorsque nous terminons nos études et avons l'opportunité d'obtenir un poste au sein de l'entreprise où le stage de dernière année fut réalisé. Certains candidats du domaine social ou juridique nous rapportent que ce phénomène étant une généralité à l'époque ne l'est plus forcément aujourd'hui. Les temps ont changé et le marché de l'emploi a évolué. Ainsi, toutes les entreprises ne présentent plus spécialement la stratégie d'engager d'office les personnes ayant réalisé un stage chez elles.

Voilà moi j'ai eu fini mon stage, ça s'est très bien passé mais ils n'avaient pas de place pour moi, j'ai trouvé ensuite une place en mission de remplacement de quatre mois et là, ben je recherche à nouveau. Pour être au courant le plus vite possible des nouvelles offres disponibles j'utilise tout ce que je peux utiliser, donc oui j'ai déjà consulté les sites emploi. (Candidate Assistance Sociale 2)

Un autre candidat, en électromécanique cette fois, nous a également donné son propre exemple personnel. Son stage s'étant très bien déroulé, son maître de stage lui avait laissé sous-entendre qu'un poste « serait à la clé ». Cependant, arrivé à la fin de son stage, l'entreprise ne l'a pas engagé justifiant cela par manque de moyens financiers. La procédure d'obtention d'un premier emploi peut par conséquent être perçue comme moins fluide qu'auparavant. Dans ce contexte, les job boards sont perçus comme étant une aide dans leur démarche de recherche. Ils leur apportent une assistance au niveau de l'accès à l'information.

Il existe également des travailleurs qui souhaitent réorienter leur carrière. Nous pouvons reprendre l'exemple de l'avocat ayant jusqu'à présent travaillé uniquement dans des cabinets

d'avocats. Lorsqu'il décide de quitter le barreau pour se diriger vers un poste en entreprise, c'est un peu comme s'il recherchait un emploi pour la première fois. Pour les candidats se trouvant dans cette situation, les services proposés par les plateformes de recrutement amènent également une assistance dans leur démarche. Ils précisent qu'il ne faut cependant pas uniquement compter sur le fait de s'inscrire et d'attendre que les réponses des recruteurs arrivent. Tout comme les recruteurs, la totalité des candidats l'affirment, il est nécessaire d'être proactif dans son utilisation des technologies et plus particulièrement des job boards durant la procédure de recherche. Certains ajoutent qu'il faut non seulement s'inscrire mais également veiller à garder son CV à jour et être attentif aux nouvelles offres qui sont postées presque chaque jour, selon le domaine.

Maintenant ça demande quand même aussi une démarche fort active du travailleur. S'il commence à multiplier les possibilités d'accéder à l'emploi ce sera plus rapide. S'il se limite simplement à chipoter un petit peu comme ça une demi-heure sur les sites et ne rien faire d'autre il finira peut-être par trouver mais ça risque d'être beaucoup plus long. (Candidat juridique 2)

2.4 La transparence et le bruit

Un constat général s'est dégagé quant à l'utilisation des sites emploi tant pour les recruteurs que pour les candidats. En effet, si l'usage de cet outil permet à l'un et l'autre de mettre à disposition des informations et ainsi se rendre plus visible, l'autre fonction est également de leur donner accès à une quantité non négligeable d'informations. Ce fait a pour conséquence, tant pour les candidats que pour les recruteurs, de devoir faire face à une masse d'offres d'emploi d'un côté et de candidatures répondant à ces différentes offres de l'autre.

Ensuite, souvent, ... moi ce que je fais, c'est que j'attends une semaine ou deux, parce que souvent c'est la tape, pour voir un petit peu comment ça ramène. Est-ce que suite à la diffusion on va obtenir beaucoup de candidats et analyser un petit peu le flot de candidatures. Est-ce qu'on a des candidats dans la cible ou est-ce qu'on a très peu de candidats et d'analyser un petit peu le pourquoi. Et alors à ce moment-là prendre des mesures en fonctions de l'analyse. (Consultant RH généraliste 3)

Pour les cabinets spécialisés, ceux-ci visant des profils plus spécifiques, parfois même en pénurie, n'auront pas un nombre aussi important que du côté des généralistes.

Parce qu'en fait, les clients vont toujours d'abord chercher eux-mêmes. Et ce n'est qu'à partir du moment où ils ne savent pas trouver le candidat idéal, qu'ils viennent chez nous. Mais, ça

veut dire, que souvent, il s'agit on dit en Néerlandais des « knelpunt », donc c'est-à-dire des positions qui sont rares. Par exemple « regulatory finance », pas beaucoup de personnes font ça, pas beaucoup de juristes sont spécialisés. (Consultante RH juridique 6)

Souvent ce sont les mêmes qui reviennent postuler, donc voilà. Même si à la longue ça devient un peu pénible parce que des fois, on n'a même l'impression qu'ils ne lisent même plus l'annonce, ils regardent le titre, qui l'a publiée, et ils postulent. (Consultant RH finance 5)

L'ensemble des consultants RH relèvent un point d'attention quant à l'utilisation des job boards. Ils adressent par ailleurs cette remarque tant aux autres collègues du métier qu'aux candidats qui en font l'usage. Il est nécessaire selon eux de garder un esprit critique sur les informations données. Garder en tête son objectif de départ, analyser l'information fournie par le candidat et vérifier en cas de doute est essentiel. Il arrive en effet que les candidats « gonflent le contenu de leur CV pensant que cela leur fournira plus de chances » (Consultant RH généraliste 2). C'est également pour cela que la totalité des cabinets interrogés, généralistes et spécialistes, effectuent d'office une prise de référence. Ils conseillent ainsi aux candidats de ne pas ajouter des informations, juste « pour faire plaisir » et de rester le plus honnête possible lors de la rédaction de leur CV et lettre de motivation.

Selon les candidats, la transparence des annonces en ligne varie en fonction des offres soumises sur Internet. Dans certains cas, elles présentent une forme « globale » sans vraie précision quant aux conditions salariales. L'ensemble des candidats interrogés ont en effet pointé du doigt le fait que jamais la tranche salariale n'était indiquée mais plutôt une phrase clé comme « nous vous proposons un package salarial avantageux » ou « nous vous proposons un CDD¹³ de 3 mois en vue d'un CDI¹⁴ » (Candidat Electromécanique 1) par exemple. De leur point de vue, ce type de phrasé est employé par les recruteurs et entreprises afin de réaliser un premier tri dans les candidatures. Un autre exemple courant est la définition du critère de l'expérience. Les jeunes candidats en électromécanique ainsi qu'en juridique ont cette impression que lorsqu'il est renseigné cinq ans d'expérience minimum, c'est pour filtrer. Au cours de la conversation, ces mêmes candidats nous ont confié que si avant ils ne postulaient pas, maintenant ils tentent quand même leur chance. Certains parmi ceux-ci estiment qu'il est toujours possible de se « justifier » et se « vendre » (Candidat juridique 2) lors du premier appel téléphonique.

Au début, je me disais ben non, s'ils mettent ça c'est qu'ils veulent quelqu'un d'expérimenté. Et puis finalement, il y a ça sur toutes les annonces... si on le fait quand même pas, on n'aura

¹³ Contrat à durée déterminée

¹⁴ Contrat à durée indéterminée

rien ! Moi voilà, ça fait un an que je travaille chez « Y¹⁵ ». Depuis que j'ai 17 ans, tous les étés j'ai travaillé dans une industrie d'électricité. On a fait des stages donc, on n'a peut-être pas trois ans d'activité professionnelle après l'école, mais l'un dans l'autre voilà on a aussi une expérience, peut-être pas le même niveau mais on en a une quoi. (Candidat Electromécanicien 2)

Vis-à-vis du bruit procuré par la quantité d'annonces disponibles sur les sites emploi à l'heure actuelle, l'ensemble des personnes interrogées confirme qu'il existe un nombre massif d'offres d'emploi postée sur ces plateformes. Néanmoins, deux tendances se dessinent parmi les avis. En effet, du côté du

Marketing, les candidats interrogés confirment qu'un nombre important d'offres d'emploi visant leur domaine tend à être présent.

J'avais élargi mes possibilités d'emploi. Mais ce qu'il y a, c'est qu'il y avait beaucoup d'offres d'emploi mais très peu qui me correspondaient mais c'est souvent parce qu'il y avait des offres d'emploi qui voulaient que tu aies des années d'expérience, réalisé des projets etc. quoi. Donc ça oui il y en avait beaucoup mais très peu qui me correspondaient parce que dans mon cas il me fallait un truc expérience zéro. (Candidate Marketing 2)

Lorsqu'il s'agit de premières recherches, le candidat peut se sentir submergé par le nombre d'annonces présentes et ne pas savoir par où commencer. Plusieurs candidats, et cela à travers les différents secteurs, l'indiquent, pour eux il est plus opportun d'apprendre à comprendre entièrement le fonctionnement de l'outil afin de pouvoir le maîtriser. Ce qui leur permettra alors de mieux gérer l'accès à l'information mais leur apportera également une meilleure gestion de leur propre information personnelle qu'ils mettent à disposition. Du côté du secteur de la santé, les assistantes sociales nous indiquent qu'il y a effectivement « énormément » d'offres d'emploi sur ces plateformes de recrutement. Cependant, malgré une consultation fréquente notamment par l'une d'entre elles, peu d'offres concernaient réellement leur domaine d'activité.

2.5 L'appariement

Nous évoquions précédemment que la concurrence s'est accrue avec l'arrivée d'Internet entre les différents offreurs d'emploi. Ceux-ci, avec une plus grande disponibilité de l'information à l'heure actuelle, font usage des nouvelles technologiques et des derniers outils en date afin d'éprouver plus de facilité dans la démarche de diffusion et de recherche. Cependant, si l'utilisation des réseaux sociaux

¹⁵ Le nom de l'entreprise fut remplacé afin de préserver l'anonymat.

et réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn leur semble être sur un pied d'égalité, il n'en est de même pour l'utilisation des job boards. En effet, plusieurs recruteurs sont revenus sur un événement majeur intervenu au cours de cette année 2016 : le rachat d'un des acteurs majeurs des plateformes de recrutement, le site « Monster », par l'agence intérim néerlandaise « Randstad ». Les avis parmi les recruteurs sur cet achat divergent quelque peu. Pour certains, cette action représente un joli coût stratégique.

Par exemple quand on voit Monster, ils viennent de se faire racheter par Randstad. Ça c'est je pense le meilleur calcul qu'ils pouvaient faire. C'est une fusion super intelligente. C'est une fusion qui était intéressante et qui quelque part doit traduire une certaine concurrence et un certain besoin pour Monster d'assurer ses arrières [...] donc ce n'est pas anodin de s'être fait racheté par une société intérim et de ne pas rester un canal totalement indépendant. (Consultante RH ingénierie 7)

Pour d'autres, la réaction est plus partagée. S'ils reconnaissent qu'effectivement ce rachat est une opération « intelligente » de la part de Randstad, ce dernier faisant cependant partie de leur concurrents directs, les a contraints à ne plus avoir recours à ce job board.

[...] par exemple dans ceux que l'office team utilise beaucoup...bon...il y avait Monster, mais on a arrêté de l'utiliser depuis qu'ils ont été rachetés par Randstad. Ce genre de sites reste une énorme base de données d'informations, et c'est déjà un concurrent à la base, donc on ne va pas commencer à dépendre d'eux pour nos propres recherches ... (Consultant RH finance 5)

La grande possibilité offerte par les plateformes de recrutement est de mettre en relation demandeurs et offreurs d'emploi. Les recruteurs et candidats s'accordent pour dire qu'ils aident dans la prise de contact entre les deux et qu'il est quasi impossible de ne pas passer au moins une fois par ce moyen lors du processus de recrutement. Les recruteurs apportent tout de même une précision : l'outil ne remplit pas les tâches ni donc le « matching » à leur place. En effet, tout le travail d'analyse des savoirs, savoir-faire et savoir-être restent à faire. Il ne fait donc partie que d'une étape parmi d'autres lors du processus de recrutement.

C'est un outil mais ils ne remplaceront pas, je ne pense pas en tout cas, un recruteur. [...] Par exemple dans les agences intérim, à moment donné, il y a eu des discussions sur le fait, ben, est-ce qu'on n'allait pas mettre en place une sorte de...un recruteur virtuel [...] donc en gros les candidats allaient se retrouver face à un recruteur virtuel qui avait tout un scénario à faire faire au candidat. [...] Le recruteur virtuel faisait le matching tout seul mais ça pour moi c'est

carrément utopique. Parce qu'on reste dans un domaine RH, qui comporte le mot « HUMAIN » et si on perd ce côté-là je pense qu'on court un petit peu à la catastrophe mais... on verra dans cinquante ans... mais tout ça, ça reste des outils, mais ça ne fera jamais le matching à la place. (Consultante RH ingénierie 7)

2.5.1 Structure de l'outil

Pour l'ensemble des recruteurs faisant partie des cabinets de recrutement généralistes, et donc utilisant en majorité les job boards, afin de diffuser leurs offres d'emploi, la structure des différents sites reste non négligeable dans la réalisation de l'appariement. Elle serait même, selon eux, « déterminante » tant pour les recruteurs que pour les candidats. Il en va de même pour les candidats qui estiment que leur recherche peut être influencée par la manière dont le site est construit et surtout par le choix des recruteurs dans leur façon d'enregistrer leurs annonces. Nous allons donc revenir quelques instants sur la manière dont ces plateformes de recrutement se présentent et proposent leurs services aux candidats et recruteurs.

2.5.1.1 L'enregistrement de l'offre / L'enregistrement du profil

Une fois l'étape de diffusion lancée, les recruteurs qui décident d'utiliser les sites emploi doivent enregistrer leur offre d'emploi. Ceux-ci se connectent sur la plateforme sur base de leur identifiant et de leur mot de passe. S'ensuit dès lors toute une procédure divisée en plusieurs étapes durant laquelle ils doivent encoder un nombre minimum d'information. Cela comprend, par exemple, le titre de la fonction à pourvoir, la région, le type de contrat (CDI ou CDD), etc. Mis à part le contenu de l'annonce, le recruteur reste à la merci du site qui définit chaque espace de la page web présentant l'offre. Les recruteurs ayant décrit comment ils remplissaient une offre nous justifient ainsi que si l'annonce est divisée en quatre parties comme expliqué précédemment, c'est parce que cette même logique de répartition de l'offre revient dans la majorité des sites auxquels ils font appel. Ainsi, un encadré est réservé au titre de l'annonce, un autre à la description de l'entreprise ou du contexte en cas de non-exclusivité, un troisième au profil souhaité du travailleur et un dernier pour l'offre proposée à savoir les conditions contractuelles et présentation des valeurs de l'entreprise. Le fait d'adopter cette même structure lors de la rédaction de l'annonce leur permet de gagner du temps et de disposer d'un texte déjà divisé « correctement ». Ceux-ci « n'ont plus qu'à faire des copier-coller » (*Consultant RH généraliste 3*) dans les différentes sections pour pouvoir aller plus vite lors de l'encodage de l'annonce.

Autre point qui fut relevé par l'ensemble des recruteurs ayant régulièrement recours aux job boards, en plus d'être guidés par les étapes obligatoires du site, ceux-ci sont restreints dans le choix de

catégories de fonction. En effet, une fois que les différents champs sont remplis, le consultant RH doit ensuite choisir dans quel secteur de métier il souhaite que son annonce apparaisse. C'est à ce moment-là que pour certains, l'outil atteint sa limite au niveau de la standardisation de l'information. Elle permet en effet de simplifier l'encodage et de « s'y retrouver facilement ». Cependant, d'un autre côté, la catégorisation des métiers n'est pas toujours ressentie comme étant adéquate. Pour certains sites tels que Monster ou StepStone, elle est qualifiée de trop « restreinte ». Tandis que pour d'autres sites tels que celui du Forem, elle jugée comme étant trop complexe et dense. Le juste milieu semble donc difficile à atteindre quant aux divisions et sous-divisions proposées pour enregistrer l'offre.

C'est assez figé, pas toujours adapté à la structure qui l'utilise. [...] faut s'y faire et parfois faire preuve de créativité pour essayer de se dire qu'est-ce qui va le mieux fonctionner ? Dans quelle catégorie je vais le mettre parce que finalement la catégorie que j'attends, ben elle n'existe pas vraiment chez eux ! En même temps trop détaillé non plus ça peut fermer des portes donc voilà. (Consultant RH généraliste 3)

Ce constat fut notamment abordé dans le cadre d'utilisation de job boards généralistes. En revanche, pour ce qui est des sites emploi spécialisés ou de celui des Hautes Ecoles et Universités, le constat est le même : la catégorisation est plus précise.

Le phénomène de standardisation du site qui implique une rapidité dans l'opération d'inscription et se fait en « quelques clics » fut également constaté du côté des candidats, tout domaine confondu. Ces derniers doivent en effet suivre une procédure « obligatoire » afin d'enregistrer un minimum d'informations qui sera accessible aux employeurs et recruteurs. Ils ont ensuite la possibilité de mettre en pièce jointe leur CV. Lors de l'étape suivante, les candidats doivent effectuer un choix quant à la catégorie de métier à laquelle ils souhaitent être « rattachés » et pouvoir être retrouvés par les recruteurs dans la « CV-thèque ». Les candidats rejoignent alors l'avis des recruteurs sur l'importance de cette étape car, selon eux, c'est à ce moment-là qu'un risque peut être couru. Celui de ne pas être sur la même longueur d'onde que le recruteur et s'enregistrer dans « la mauvaise catégorie » (Candidat électromécanique 1).

[...] tu peux te dire je vais chercher par catégories, mais de là à trouver la bonne catégorie ma question c'est : est-ce que le recruteur, il a mis dans la même catégorie que ce que moi je situe. Donc ça c'est hyper embêtant [...] est-ce que je suis sûre de ne pas louper l'offre qui m'intéresse. (Candidate Marketing 1)

2.5.1.2 La recherche par mots-clés ou par catégories

À partir du moment où le recruteur doit effectuer une recherche de candidat dans la « CV-thèque », il peut réaliser sa recherche de deux façons. Soit il utilise la barre de recherche générale et emploie des mots-clés définis par lui-même. Soit, il décide de passer par un menu déroulant ou, pour certains sites, une arborescence, qui se décompose en diverses catégories et sous-catégories de secteurs d'activités et de métiers. Cette deuxième solution repose alors sur le même principe que l'enregistrement de l'annonce. Ce type de démarche leur simplifie la tâche dans leur recherche parmi des milliers de candidatures déposées. Cela leur permet de réduire au fur et à mesure les données soumises.

Il faut bien garder en tête que c'est un travail d'affinage. C'est un peu comme un entonnoir si vous voulez. Vous partez avec, je sais pas moi, cent demandes et puis on restreint, on restreint, pour au final, n'en avoir plus que quatre-cinq maximum susceptibles de répondre à vos besoins. (Consultant RH finance 5)

La première solution, celle d'utiliser les mots-clés pour la recherche est, la plupart du temps, privilégiée par les recruteurs. Ceux-ci ont appris quels mots utiliser selon les missions qui leur sont confiées. Ils savent ainsi comment effectuer une recherche la plus large en employant le plus de termes génériques possibles dans l'idée que le candidat ait écrit au moins un de ceux-ci dans son CV. À l'inverse, lorsque pour une raison ou l'autre ils doivent réaliser un filtrage plus important, les recruteurs utiliseront moins de termes mais des termes essentiels à retrouver. Cela peut concerner la dénomination d'un outil ou logiciel que le candidat doit absolument savoir utiliser ou encore le nom d'une certification à détenir.

Par exemple ici, on recherche un dessinateur industriel et il faut absolument qu'il ait déjà une maîtrise l'outil « Autocad ». Le candidat en général sait que c'est important de le mettre dans son CV. Du coup, ce que tu fais dans ta recherche, c'est que tu vas taper « dessinateur » AND « industriel » AND « Autocad » OR « région ». (Consultant RH généraliste 1)

Comme l'atteste cet extrait, qu'il s'agisse d'une recherche large ou restreinte, les recruteurs ont recours au langage *SQL*¹⁶ afin « d'être efficaces ». Selon eux, cette façon de faire permet de gagner encore un temps précieux lors de la phase d'identification de candidats potentiels. Inscrire le terme ou l'expression entre guillemets signifie que le recruteur va retrouver exactement cette expression dans le

¹⁶ *Structured Query Language* : langage informatique servant à exploiter les bases de données.

curriculum vitae proposé en résultat. L'emploi du « AND » traduit une obligation de retrouver l'ensemble de ces termes et le mot « OR » d'éventuellement le retrouver également.

Cet emploi particulier de syntaxe via la recherche par mots-clés n'a été mentionné aucune fois lors des entretiens avec les candidats et cela peu importe le domaine d'activités ou le type de parcours scolaire réalisé. Lorsqu'ils ont recours aux mots-clés, leur tactique de recherche est différente. Certains tentent en effet de s'appuyer sur les termes qu'ils connaissent *a priori* pour commencer la recherche. C'est après, en observant les différents termes revenant à plusieurs reprises, qu'ils affinent leur recherche. C'est notamment le cas des profils sortant tout juste de l'école ou n'ayant que très peu d'expérience professionnelle. Ils ne savent pas s'ils doivent effectuer une recherche la plus large possible ou bien au contraire établir un filtre strict et par conséquent beaucoup plus réducteur.

Si je dois faire une recherche...par mots-clés c'est compliqué, quand tu ne connais pas les bons mots-clés, que tu sais pas ce que tu dois rechercher [...] Moi j'ai lancé une recherche « marketing », principalement marketing et après ça je rebondissais en fonction des titres que je trouvais. Donc si je voyais un truc genre « Product Manager », ben je relançais « Product Manager » et je regardais ce qu'il y avait autour, mais quand je tapais « marketing » tout court, c'était quasi que « community manager ». (Candidate Marketing 1)

Ce qu'on sait juste, en sortant de l'école on sait qu'il y a des trucs pour lesquels on ne va pas postuler quoi grâce aux stages. Genre technicien maintenance ou technicien hydraulique, direct je passe. [...] Les noms de fonctions comme on les connaît pas tous, il suffit que le nom ne soit pas tourné de la même manière et t'as pas du tout le même poste. (Candidat Electromécanicien 2)

Pour les candidats disposant de plusieurs années d'expérience, ceux-ci donnent également leur préférence à la recherche par mots-clés. Contrairement aux candidats *juniors*, ils connaissent les divers intitulés existant dans leur domaine de prédilection. Ils savent donc directement quels sont les termes généralement employés par les entreprises pour les postes qu'ils estiment leur correspondre.

Concernant la recherche par menu-déroulant, lorsque celui-ci est utilisé, il l'est principalement par les plus jeunes. Ils peuvent effectuer une recherche très large en regardant uniquement via les secteurs d'activité. Puisqu'en général, ils n'ont pas de fonction spécifique en tête, la consultation des différentes catégories existantes sur le site, leur offre parfois l'opportunité de découvrir des fonctions auxquelles ils n'auraient peut-être *a priori* pas pensé. Ils ont néanmoins la possibilité de réduire également le « scope » (Candidate Marketing 2) en cochant au fur et à mesure divers filtres. Cela consiste par exemple à demander au site de ne nous envoyer que les annonces concernant des postes

vacants dans une certaine région, selon le contrat, le nombre d'années d'expérience, le type de fonction ou encore le domaine d'activité de l'entreprise.

Un autre point soulevé, tant par les recruteurs que les candidats, est le « manque d'actualisation » des différents titres de fonctions. Ce qu'il faut comprendre par-là, c'est qu'il existe des catégories, comme par exemple pour les métiers techniques, qui ont une tendance à être trop succinctes et par conséquent englobent l'ensemble des fonctions existantes. Selon les répondants, cela peut causer des problèmes de coordination entre demandeurs et offreurs. Le job board en est en partie responsable puisqu'il ne propose pas toujours des dénominations en phase avec la réalité du marché actuel.

Dans notre domaine à nous, pour un juriste, on doit pouvoir faire une recherche par spécificités. Parce que là je peux négocier un contrat, je ne peux pas aller négocier un marché public et je n'ai pas les compétences pour. Et c'est pour ça que nous-même après, quand on a notre liste de résultats sur un truc généraliste, on doit encore nous-même filtrer manuellement les offres quoi. (Candidate Juridique 1)

Quand tu dois remplir ces champs-là, tu prends le menu déroulant tu regardes et...ok t'as un choix, tu as l'autre et... parfois, fin souvent, ça arrive tu veux choisir un truc il est pas dans le champ en question. [...] Par exemple, voilà je fais de l'électromécanique, et ils mettent électrotechnique. Mais ça reste encore vaste. Il faudrait qu'ils mettent encore le secteur ou...électromécanique tu as de tout, tu as électricité, tu as mécanique, pneumatique, hydraulique ça détaille vraiment plein de choses. (Candidat Electromécanicien 1)

2.5.1.3 Les autres fonctionnalités

L'ensemble des recruteurs des cabinets généralistes rappelaient qu'il est possible, en plus de la fonctionnalité de recherche instantanée, de créer des « *job agent* ». Cette opération consiste à sélectionner divers critères pour une recherche spécifique de candidats et demander au job board d'enregistrer ces critères. Tant que le recruteur n'annule pas le *job agent*, il recevra par courrier électronique différentes propositions de CV de candidats répondant potentiellement aux critères choisis.

Cette fonctionnalité d'enregistrer les critères établis lors d'une recherche est également disponible pour les candidats vis-à-vis de leur recherche d'offres d'emploi. L'entièreté des candidats interrogés ne l'utilisent pas pour autant. En effet, certains, n'ayant pas la certitude que les alertes

soient assez précises et correspondent réellement à leur profil, ont la crainte que ces alertes ne leur soient envoyées de manière intempestive sur leur boîte mails.

[...] c'était quand je me suis inscrite, et je sais plus très bien mais ils te proposent je pense de t'envoyer par mails et j'avais mis oui. (Candidate Assistance Sociale 2)

D'autres candidats, ont également abordé le fait que grâce au système des « cookies », les plateformes de recrutement avaient ainsi la capacité de distinguer les annonces déjà consultées des autres.

Maintenant les sites sont assez bien faits parce que, même sans les job agents, il y a un système, je suppose que c'est les cookies ou quoi, en gros ils te disent déjà les nouvelles que tu n'as pas vues. Donc en fait voilà ils te disent « tac tac tac, voici les nouvelles qui pourraient vous intéresser », donc, ils mémorisent un peu ce que tu cherches (Candidate Juridique 3)

2.6 La complémentarité

L'ensemble des répondants semble s'accorder sur le fait que l'utilisation des job boards n'est pas l'unique moyen à utiliser pour atteindre leur objectif. Son usage reste complémentaire à celui d'autres outils tels que les moteurs de recherche « classiques » comme Google, les réseaux sociaux tels que Facebook et réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn ou encore l'utilisation des sites web propres aux cabinets de recrutement, agences intérim et entreprises.

2.6.1 Les moteurs de recherche

Tous les candidats interrogés nous ont confié que faire appel aux job boards n'était au départ pas volontaire. Une majorité a en effet eu recours en premier lieu à une recherche exploratoire via le moteur de recherche Google. La plupart ne connaissaient pas encore l'existence de ce type de plateforme de recrutement mais disposaient du réflexe d'utiliser le célèbre moteur de recherche.

Après ben Google, mais vraiment une recherche Google parce que je connaissais pas du tout les différents sites qui existaient. Donc je tapais, j'avais fait plusieurs recherches. Déjà je tapais, juriste province de Liège et, un peu comme sur Immoweb pour une maison, je me mettais sur un papier divers critères de recherche. Donc juriste, juriste d'entreprise, province de Liège. (Candidat Juridique 2)

2.6.2 Les réseaux sociaux et réseaux sociaux professionnels

Régulièrement, la comparaison entre les réseaux sociaux professionnels, plus particulièrement LinkedIn, et les job boards fut faite. Le constat général est que les deux sites peuvent être définis comme des outils réalisant une mise en relation des utilisateurs.

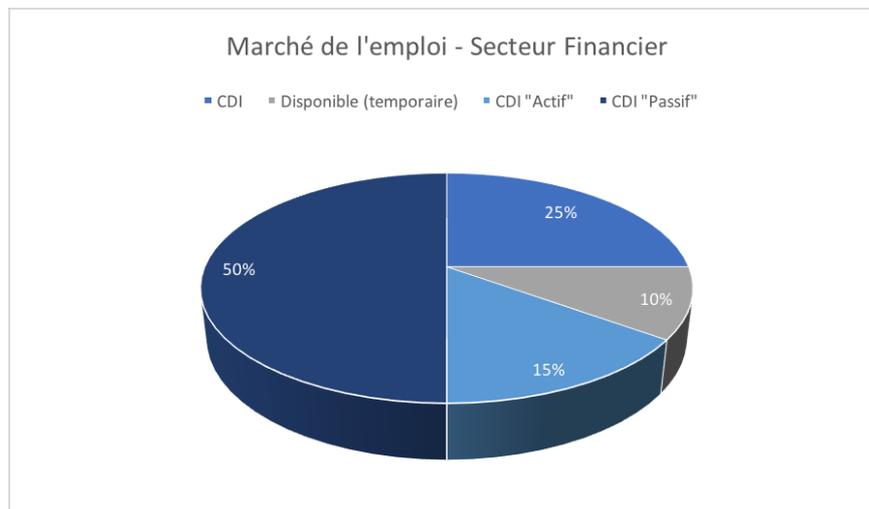
Selon les recruteurs, le recours à LinkedIn doit, aujourd'hui, se faire d'office. Cette déclaration est encore plus affirmée au sein des cabinets spécialisés qui opèrent, dans certains cas, pour la diffusion de leurs annonces sur la page de groupes représentant diverses communautés de travailleurs sur le réseau.

Évidemment, le cas idéal, c'est d'avoir plein de candidats qui postulent et plein de candidats dans la cible [...] mais sur des missions profils cadres et ingénieurs ça n'arrive quasi jamais car ce sont des profils assez « pénuriques ». [...] Ce que l'on fait beaucoup, c'est qu'on va aussi aller diffuser dans les groupes. Typiquement pour les ingénieurs, il y a un groupe qui s'appelle « Ingénieurs Belges », il y a aussi un groupe qui s'appelle les « Alumnis de Gramme » donc voilà. Dans tous les groupes qui nous semblent pertinents par rapport à la cible. (Consultante RH ingénierie 7)

Néanmoins, une distinction, tant du côté des recruteurs que des candidats, fut relevée entre les deux outils. En effet, selon eux, le type de mise en relation effectuée, et par conséquent la stratégie d'utilisation, reste différente. Ainsi, pour l'ensemble des répondants, le fait d'être inscrit sur un site emploi tel que Monster ou StepStone, et cela même en disposant actuellement d'un CDI, démontre clairement une marque de recherche « active » à l'emploi. À l'inverse le fait d'être inscrit sur LinkedIn traduirait plutôt une démarche « passive » lorsque le candidat fait usage de ce réseau. Tout dépend de la période durant laquelle il utilise celui-ci et surtout à quelle fréquence. Il s'agit, selon les recruteurs, de l'établissement de contact et éventuellement de partage de nouvelles concernant la société dans laquelle ils travaillent.

Si je vois un candidat qui est sur un job board, c'est un candidat qui est actif dans sa recherche. Et si je vois un profil « up-to-date » sur LinkedIn je fais aussi la réflexion ah c'est quand même quelqu'un qui y tient, qui trouve cela important que tout le monde sache ce qu'il fait avec les détails. Donc il peut quand même être intéressé à être contacté mais ça ne veut pas dire que cette personne est activement à la recherche. Donc là quand même, il y a une différence. (Consultante RH juridique 6)

Le message envoyé par le candidat lorsqu'il utilise un job board comme Monster ou bien lorsqu'il utilise un réseau professionnel comme LinkedIn reste donc différent. En finalité, l'objectif pour les recruteurs, est de repérer les candidats recherchant réellement un emploi ou au moins ouvert à de nouvelles opportunités. C'est ce que nous explique dans l'extrait suivant, l'un des recruteurs spécialisés.



Graphique proposé par le Consultant RH spécialisé dans le domaine de la finance

Je ne connais pas le pourcentage exact mais en gros, sur le marché, vous avez cinquante pourcents des personnes qui sont en CDI et sont passifs. C'est-à-dire qu'ils sont inscrits sur les sites mais ne recherchent pas activement. [...] Ensuite vingt-cinq pourcents des personnes sont en CDI [...], elles sont en place et n'ont aucune raison à l'heure actuelle de quitter. [...] Ensuite vous avez dix pourcents qui sont actuellement disponibles sur le marché de l'emploi et notamment pour de l'intérim. Puis, vous avez les quinze pourcents, qui, eux sont pour le moment en CDI mais sont actifs. Cela veut dire qu'ils restent ouverts aux propositions et sont hyper réactifs sur les réseaux et aux potentielles offres qui pourraient les intéresser. Notre rôle à nous consultants, est de rentrer en contact avec les dix et quinze pourcents. (Consultant RH finance 5)

LinkedIn fut cité spontanément par bon nombre des candidats interrogés. La définition qui revient est qu'il s'agit d'un « Facebook mais professionnel » (Candidate Juridique 1). Une division tend à se faire selon le secteur d'activité des chercheurs d'emploi. En effet, les candidats du marketing nous ont tous cités LinkedIn comme étant finalement leur outil de prédilection. Ils considèrent celui-ci comme étant plus intuitif et, en ce qui concerne les candidats plus jeunes, ils disposaient déjà d'un profil sur ce réseau pendant leurs études, avant même de se lancer sur le marché du travail. Il permet aussi de ne pas faire des inscriptions à répétition et de centraliser leur recherche. En revanche, pour les

candidats venant du secteur social, LinkedIn est considéré comme inintéressant et ne leur promettrait pas de voir passer des opportunités qui les concerne. Quant à ceux faisant partie du secteur électromécanique, ils se sont inscrits sur le réseau mais ne comptent pas sur celui-ci pour trouver des offres intéressantes.

Oui je me suis inscrite et j'ai créé un profil mais, franchement, j'ai pas l'impression que c'est ça qui va m'aider. J'ai pas vu beaucoup d'offres passer (Candidate Assistante Sociale 2)

Quant à l'usage des réseaux sociaux tels que Facebook certains recruteurs estiment que le comparatif peut être fait dans le sens où ceux-ci sont utilisés pour la fonction de visibilité et donc d'éventuellement poster des offres d'emploi et des événements liés au cabinet. L'un des recruteurs généralistes nous précisait qu'utiliser Facebook pour faire circuler les annonces visant une catégorie de candidat à savoir les jeunes diplômés ou les profils plus techniques peut être intéressant :

Oui, sur Facebook par exemple, les jobs que je vais mettre sur ma page Facebook, je mettrai plus des jobs juniors ou alors des jobs genre plus techniques, électro-mec parce que je sais que les gens vont faire jouer leur réseau. (Consultante RH généraliste 1)

En revanche, en ce qui concerne la recherche de candidats, ils considèrent ce réseau comme inadéquat. Il reste avant tout un réseau relatant la vie privée des personnes inscrites.

Les candidats venant du marketing et du juridique rejoignent cet avis et n'utilisent pas non plus Facebook comme premier outil de recherche d'emploi. Ils qualifient celui-ci comme étant un réseau à caractère essentiellement privé et non professionnel. Cependant, dans le secteur de l'assistance sociale et de l'électromécanique, les candidats présentent moins d'aversion pour ce réseau dans l'optique de recherche d'emploi. En effet, se sentant moins concernés par LinkedIn, ceux-ci se tournent dès lors plus facilement vers Facebook et les groupes « *fermés* » comprenant d'anciens camarades d'études et professeurs.

Je suis inscrite, les anciens étudiants assistants sociaux qui sont sortis de l'école, là aussi tu as la gestionnaire du site qui publie de temps en temps pour des offres d'emploi pour des CPAS etc. C'est un groupe sur Facebook fermé, c'est « les assistants sociaux diplômés ». Elle met des offres d'emploi dessus. Qui renvoient alors aussi parfois sur les sites emploi. (Candidate Assistance Sociale 1)

2.6.3 Les sites des entreprises

Plusieurs catégories de candidats ont confié avoir consulté directement le site web officiel d'entreprises lors de leur recherche emploi. Ils avaient alors au préalable une idée plus précise du type de société dans laquelle ils voudraient travailler. Ils préféraient dès lors directement tenter leur chance en passant par le site officiel qui, aujourd'hui, pour la majorité, contient un espace « *carrière* » sur lequel ils pouvaient consulter les postes vacants. Ils pouvaient également s'inscrire et envoyer une candidature spontanée dans le cas où il n'y aurait aucune offre actuellement disponible pour leur type de profil. Ils espéraient de cette manière que le Manager RH repère leur CV et le considère comme assez intéressant pour éventuellement les contacter ou penser à eux lors d'une ouverture de nouvelle fonction en sein de l'entreprise.

J'ai eu un premier réflexe, le SELOR. Parce que je savais bien que le SPF Finances allait engager des juristes. Donc je me suis créé un profil sur le SELOR, ça c'était pour le secteur public. J'ai envoyé aussi des candidatures spontanées dans le secteur privé. Ça fonctionne quand même parce que par exemple la Société A et Société L m'ont renvoyé, « votre profil nous intéresse mais on n'a pas de poste ouvert pour le moment ». Et je venais de commencer chez Société Z, deux semaines après, il y avait la Société A qui me revenait avec « voilà, on a un poste qui vient de s'ouvrir ». (Candidate Juridique 1)

Pour le stage, je l'avais déjà fait, je sais plus te dire lequel mais il y a comme ça un site, pas comparatif mais je vais dire qui reprend un peu toutes les entreprises d'une région [...] et du coup je regardais un peu les différents sites et je postulais quoi [...] Si c'était une société qui était susceptible de m'intéresser mais qu'il n'y avait pas d'emplois vacants on va dire, j'envoyais ma candidature de manière spontanée quand même. (Candidat Electromécanicien 2)

2.6.4 Les progiciels de gestion des candidatures

Chacun des cabinets interrogés dispose de ce qu'ils appellent une « *base de données* ». Elle correspond en réalité à un progiciel de gestion des candidatures reçues sur leur site. Trois situations peuvent expliquer ces inscriptions. Premièrement, lorsqu'ils souhaitent réagir à une annonce postée sur un job board, ce dernier les renvoie sur le site web du cabinet où il doit alors s'inscrire pour pouvoir postuler. La seconde possibilité est quand le candidat voit directement l'annonce sur leur site web et souhaite postuler. Enfin, il se peut également que le candidat souhaite simplement enregistrer son profil dans le but d'optimiser ses chances de visibilité. Tout comme les job boards, le principe reste le même quant à l'inscription du candidat. En effet, il doit entrer ses coordonnées personnelles telles

que le nom, prénom, adresse, adresse *e-mail* etc. Il doit ensuite indiquer les différentes qualifications scolaires qu'il détient et choisir parmi un menu déroulant les catégories de fonction auxquelles il estime correspondre. Ce dernier choix est crucial car il permettra au recruteur lorsqu'il effectuera une recherche avancée dans sa base de données de « tomber » sur son profil pour une éventuelle nouvelle mission.

Oui j'ai dû m'inscrire quand j'ai suis allé sur le site. Donc j'ai dû remplir les champs classiques nom, prénom, âge, diplôme. J'ai lié mon CV et puis tu dois en fait choisir parmi les champs proposés. (Candidat Electromécanicien 1)

En finalité, les recruteurs sont d'accord sur le fait que le recours aux job boards est complémentaire à celui des autres technologies. Pour les recruteurs généralistes, ils n'en restent pas moins indispensables pour autant. Ces derniers estiment en effet qu'il n'est pas possible de s'en passer afin de diffuser de manière la plus large possible les offres d'emploi.

Il y a différentes manières de recruter. Tu peux faire de la chasse, de l'identification de personnes dans différents secteurs, dans des entreprises concurrentes à ton client, tu peux aller sur les sites, tu peux travailler via ton réseau. C'est élémentaire de poster tes annonces sur les sites. [...] C'est un peu le système de l'étoile quoi, tu lances tes filets à un maximum pour pouvoir recruter la bonne personne. (Consultante RH généraliste 2)

Du côté des candidats, l'avis reste partagé. Certains estiment que les job boards n'ont pas assez évolué. Ils restent pour eux trop généralistes et par conséquent ne seraient pas assez personnalisables par rapport aux réseaux comme LinkedIn. D'autres considèrent que leur utilité se démarque de celle des réseaux sociaux professionnels et que, lorsque le candidat a recours aux job boards, ce dernier se situe dans une réelle et active démarche de recherche à l'emploi. Contrairement à LinkedIn où notre réactivité dépend de chacun et surtout de périodes dans laquelle il se trouve dans sa carrière professionnelle.

3. Le réseau

3.1 La notion de réseau

Nous partons du principe que la plateforme de recrutement, est un outil qui fait également partie du système en réseau, dès lors qu'elles mettent en relation différents types d'acteurs et que la comparaison avec d'autres outils similaires se fait lors de chaque entretien. La nuance sur cette notion de réseau est cependant à apporter. En effet, pour les recruteurs, les job boards ne proposent pas directement de construire un réseau comme le fait le réseau social professionnel LinkedIn. Il s'agit

avant tout de montrer ses offres d'emploi. La mise en relation entre offreurs et demandeurs est, selon eux, plus impersonnelle que via les réseaux sociaux professionnels. Il ne s'agit pas « *d'élargir son réseau* » comme avec Facebook ou LinkedIn.

Dans leur vie professionnelle [aux candidats], c'est leur carte de visite. [...] Créer son réseau sur LinkedIn avec des personnes qui les intéressent et créer son profil d'identité, son parcours [...] La différence ici c'est que toi tu peux identifier les personnes qui t'intéressent, les inviter, à voir ton profil. (Consultante RH généraliste 2)

Quant aux candidats, les avis ont tendance à aller dans le même sens. Ceux-ci considèrent en effet que l'appellation de « réseau » pour le job board et pour par exemple LinkedIn n'est pas du tout la même. Le premier permet de mettre en relation des professionnels du recrutement et des demandeurs d'emploi. Le second, en revanche, offre à l'utilisateur la possibilité d'établir un cercle de contacts, cela autant avec des personnes spécialisées en ressources humaines que des collègues actuels ou bien des clients. Le premier outil établit donc un focus sur l'aspect du recrutement alors que le second facilite la communication entre professionnels de manière plus globale. La seule ressemblance relevée par un des candidats est qu'en finalité, les deux outils technologiques permettent d'avoir accès à des personnes auxquelles ils n'auraient probablement pas accès en temps normal. Cela y compris pour l'employeur et le recruteur.

Un site généraliste...voilà...ce n'est pas avec ça que tu crées un réseau mais un site propre à un cabinet ou même LinkedIn tu crées un réseau. [...] Finalement, ça revient à avoir accès à des personnes auxquelles tu n'aurais peut-être pas accès en allant sur des sites généralistes. Ça agrandit énormément...tu as un vivier plus grand. (Candidat juridique 2)

3.2 Les externalités de réseau

Comme nous l'avons constaté précédemment, le recours aux plateformes de recrutement implique de faire face à une quantité massive d'informations. Cela sous-entend une présence accrue des utilisateurs. Le fait qu'une quantité aussi importante de chercheurs d'emploi se trouve sur ces sites les motive à y faire appel. Le nombre d'utilisateurs de ces plateformes influence donc le choix des cabinets d'en faire également partie. Bien que le volume de candidatures soit important, et nécessite par conséquent une opération de tri d'information, la « chance » d'y trouver le futur potentiel travailleur répondant aux critères d'une nouvelle mission est également plus grande.

C'est pour ça qu'on les utilise, pour faire nos recherches et pour mettre nos annonces par la même occasion comme ça, si même on ne trouve pas lorsque nous nous faisons nos recherches

de candidats, on augmente la probabilité qu'eux la voient. C'est une énorme base de données en plus de la nôtre, qui parfois même nous fait retomber sur un candidat qu'on n'aurait pas vu passer dans notre base de données. (Consultante RH généraliste 4)

Si du côté des recruteurs, l'avis est unanime vis-à-vis de leur satisfaction à trouver le candidat grâce au nombre important d'utilisateurs, la tendance reste plus mitigée du côté des candidats. L'idée que plus il y a d'utilisateurs et plus cela peut être bénéfique pour eux est remise en question. Pour eux, il ne s'agit pas de l'ensemble des acteurs l'utilisant mais plutôt une partie seulement des personnes inscrites qui influence leur venue sur ces sites, les offreurs d'emploi. Plus ils savent ou se doutent que nombreux sont les recruteurs qui ont recours à ces plateformes, et plus ceux-ci se montrent enthousiastes à l'idée de s'y inscrire et y faire des recherches. Cela dans l'espoir d'y voir passer une nouvelle opportunité et ne pas courir le risque de laisser passer une offre.

Si je sais qu'il y a de grandes chances que mon profil soit vu par un recruteur, forcément c'est plus intéressant d'aller directement sur ces sites-là. Où l'on sait que l'on aura plus de chances d'avoir une réponse, d'avoir un premier contact ou quoi. Si l'on voit qu'un site est mort, qu'il n'y a pas d'interaction c'est quand même moins intéressant pour nous. (Candidat Electromécanicien 2)

Le fait de savoir qu'il peut y avoir beaucoup d'entreprises ça influence c'est sûr. Plus de gens égal plus de possibilités, plus de réseaux et plus d'opportunités quoi. (Candidate Marketing 2)

En revanche, et cela tout secteur d'activité confondu, le nombre important d'autres candidats également présents sur ces sites emploi n'ont pas le même effet puisqu'ils ne semblent pas les affecter, que ce soit positivement ou négativement, dans leur décision. Ils reconnaissent que cela traduit une certaine « concurrence » pour eux, mais cela ne les empêche pas pour autant de s'inscrire. Leur raisonnement étant que ces concurrents sont de toute façon présents sur le marché de l'emploi comme eux. Peu importe donc, qu'il y ait énormément de candidats présents comme eux sur ces plateformes.

La personne [le recruteur] met une frontière de cinq années, on peut se dire oui il la met mais voilà, s'il n'y a personne qui postule avec ces cinq années, peut-être que je vais passer avec mes trois ans. Le problème, c'est que comme il y a toujours plein de gens qui postulent, vous aurez toujours bien quelqu'un qui postule avec le profil tip top. Donc en fait ça met beaucoup plus de concurrence entre les candidats aussi. Ça te donne accès à beaucoup plus de choix mais ça augmente la concurrence. (Candidat juridique 2)

[...] après de toute façon que ce soit à l'ancienne ou version informatique, il y a quand même la blinde de demandeurs d'emploi. Donc même à l'ancienne on est noyés dans la masse. (Candidate Juridique 3)

3.3 L'opportunité

Pour les recruteurs généralistes, la possibilité de faire appel à ce genre de plateformes est une réelle « opportunité » sur laquelle il ne faut pas hésiter. C'est un outil parmi d'autres qui est en phase avec l'époque au niveau de la technologie. La majorité des recruteurs ayant en effet insisté sur le fait que nous nous trouvions dans l'ère du « Web 2.0 » et qu'il était donc nécessaire de s'adapter et surtout de suivre le mouvement.

Non pour moi, on ne peut plus se passer des nouvelles technologies...donc des job boards non plus. C'est devenu incontournable. (Consultante RH généraliste 2)

Moi j'ai une vision...les entreprises qui marchent sont les entreprises qui s'adaptent. Avec un esprit critique, en étant constructif et sur base d'analyse. [...] Toujours se poser des questions, comment réagir autrement, ne pas se laisser ancré dans des habitudes. [...] Il faut toujours rester à l'affût. (Consultant RH généraliste 3)

L'ensemble des candidats interrogés sont dans le même état d'esprit et considèrent également qu'il s'agit là d'une opportunité parmi d'autres sur laquelle il faut pouvoir s'appuyer. Puisqu'ils disposent de ce moyen, autant s'en servir. Si nous décidons de nous en passer, ceux-ci estiment que nous ne mettons pas « toutes les chances de notre côté ». Nous prenons par conséquent le risque de passer à côté d'une potentielle fonction vacante qui aurait pu correspondre à notre profil.

C'est facile, vous avez un ordi, une connexion Internet. Je peux le faire pendant mes pauses, ou en rentrant fin de journée, je me dis, aller je vais aller « checker » un peu vingt, trente minutes. Ça s'intègre bien dans votre journée en fait, que de prendre la voiture, se déplacer. [...] J'ai encore mon emploi plein donc, pendant les heures de bureau je peux pas me déplacer. Et je crois que c'est peut-être pour ça aussi que cela rencontre un tel succès. Vous ne devez pas prendre la voiture, le bus ou autre et vous rendre aux heures de bureau entre neuf et seize, faire la file pendant quinze ans pour qu'on vous dise après « ah c'est pas chez moi, c'est le guichet à côté » qu'on vous donne des trucs ah ben voilà un boulot de fleuriste...oui merci mais moi je suis juriste ! Vous êtes le maître de votre démarche. (Candidate Juridique 3)

Je pense qu'il faut s'ouvrir des portes. Mon principe dans ma carrière a toujours été de m'ouvrir le plus de portes possibles, je n'ai pas d'a priori. Si ça permet de m'offrir une bonne visibilité, je suis intéressé. Je n'ai pas de souci. Et j'aime bien de choisir l'opportunité que je préfère. (Candidat Marketing 3)

3.4 Le réseau informel

L'ensemble des consultants interrogés nous ont fait part de leur estime pour le réseau de contacts qu'ils considèrent comme essentiel tant pour les recruteurs que pour les candidats lors des démarches de recherche. Plus leur « *vivier de recrutement* » est grand, plus nombreuses seront les possibilités d'accéder rapidement aux besoins des clients vis-à-vis du profil et des compétences recherchés. Élargir son réseau personnel multiplie également ses propres chances. L'une des recruteuses interrogées nous a d'ailleurs confié avoir obtenu son dernier emploi par le biais d'une ancienne collègue avec qui elle avait gardé contact et qui avait pensé à elle pour le poste vacant. Celui-ci correspondait selon elle à un poste « attirant », dans la région Liégeoise et n'avait donc pas besoin d'autant de visibilité que les autres. Sans son contact, elle n'aurait donc jamais été au courant de cette offre d'emploi.

Pour les candidats, tous domaines confondus, se construire un réseau est également considéré comme important dans une carrière professionnelle. Cela permet d'accéder plus rapidement aux éventuelles opportunités qui ne sont pas affichées sur les différents sites et réseaux sur Internet. Ils vont même au-delà du réseau seulement professionnel. Ainsi, qu'il s'agisse de relations proches ou au contraire de simples connaissances, toutes sont considérées comme pouvant être un jour utiles et les aider à rencontrer de belles opportunités.

Je vois le déjà ici dans le secteur où je travaille, c'est un secteur très spécialisé j'entends toute une série d'offre d'emploi que je ne vois nulle part, ce sont des emplois qui sont directement distribués. [...] Plusieurs fois j'entends des potes qui disent « voilà il y a ce poste-là vacant » et qui ne sont inscrits nulle part. Parce que ça passe par le bouche à oreille...ça partait très très vite, mais ça je pense que le bouche-à-oreille ça marche quand tu as un réseau suffisamment grand ou que tu as beaucoup de contacts, ça marche pour les personnes qui ont une expérience beaucoup plus grande. (Candidat juridique 2)

4. Le marché biface

4.1 Le modèle client / serveur

Tant les recruteurs que les candidats le disent : ils sont en réalité des clients vis-à-vis de ces sites qui proposent le service de mise en relation entre offreurs et demandeurs d'emploi. Les recruteurs réclament un service au niveau du postage d'annonces en ligne et d'approvisionnement d'informations via la « CV-thèque ». Ils paient par ailleurs une certaine somme, variant selon le job board utilisé, mensuellement. Les candidats quant à eux, y font la requête de pouvoir accéder aux offres postées, mettre leur coordonnées et CV à disposition des recruteurs et recevoir par *e-mails* les nouvelles opportunités pouvant correspondre à leur profil (*job agent*).

4.2 La tarification

Même s'il existe encore quelques job boards gratuits pour les entreprises, les cabinets et les candidats, la plupart des sites emploi à l'heure actuelle optent pour le même type de « *business model* ». Ainsi, bon nombre de ces plateformes de recrutement font payer les cabinets et restent gratuites pour les candidats. Ce principe explique également le phénomène de la présence massive des candidats puisque l'accès à l'information y est gratuit. Quant aux recruteurs, aucun n'a pu nous confirmer avec des données chiffrées le « *Return On Investment*¹⁷ » de l'utilisation de ce type d'outils. Mais, dans l'ensemble ils supposent que cela reste bénéfique puisque les cabinets continuent d'y souscrire un abonnement.

Ça je ne saurais pas vous le dire, on n'a pas de statistiques pour voir, aux candidats qui réagissent de façon spontanée, on ne leur demande pas toujours, comment ils l'ont trouvé. C'est peut-être intéressant de le faire. Et parfois quand le candidat envoie, en plus de son CV, une lettre de motivation parfois la première phrase est « j'ai vu votre annonce sur Lexgo ou sur votre site ». [...] De nouveau c'est difficile à dire. Mais je sais que ça doit quand même être beaucoup parce que sinon, on doit payer aussi hein pour ce service. Si cela n'était pas intéressant, je ne pense pas que notre boss payerait pour cela.... On paie un forfait par nombre. (Consultante RH juridique 6)

Aucun des candidats interrogés n'a indiqué faire appel à un job board payant. Tous montrent une tendance à profiter de l'ensemble des canaux mis à disposition gratuitement.

¹⁷ Return On Investment : il s'agit de retour sur l'investissement effectué. Autrement dit, la vérification chiffrée que l'investissement engendre des bénéfices et non des pertes.

4.3 Une relation directe ou indirecte

L'usage des nouvelles technologies, plus particulièrement des sites emplois, présente autant pour les candidats que pour les recruteurs un aspect plus rapide. Selon les recruteurs, cela s'explique par une relation plus directe avec le potentiel futur travailleur :

Il y a une évolution qui est à souligner surtout du point de vue des candidats en termes de contact. Aujourd'hui, il s'agit d'une relation plus proche, à travers les réseaux sociaux, les sites emploi, voir même les sms. C'est à la fois plus pratique et confortable mais possède également son côté négatif. (Consultante RH généraliste 4)

Le candidat peut donc réagir rapidement à une offre, envoyer sa candidature et recevoir une réponse beaucoup plus rapidement qu'à l'époque de la consultation par la presse écrite et l'envoi de candidature par la poste. Cependant, du côté des cabinets généralistes, cette rapidité possède des inconvénients. Le candidat aurait tendance à développer un besoin de réponse rapide. Au « challenge » du tri dans le volume massif de candidatures s'ajoute donc le défi de réaliser ce tri dans des délais raisonnables. Cela afin de ne pas « laisser filer l'oiseau rare » au profit d'un concurrent par « manque de réactivité ». Les cabinets généralistes utilisent pour cela un système standardisé de « mailing » pour, lorsqu'ils parviennent à répondre à tous les candidats, gagner du temps vis-à-vis de ceux ne possédant pas les critères requis pour l'offre en question.

Il y a cette flexibilité exigée aussi par les candidats par rapport à nous. On ne peut pas répondre à tout le monde...si on a déjà répondu négativement c'est déjà un grand avantage parce qu'il y a beaucoup de société, de boîtes de recrutement qui ne répondent pas. (Consultante RH généraliste 2)

Ça rend les choses un peu plus impersonnelles pour les candidats, pas pour nous, mais pour les candidats, oui ça c'est certain. [...] j'ai déjà eu pas mal d'échos des candidats qui me disaient qu'ils trouvaient ça un peu impersonnel. (Consultante RH généraliste 1)

À la différence des cabinets spécialisés qui, eux, tentent au maximum de répondre à chacun des postulants. Cette nuance entre les généralistes et spécialistes par rapport au contact entretenu avec l'ensemble des postulants est justifiée par la quantité de personnes envoyant leur candidature.

On essaye toujours de répondre à ceux qui ont postulé. Déjà par question de respect, ils ont pris le temps de regarder notre annonce et de postuler donc c'est la moindre des choses de leur donner une réponse et si c'est négativement, d'expliquer pourquoi. Après, ça peut se faire

brièvement, surtout si on a eu beaucoup de candidatures, mais on le fait quand même. (Consultant RH finance 5)

Le principe de construction de relation indirecte est également abordé par les candidats. Certains estiment qu'est là la limite de l'utilisation des nouvelles technologies aujourd'hui. Procéder par l'informatique permet en effet d'obtenir un accès beaucoup plus rapide à l'information. La barrière technologique les autorise à mettre en place un système de filtre. Mais, dans le même temps elle ajoute une distance supplémentaire dans le relationnel avec le recruteur et futur employeur. Ils se retrouvent alors restreints à être jugés en premier lieu uniquement sur les qualificatifs renseignés sur leur CV. Il se peut dans ce cas qu'un candidat, capable de répondre aux exigences du poste vacant, mais ayant un parcours scolaire plus atypique soit relayé au second plan voire même retiré de la course par le recruteur.

Ce qui fait que peut-être parfois on a une envie que la personne nous voie...ça filtre peut-être un peu trop aussi les gens... Je vais dire, aller, moi je saurais beaucoup mieux me vendre si la personne va me voir et m'entendre, va voir ce que je connais. Que si c'est par informatique, voilà le gars il va regarder son courrier, il n'aimera pas votre police, il va en prendre un autre quoi fin... Le côté limite c'est que ça déshumanise un peu, ça c'est sûr. (Candidat juridique 2)

Donc après, c'est à vous de postuler, c'est vous qui allez faire la différence. Il y a toujours bien une personne derrière, physique, un recruteur ou un employeur qui passe ou pas par une agence de recrutement pour sélectionner. (Candidat Marketing 3)

Au-delà même de la partie sélection, d'autres candidats mettent de l'avant que le processus de mailing n'est pas réellement communiquer directement avec la personne.

Maintenant on peut prendre contact encore plus rapidement avec eux, c'est-à-dire qu'on peut leur téléphoner et demander un rendez-vous, c'est parce que par mails c'est un petit peu, je vais pas dire informel mais...on ne te répond pas vraiment directement par mails. Parce qu'on n'est pas forcément au même moment connectés. (Candidate Assistance Sociale 2)

Section 4 : Discussion

Dans cette quatrième et dernière section, nous allons confronter les points communs et divergents entre notre analyse littéraire et empirique. Ces constatations nous permettront de confirmer ou infirmer nos hypothèses posées précédemment. Nous en profiterons également pour apporter un éclaircissement sur diverses notions survenues lors de notre enquête de terrain.

1. Retour sur nos hypothèses

Notre première hypothèse supposait que l'utilisation des plateformes de recrutement était complémentaire aux autres outils technologiques existants. Selon les propos tenus dans la littérature consultée, le job board est un outil dont l'utilité n'est pas fondamentalement remise en question. La continuité de l'avancée technologique ne peut cependant être mise de côté. En effet, la création de nouveaux outils tels que les réseaux sociaux numériques et les progiciels de gestion de recrutement sont venus ajouter de nouvelles perspectives et se sont intégrés dans les outils permettant le traitement des relations à distance.

Notre recherche de terrain nous a appris que l'utilisation des sites emploi se réalisait d'office par les recruteurs généralistes et dépendait des missions confiées en ce qui concerne les recruteurs spécialistes. Sa capacité à procurer une visibilité ainsi qu'à fournir l'accessibilité de l'information tant pour le candidat que pour le recruteur n'est pas remise en cause par les cabinets de recrutement ou les candidats. Cet accès engendre par la même occasion, pour les deux versants du marché, une réduction de coûts ainsi qu'un gain de temps dans l'action de diffusion. Ils demeurent par conséquent intégrés aussi bien dans le processus de recrutement que de recherche d'emploi.

Néanmoins, l'usage des job boards est concurrencé par le recours aux réseaux sociaux numériques par les candidats et les professionnels du recrutement (qui sont devenus des acteurs quasi incontournables dans le monde du travail et de l'entreprise). L'ensemble des personnes interrogées fait tout de même une distinction entre le réseau Facebook et le réseau LinkedIn. En effet, le premier reste, pour la majorité des personnes interrogées, associé au domaine privé. LinkedIn est dès lors privilégié dans le cadre de la recherche de candidats ou d'offres d'emploi. En définitive, il ressort que ce dernier est avant tout exploité pour s'accorder une certaine visibilité sur le marché du travail mais également afin de se permettre d'élargir son réseau de contacts professionnels. Ce réseau social n'est donc pas tant utilisé pour la consultation d'offres d'emploi par les candidats ou la publication d'offres par les recruteurs généralistes qui constitue une fonction accessoire dudit réseau. L'ensemble des candidats et recruteurs l'affirment : l'utilisation des job boards définit clairement une recherche « active » d'un emploi tandis que l'utilisation de LinkedIn peut traduire un message différent. Les job boards

remplissent donc également la fonction de mise en relation.

Quant aux progiciels de recrutement, la littérature nous indiquait que ceux-ci facilitaient la gestion des candidatures arrivant sur le site web des entreprises. Notre matériau empirique nous permet d'affirmer que les cabinets de recrutement ont aussi recours au progiciel de recrutement pour la gestion des candidatures. Cependant, pour que cette possibilité de traiter les candidatures existe, il est nécessaire que les candidats se rendent sur le site du cabinet en question. Nos entretiens nous démontrent qu'à l'heure actuelle, il ne s'agit pas encore du premier réflexe des candidats. En effet, certains ne connaissent toujours pas l'existence de cabinets de recrutement et confondent même parfois ceux-ci avec les agences intérim. Ainsi, lorsqu'ils se rendent sur le site des cabinets de recrutement, c'est bien parce qu'ils ont d'abord repéré l'offre d'emploi sur les job boards ou les réseaux numériques. En effet, lorsqu'un candidat souhaite postuler à une annonce publiée sur un site emploi, celui-ci nous renvoie en réalité sur le site web original de l'offreur d'emploi.

En définitive, l'entièreté des répondants nous a affirmé qu'actuellement, l'usage des job boards n'est pas considéré comme unique moyen de diffusion ou recherche d'informations. Nous pouvons par conséquent confirmer notre première hypothèse tant pour les candidats que pour les recruteurs. Le caractère complémentaire des job boards nous paraît dès lors établi dans la mesure où il ressort de l'ensemble des développements ci-avant que l'utilisation unique tant des job boards que des réseaux sociaux est considérée comme moins efficace et qu'il est par conséquent nécessaire de recourir à l'ensemble de ces outils dans le cadre d'un processus de recrutement ou de recherche d'emploi.

Notre seconde hypothèse traitait de l'impact de la structure standardisée des plateformes emploi sur la réalisation de l'appariement entre offreurs et demandeurs. Selon divers auteurs en effet, la quantité massive d'annonces ainsi que de candidatures présentes sur les sites emploi peuvent causer une difficulté de tri pour les utilisateurs, ce qui est susceptible d'entraîner en fin de compte un manque de coordination entre offreurs et demandeurs. La standardisation de la structure des plateformes emploi a donc eu pour objectif de réduire le bruit engendré par la masse de ces informations disponibles. Elle se réalise notamment par une catégorisation des secteurs de métiers.

Au cours de nos entretiens, nous avons ainsi pu observer que, lors de l'enregistrement ou de la recherche d'informations, candidats et recruteurs sont réduits à cette catégorisation effectuée par le site emploi. Nous avons également pu constater qu'elle avait finalement un impact sur la potentielle mise en relation entre eux. En effet, lors de l'enregistrement de l'annonce ou du profil, les deux acteurs passent par plusieurs étapes obligatoires. Recruteurs et candidats doivent ainsi, à un moment donné, choisir la catégorie qui, selon eux, correspond au secteur d'activité adéquat. Un premier point

d'attention intervient alors puisque la dénomination de la fonction sélectionnée sera déterminante vis-à-vis de la future recherche d'offres d'emploi pour les candidats et future recherche de CVs pour les recruteurs. Chacun aura intérêt à choisir la catégorie susceptible d'être cochée par l'autre.

Même lorsque les utilisateurs effectueront une recherche au moyen de mots-clés susceptible de leur offrir plus de liberté dans leur recherche, la mise en relation avec le recruteur restera incertaine. Il s'agira en effet pour le candidat de réussir à sélectionner les mêmes termes que ceux du recruteur lors de l'enregistrement l'annonce. Un choix judicieux de job board, de mots-clés et de rédaction est alors primordial tant pour l'un que pour l'autre. Dans l'autre cas, lorsque le demandeur d'emploi aura recours au menu déroulant, celui-ci restera non seulement dépendant du choix du recruteur quant à la catégorie utilisée mais également à celui du site qui aura *a priori* défini une codification quant aux secteurs d'activités, titres de fonction, etc. En finalité, les candidats restent toutefois dépendants du choix des recruteurs qui, eux-mêmes se retrouvent dépendants de la catégorisation proposée par la plateforme. Celle-ci aura, par conséquent, en guidant l'utilisateur par catégorisation tantôt très large tantôt très restreinte, un impact sur l'appariement de l'offreur et demandeur d'emploi. Nous pouvons donc considérer que notre deuxième hypothèse est également confirmée.

Notre troisième hypothèse déclarait l'existence d'une corrélation entre le profil de l'utilisateur et le recours aux plateformes emploi. Les articles lus nous indiquaient que, selon le profil du candidat ou bien le type de structure de l'entreprise, l'usage pouvait être différent voire attirer dans une moindre mesure l'utilisateur. Le recours aux job boards pouvait ainsi varier selon le type de fonction, le domaine d'activités ou le degré de familiarité de l'utilisateur avec les nouvelles technologies. Ces propos ont pu être vérifiés lors des différentes interviews. En effet, tant du point de vue des recruteurs que des candidats, force est de constater que l'exploitation des job boards dans l'objectif d'une recherche d'emploi ou d'un recrutement varie en fonction du profil des candidats. Ainsi les recruteurs auront tendance à faire appel aux job boards de manière automatique et variée lorsqu'ils travaillent au sein de cabinets généralistes. Les recruteurs spécialisés, quant à eux, auront une utilisation des jobs boards moins intensive et surtout selon les missions qui leur seront confiés.

Quant aux candidats, le bilan reste le même. Selon le secteur d'activités dans lequel les personnes recherchent un emploi, l'appréhension de l'outil diffère. Les propos obtenus lors des entretiens tendent d'ailleurs à rejoindre les données chiffrées des divers sites emploi que nous vous avons mentionnés précédemment (Annexe 1, Figures 1 & 2). Nous ajoutons également que le degré de familiarisation du candidat avec les nouvelles technologies fut relevé par les répondants comme influençant la décision d'utiliser les job boards ou non. Une troisième variable qui ressort également des propos tenus par les candidats est leur ancienneté sur le marché de l'emploi. En effet, ceux présentant plusieurs années d'expériences orientent quasi systématiquement leur utilisation vers les

job boards spécialisés. Ils préfèrent aller droit au but et trier au maximum les offres postées en ligne à l'inverse des candidats moins expérimentés qui possèdent la crainte de laisser passer une offre qui pourrait les intéresser. Ces derniers montreront donc une préférence pour l'utilisation de job boards généralistes offrant des champs de possibilités beaucoup plus larges. Au vu de ces confirmations récoltées sur le terrain, nous pouvons considérer que la troisième hypothèse est également avérée.

Enfin, notre quatrième hypothèse établissait que l'utilisation des plateformes emploi reposait surtout sur un effet des externalités de réseau. L'ensemble de la littérature consultée indiquait que le principe de fonctionnement de ces plateformes communautaires, tout comme les sites de moteurs de recherche, faisait partie de ce que nous pouvons appeler un « marché biface ». Ces derniers ayant pour trait de caractéristique principale de baser leur stratégie et « *business model* » sur l'effet des externalités de réseau. Ainsi, plus l'outil présente un nombre d'utilisateurs important d'un côté du marché, plus cela attirera l'autre pan d'utilisateurs.

Qu'il s'agisse des candidats ou des recruteurs, l'ensemble des répondants affirme que le nombre d'utilisateurs actuellement présents sur les sites emploi influencent leur décision d'y faire appel pour leur propre recherche. Selon eux, plus il y a candidats et de recruteurs, plus il y a de chances de voir passer une belle opportunité. Le volume de personnes inscrites sur ces plateformes emploi implique également que la probabilité d'avoir du contenu suivi et interactif sera plus grande. Si pour les recruteurs, ce nombre massif d'utilisateurs semble logiquement bénéfique, à première vue, nous aurions pu penser que le nombre massif d'autres candidats et donc de concurrents, présents également, pouvait ne pas encourager les chercheurs d'emploi à s'inscrire. L'ensemble des répondants nous a indiqué qu'il n'en était rien. De plus, ceux-ci n'ont rien à perdre à s'y inscrire. En effet, les job boards, toujours dans le principe des marchés bifaces, font payer le service au versant du marché présentant la plus grande propension à payer, autrement dit, les cabinets de recrutement et entreprises. Les chercheurs d'emploi ont donc un accès complètement gratuit. Ces différents éléments nous permettent de confirmer notre dernière hypothèse et sous-hypothèse, l'utilisation des plateformes emploi dépend donc bien de l'effet des externalités de réseau.

2. La place des liens faibles

Lorsque nous avons évoqué, dans notre première section, les autres outils technologiques existants, nous nous étions également arrêtés très brièvement sur les liens faibles prônés par Granovetter.

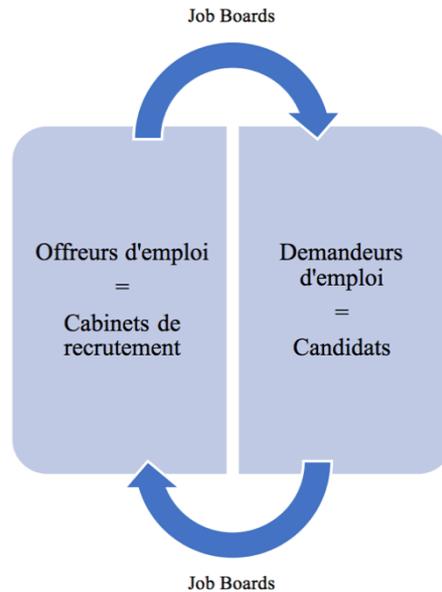
Il ne nous semblait point utile de développer ce concept en profondeur puisqu'il concernait *a priori* principalement les outils plus spécifiques que sont les réseaux sociaux numériques. Cependant, suite à notre récolte de données de terrain, nous ne pouvons nier que, même si cela n'était pas affirmé

explicitement, candidats et recruteurs présentent toujours à l'heure actuelle une estime non négligeable pour ceux-ci. Ce n'est pas la première méthode employée, mais ils continuent à faire partie des moyens possibles pour s'aider dans la recherche d'emploi ou recherche de candidats.

Les liens faibles, même si la relation ne doit pas être intime, laissent sous-entendre que la personne aura réussi à acquérir et entretenir un réseau de contacts. Plus elle arrive à obtenir de contacts, plus elle aura de chances de trouver un emploi. Ce qui, par conséquent, laisse à penser que plus l'individu restera isolé socialement, plus il éprouvera des difficultés. Les job boards peuvent alors, dans cette situation, venir apporter assistance à ces personnes. Cela peut notamment être le cas lorsque le chercheur d'emploi se trouve être une personne relativement jeune ou tout juste sortant de l'école. Celui-ci n'a pas forcément eu le temps de développer son réseau de contacts de manière intense et ainsi augmenter ses chances de trouver un emploi. Tout dépend en réalité de la contextualisation.

3. La mission de l'outil

Suite à l'exploration des différentes données et à notre retour sur les hypothèses, une clarification sur l'objectif final de l'utilisation du job board nécessite d'être apportée. En effet, comme nous l'avons dit précédemment, le but à atteindre lorsque nous nous trouvons sur le marché du travail est celui de l'équilibre entre offreurs et demandeurs d'emploi. Ceux qui réalisent ce « *matching* » entre futur collaborateur et offreur d'emploi ne sont pas les job boards ou réseaux sociaux numériques. S'ils le font, c'est de manière indirecte. Nous avons en effet pu constater à travers les entretiens et les propos tenus dans la littérature, que le processus de recrutement et de sélection ne peut être entièrement effectué par l'utilisation des technologies. Le recruteur représente toujours un acteur primordial dans la procédure afin d'effectuer un jugement professionnel sur diverses compétences telles que, par exemple, les compétences comportementales qui ne peuvent, en finalité, être réellement vérifiées par l'outil. Le rôle des job boards est par contre bien de faciliter la démarche de mise en relation entre offreurs et demandeurs.



Schématisation de mise en relation par les job boards

4. Perception de valeur ajoutée sur un marché biface

Dans notre première section, nous avons abordé la théorie du marché biface proposée par Rochet et Tirole. Nous avons par la même occasion relayé l'idée qu'en principe, la valeur ajoutée dégagée était censée se répartir équitablement entre les deux versants du marché. Mais peut-on, en réalité, appliquer cette affirmation sur l'utilisation des job boards, qui reposent sur l'effet d'externalité de réseau ?

Tous semblent s'accorder sur l'idée que le principe de fonctionnement actuel des job boards tend à amener plus de valeur ajoutée aux utilisateurs qui sont les recruteurs et, par extension, les employeurs. Les recruteurs le justifient par le constat que cet outil fait maintenant partie des nombreux moyens utilisés pour effectuer la recherche de candidats et faire passer le message que tel ou tel emploi est disponible. Ils ont ainsi eu le temps de s'approprier les diverses caractéristiques des différents sites et estiment, par conséquent, avoir acquis la capacité de choisir la meilleure catégorie possible ainsi que le bon job board selon la mission. Du point de vue des candidats, ceux-ci sont également partagés quant à une éventuelle relation « *win-win* » dans l'apport des services proposés par les job boards. Ils ne remettent pas en cause le système en soi et ont conscience, qu'à l'époque actuelle, énormément de procédures passent par Internet. Cette évolution leur amène des avantages dont ils ne pourraient d'ailleurs plus se passer tels que le gain de temps, la liberté de choix pour postuler, la facilité d'utilisation et surtout la visibilité offerte. Cependant, la difficulté de précision dans le choix des termes lors des recherches les pousse à considérer que le système mis en place serait légèrement plus avantageux pour les offreurs d'emploi.

5. Réflexion pour de futures études

Comme nous l'avons indiqué dans notre section dédiée à notre méthodologie, certains choix ont été faits concernant l'échantillonnage sélectionné pour réaliser cette étude. Celui-ci nous a effectivement fourni une quantité suffisante de données à analyser et interpréter. Néanmoins, comme le rappellent Chiapello et Gilbert (2013 : 27) : « *l'étude d'un seul outil suppose normalement l'étude du métier tout entier* ». Ainsi, dans une approche interactionnelle, l'idée serait de recueillir les perceptions et points de vue de l'ensemble des acteurs présents afin comprendre dans sa totalité la dynamique de leur interactions (2013 : 143). Nous pourrions ainsi supposer que prendre également en compte les agences intérim ainsi que les entreprises ne passant pas par des intermédiaires de placement pourrait donner à l'étude un caractère encore plus poussé. Dans le même ordre d'idée, il serait également logique d'intégrer les concepteurs de l'outil, autrement dit, les sociétés même des sites emploi.

De plus, nous savons que, lorsque nous avons choisi les domaines d'activités des candidats à interroger, nous nous sommes basés, entre autres, sur des données chiffrées provenant de sites emploi. Ce choix, fait à défaut de trouver des sources plus scientifiques, ouvre également une piste de réflexion pour une future étude. En effet, lorsque nous avons interrogé les recruteurs sur le rendement chiffré de l'utilisation des job boards, aucun n'a pu fournir de réponse, ne connaissant pas les statistiques officielles. Afin de compléter cette étude qui avait pour but de s'attarder de manière qualitative sur la problématique, il pourrait être intéressant de réaliser une étude à caractère quantitatif dans le but de confirmer la place accordée aux job boards à l'époque actuelle dans le processus de recrutement et de recherche d'emploi.

Conclusion

Durant ce mémoire, nous nous sommes intéressés à l'exploitation de la plateforme emploi, le « job board », par les demandeurs et offreurs d'emploi pendant le processus de recrutement. Nous avons souhaité revenir sur le principe de cet outil ; bien que faisant partie des nouvelles technologies des années deux mille, il est relégué à l'arrière-plan dans les articles plus récents au profit de média sociaux tels que les réseaux sociaux numériques. L'idée était donc de répondre à cette question de départ :

« L'utilisation des job boards est-elle encore d'actualité lors du processus de recrutement ? »

L'objectif de cette étude était ainsi une réactualisation de l'analyse de l'usage des job boards et cela du point de vue des deux versants du marché du travail : recruteurs et candidats.

Pour ce faire, nous avons d'abord exploré la littérature académique et managériale. Celle-ci nous a permis de rappeler le but du recrutement et de la sélection à savoir réussir à obtenir la rencontre offreur et demandeur de travail. Les outils tels que les job boards, puis les réseaux sociaux numériques ont été créés afin d'apporter une assistance durant le processus. Leur développement et intégration dans les procédures RH sont finalement devenus un automatisme pour les professionnels.

La littérature consultée nous a ensuite permis d'appréhender différentes notions liées au principe de fonctionnement de ces outils. Ils font en effet partie d'un marché biface où chaque pan souhaite accéder aux informations communiquées par l'autre. La survie de l'outil sur ce type de marché repose sur le principe des externalités de réseau. Cela signifie que plus le nombre d'utilisateurs de la plateforme augmente, plus l'outil est susceptible d'être alimenté en contenu et en possibilités de contacts pour l'autre versant du marché.

Par la suite, afin de pouvoir traiter nos hypothèses, nous sommes allés récolter des données sur le terrain. Nous avons ainsi interrogé deux types d'acteurs intervenant dans l'utilisation de l'outil : les candidats, de divers domaines d'activité, et les recruteurs de différents cabinets de recrutements. En nous appuyant sur ces données, nous avons pu réaliser une confrontation avec la pensée littéraire et, en finalité, confirmer nos hypothèses préalablement établies ainsi que notre question de départ.

Cela étant fait, nous sommes finalement revenus sur divers points qui nécessitaient quelques éclaircissements. Nous en avons également profité pour suggérer quelques pistes de réflexion pour d'éventuelles futures études.

Lorsque nous avons lancé ce mémoire, l'objectif était de réussir à déterminer la place qu'occupait à l'heure actuelle l'utilisation par les différents acteurs des job boards durant le processus de recrutement. La confirmation de nos différentes hypothèses nous permet d'affirmer que ceux-ci font toujours bel et bien partie du paysage des outils de mise en relation aidant au recrutement et à la recherche d'emploi. Certes, la manipulation qui en est faite a évolué et s'est adaptée suite à l'arrivée d'autres outils de mise en relation tels que les réseaux sociaux numériques. Cependant, ils n'ont pas quitté pour autant les habitudes des professionnels du recrutement et n'ont pas disparu des moyens auxquels ont recours les chercheurs d'emploi.

Bibliographie

APEC (2009). Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus. Les études de l'emploi cadre. étude reprise sur le site : <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Les-archives-des-etudes-Apec/Changement-dans-les-pratiques-de-recrutement/De-nouveaux-outils-au-service-des-recruteurs>, consultée le 24 avril 2017

APEC (2017). Les progiciels de recrutement en 2016 : Quel équipement ? Quels usages ?, Les études de l'emploi cadre, juin 2017, n°28, étude reprise du site internet : <https://cadres.apec.fr/Emploi/Observatoire-de-l-emploi/Les-etudes-Apec-par-thematique/Recrutement/Zoom-sur-les-progiciels-de-recrutement>, consultée le 25 juin 2017

AUTOR, D. H. (2001). « Wiring the Labor Market », *Journal of Economic Perspectives*, Vol 15, n° 1, pp. 25-40

BEAUVALLET, G., LE GARFF, M-C., NEGRI, A-L. & CARA, F. (2006). « L'usage d'Internet par des demandeurs d'emploi », *La Revue de l'Ires* 3, n°52, pp. 41-69

BELVAUX, B. (2011). « Le développement des médias sociaux. Proposition d'un modèle de diffusion intégrant les externalités de réseau dans un cadre concurrentiel », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 26, n°3, pp. 9-22

BESSY, C. & DE LARQUIER, G. (2009). « Spécialisation et efficacité des intermédiaires de placement », *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, n° 113, pp. 1-43

BESSY, C. & DE LARQUIER, G. (2010). « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, Vol 25, pp. 227-270 doi 10.3917/rfe.102.0227

BESSY, C. & MARCHAL, E. (2006). « La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *La revue de l'Ires*, Vol 3, n°52, pp. 11-39 doi 10.3917/rfli.052.0011

BESSY, C. & MARCHAL, E. (2009). « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio-Economie*, n°3, pp. 121-146 doi 10.3917/rfse.003.0121

BUREAU, M.C. & MARCHAL, E. (2009). « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, Vol 50, pp. 573-598 doi 10.3917/rfs.503.0573

BUYENS, D., DE SCHAMPHELAERE, V., VERBRIGGHE, J. & VERHAEGHE, S. (2012). Radiographie du Recrutement et de la Sélection de personnel : Tendances actuelles et défis pour demain. *Vlerick Business School*

CADIN, L., GUERIN, F. & PIGEYRE, F. (2002). *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*. Chapitre 6 : Le recrutement. Eds Dunod, Paris

CHANAL, V. & PARENT, R. (2009). « Quels business models pour les plateformes Web 2.0. : les apports de la théorie des marchés bi-faces », Conférence de l'AIMS, pp.1-27 <halshs-00455382>
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00455382>

CHENAVAZ, R. & LELOUP, B. (2011). « Les déterminants de la politique de tarification dynamique sur un marché biface », *Revue d'économie industrielle*, n°135, pp. 89-114

CHIAPELLO, E. & GILBERT, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*, Eds La Découverte, Paris

DE LARQUIER, G. & MONCHATRE, S. (2014). « Recruter : les enjeux de la sélection », *Revue Française de Socio-Economie*, n°14, pp. 41-49 doi 10.3917/rfse.014.0041

DE LARQUIER, G. & RIEUCAU, G. (2014) « Quand les entreprises font leur marché : canaux et sélection sur les marchés du travail », *Revue Française de Socio-Economie*, n°14, pp. 93-113 doi 10.3917/rfse.014.0093

DELMOND, M.H., KERAVAL, A., COELHO, F. & MAHL, R. (2013). *Business models, coproduction de valeur et systèmes d'information*, Eds Springer, Paris

DUBOIS, D. & PELLETIER, E. (2011). « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Gestion* 2011/3, Vol 36, pp. 5-15 doi 10.3917/riges.363.0005

EYMARD-DUVERNAY, F. & MARCHAL, E. (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Eds Métallé, Paris

FALLERY, B. & GIRARD, A. (2011). *E-recruitment : From transaction-based practices to relationship-based approaches*. In T. BONDAROUK, H. RUËL, J. LOOISE. Advanced Series in Management, Emerald Group Publishing, pp. 143-158 doi 10.1108/S1877-6361(2011)0000008016

FALLERY, B. & GIRARD, A. & RHODAIN, F. (2011) « L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement », 16ème Congrès de l'AIM, pp.1-18 <hal-00843689>
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00843689>

FARCHY, J & MEADEL, C. (2013). « Moteurs de recherche et référencement : chassez le naturel... », *Hermès, La Revue*, n°66, pp. 147-154

FONDEUR, Y. (2006). « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *La Revue de l'Ires*, Vol 3, n°52, pp. 3-10 doi 10.3917/rdli.052.003

FONDEUR, Y. (2014). « La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Economie*, n°14, pp. 135-153 doi 10.3917/rfse.014.0135

FONDEUR, Y. (2016). « Les offres d'emploi sur Internet : vers la « transparence » du marché du travail ? », *Connaissance de l'emploi*, n°132, pp 1-4

FONDEUR, Y. & LHERMITTE, F. (2006). « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », *La revue de l'Ires*, Vol 3, n°52, pp. 101-131 doi 10.3917/rdli.052.0101

FONDEUR, Y. & LHERMITTE, F. (2013). « Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter », *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, n°165, pp. 5-21 <halshs-00971311> <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00971311/>

FORAY, D. (1990). « Exploitation des externalités de réseau versus évolution des normes : les formes d'organisation face au dilemme de l'efficacité, dans le domaine des technologies de réseau », *Revue d'économie industrielle*, Vol 51, pp. 113-140 doi 10.3406/rei.1990.1307

FOREM (2013). Difficultés de recrutement des agences agréées de travail intérimaires. Enquêtes 2014-2015, étude reprise sur le site : <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/analyses.html>, consultée le 24 avril 2017

GRANOVETTER, M. (1973). «The strength of weak ties: A network theory revisited», *Sociological Theory*, 1, pp. 201-233

GRANOVETTER, M. (1978). «Threshold models of collective behavior», *American Journal of Sociology*, 83, pp. 1420-1443

GRASSER, B. & NOËL, F. (2012). *Ressources humaines*. Chapitre 19 : Le recrutement. Eds. Vuibert, Paris

KATZ, M. & SHAPIRO, C. (1985). «Network Externalities, Competition, and Compatibility», *American Economic Review*, Vol 75, n°3, pp. 424-440

LE NAGARD, E. (1999). « Le concept d'externalité de réseau et ses apports au marketing », *Recherche*

et Applications en Marketing, Vol 14, n°3, pp. 59-78

LOUBET DEL BAYLE, J-L. (2000) *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, Eds. L'Harmattan, Paris-Montréal

MARCHAL, E., MELLET, K. & RIEUCAU, G. (2007). « Job board toolkits: Internet match-making and changes in job advertisements », *Human Relations*, SAGE Publications, pp.1091-1113 <halshs-00825168>

MARCHAL, E. & RIEUCAU, G. (2009). « Formes d'intermédiation et formes de sélection : les contrastes entre annonces et réseaux de relations », *Economies et sociétés*, pp.3-26 <halshs-00818220>

MARCHAL, E. & TORNY, D. (2003). « Des petites aux grandes annonces : évolution du marché des offres d'emploi (1960-2000) », *Travail et emploi*, n° 95, pp. 59-72

MAROY, C. & ORIANNE, J.F. (2008). « Esquisse d'une profession consultante : les intermédiaires du marché du travail en Wallonie », *Formation emploi*, n°102, pp. 21-39

MELLET, K. (2004). « L'Internet et le marché du travail. Cadrage des interactions et pluralité des formats d'information », *Réseaux*, Vol 3, n°125, pp. 113-142 doi 10.3917/res.125.0113

MERZEAU, L. (2013). « Traces numériques et recrutement : du symptôme au cheminement ». *Traces numériques : de la production à l'interprétation*, pp. 35-53 <halshs- 01071357>

NEUVILLE, J-P. (2001). « Les bons « tuyaux » du marché de l'emploi. Internet peut-il faire de « l'économie de qualité » un marché ? », *Sociologie du travail*, n°43, pp. 349-368

PERROT, A. (1995). « Ouverture à la concurrence dans les réseaux: l'approche stratégique de l'économie des réseaux », *Economie et prévision*, n°119, pp. 59-71 doi 10.3406/ecop.1995.5731

REGIONSJOB (2015). Méthodes de recrutement. La grande enquête, étude reprise sur le site : <https://groupe.regionsjob.com/societe/actualites/FilInfo/27536/Grande-enquete-2015-sur-les-methodes-de-recrutement.aspx>, consultée le 24 avril 2017

ROCHET, J-C. & TIROLE, J. (2005). « Two-Sided Markets : A progress report », *Rand Journal of Economy*, Vol 37, n°3, pp. 645-667

SONNAC, N. (2006). « Médias et publicité ou les conséquences d'une interaction entre deux marchés », *Le temps des médias*, n°6, pp. 49-58 doi 10.3917/tm.006.0049

SORIANO, S. (2016). « Quelle régulation pour les plateformes ? », *Annales des Mines-Réalités*

Industrielles 2016/3, pp. 47-50

STAHN, H. (2002). « Externalités de réseau, défaut de coordination et diversité des standards », *Annales d'Economie et de Statistique*, n°65, pp. 195-218

STEPSTONE (2017) Rapport mensuel de février 2017 repris sur le site : <https://www.stepstone.be/wp-content/uploads/2017/01/Hotsheets-Fevrier-2017-FRBE.pdf>, consulté le 7 mars 2017

YAO, N. (2013). « Communication de recrutement et/ou marque employeur ? », *Communication & management* 2013/2, Vol 10, pp. 73-85 doi10.3917/comma.102.0073

VAN CAMPENHOUDT, L. & QUIVY, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^{ème} édition, Eds Dunod, Paris

Sites Internet

Site web Actiris : <http://www.actiris.be/tabid/173/language/fr-BE/A-propos-d-Actiris.aspx?ck=1>

Site web de la Banque Nationale de Belgique : <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/evolutions-statistiques-de-lemploi>

Site web de Clicemploi : <http://www.clicemploi.be/>

Site web d'Indeed : <https://be.indeed.com/?r=us>

Site web de Federgon: <http://www.federgon.be/fr/recruitment-search-selection/le-secteur-en-chiffres/>

Site web d'HEC Liège : <http://hec.ulg.ac.be/fr/alumni>,

Plateforme emploi HEC Liège : https://hec-liege.jobteaser.com/en/users/sign_in?back_to_after_login=%2F

Site web de Lexgo : <https://www.lexgo.be/fr/>

Site web de Monster: https://hiring.fr.monster.be/produits/recherche-cv.aspx?WT.mc_n=olm_em_srch_ggl_gen_be&glid=CjwKEAjw7J3KBRCxv93Q3KSukXQSJADzFzVSEnkI5p5y8hjfUgbsPSqRqdUzr7y1tJegfJqbFzpochoCQsfw_wcB

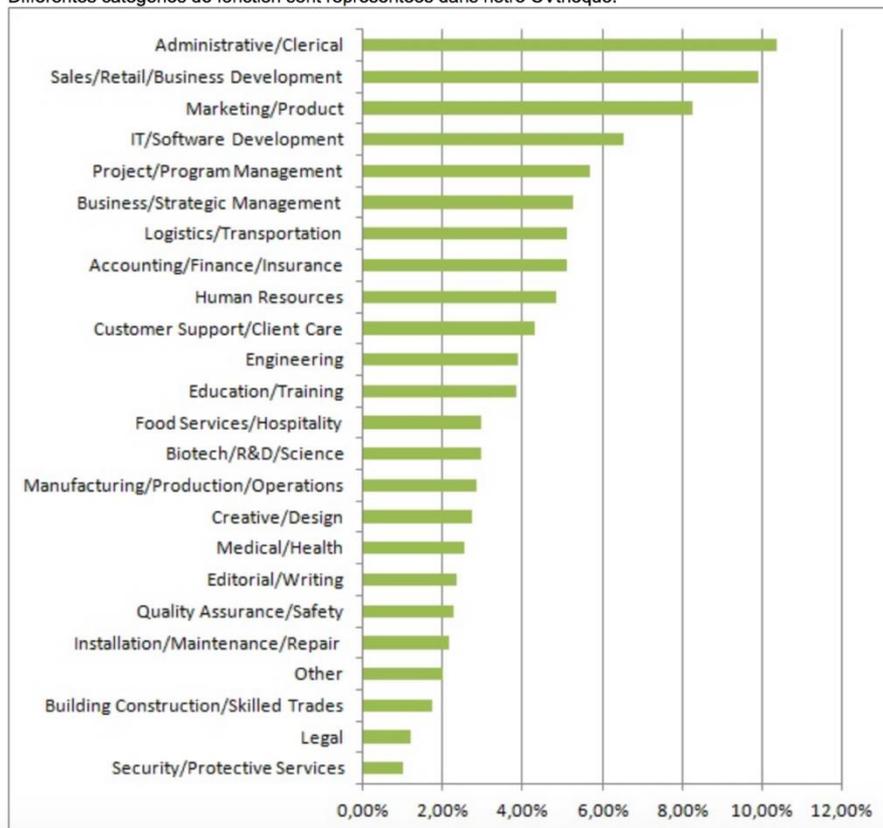
Site web de Références : <http://references.lesoir.be/>

Annexe
Annexe 1

Figure 1

► **Categorie**

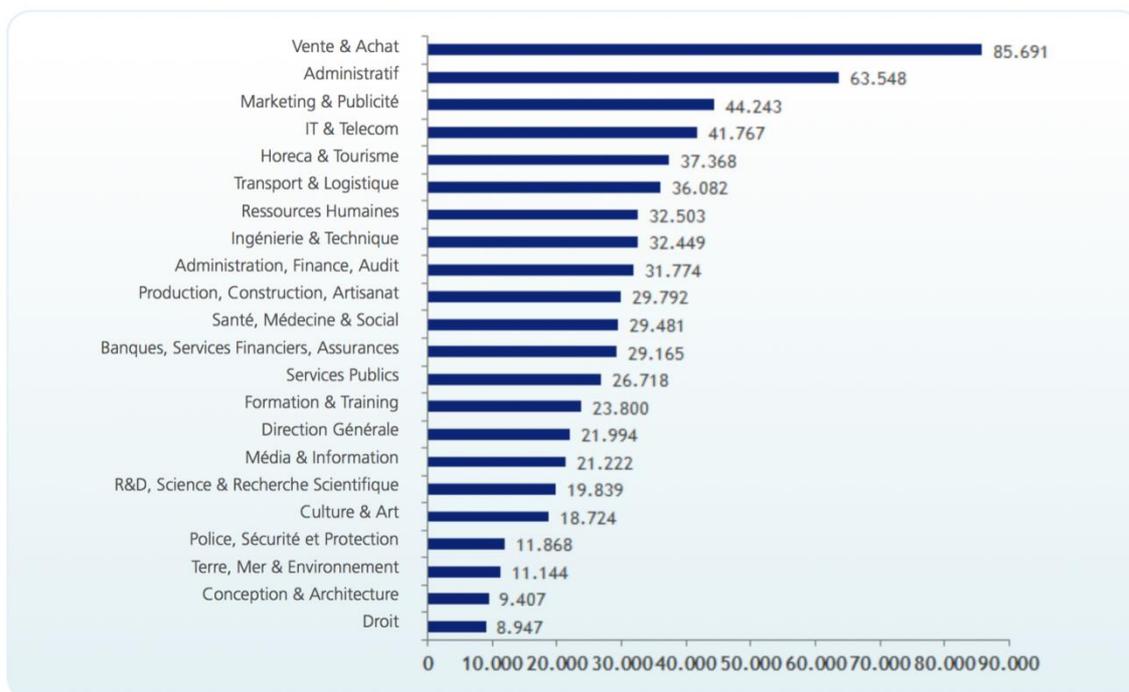
Differentes categories de fonction sont representees dans notre CVtheque.



Source: https://hiring.fr.monster.be/produits/recherche-cv.aspx?WT.mc_n=olm_em_srch_ggl_gen_be&gclid=Cj0KEQjw4cLKBRCZmNTvyovvj-4BEiQAI_sgQnH9SSErq987J0o0JeJASunmHHs5W0f0UWe7sD3VGIgaAICS8P8HAQ, consultée le 16 juin 2017

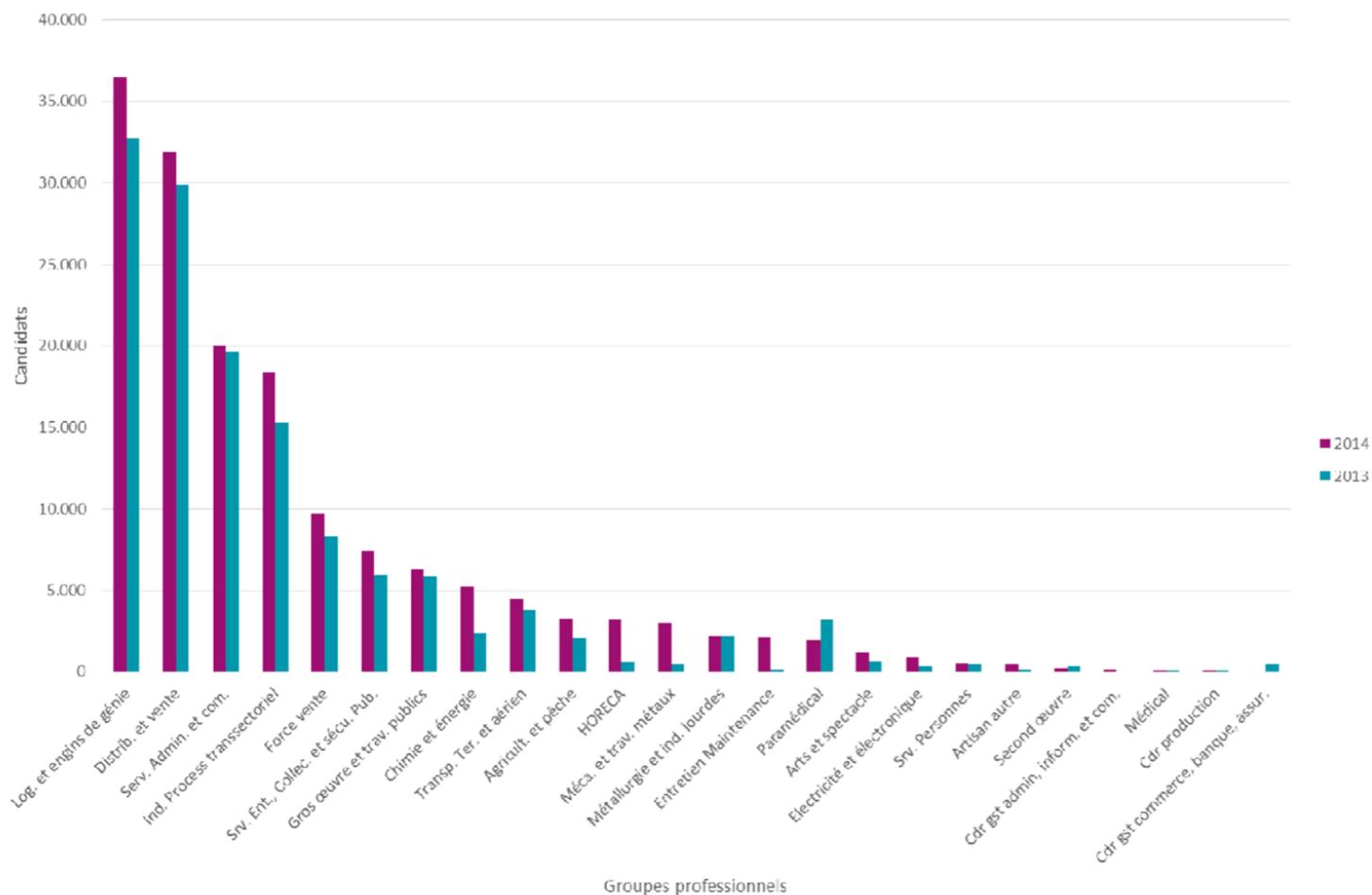
Figure 2

Nombre de profils par catégorie de fonction



Source : Rapport mensuel Février 2017, repris du site : <https://www.stepstone.be/wp-content/uploads/2017/01/Hotsheets-Fevrier-2017-FRBE.pdf>

Figure 3



Nombre de candidats selon le groupe professionnel (uniquement les groupes professionnels comptant au moins 100 candidats), 2013-2014 extrait du Rapport sur les Difficultés du recrutement en agence intérim, Source :

https://www.leforem.be/MungoBlobs/552/475/201603_DifficultesRecrutement_RapportQualitatif_Donnees2012_2013_Enquete2013_2014_Interim.pdf, consultée le 15 mai 2017

Annexe 2

Grille d'entretien – « Cabinet de recrutement »

- 1) Profil de l'interrogé (âge, formation, poste actuel)
- 2) Type de cabinet (nombre d'employés, régionale, nationale, spécificité)
- 3) Comment se passe votre processus de recrutement ?
- 4) Utilisation des job boards ? Usage complémentaire ou non ?
- 5) À partir de quelle étape utilisez-vous les job boards, dans quelle finalité ?

- 6) Quelle est votre stratégie d'utilisation (généralistes ou spécialistes) ? A quelle fréquence l'utilisez-vous ?
 - a. Connaissez-vous le retour sur investissement (ROI) ?
 - b. L'utilisez-vous à court ou long terme pour vos missions ?
 - c. Quelle est l'influence de la structure du site dans l'établissement de l'offre d'emploi ?

- 7) « Bruit » / Appariement :
 - a. Que pensez-vous de la quantité de candidats présents ? Comment la traitez-vous ?
 - b. Que pensez-vous des candidats ?
- 8) Quel est selon vous le public cible ?
- 9) Quels sont les avantages et limites de cet outil ?
 - a. Quelle est leur valeur ajoutée pour les cabinets de recrutement ?
 - b. Quelle est l'avantage d'utiliser ces sites plutôt que les réseaux sociaux ?

- 10) Réseau
 - a. L'augmentation d'utilisateurs de la plateforme incite-t-elle les candidats à postuler par ce moyen ?
 - b. Quelle l'importance du réseau engendré par les plateformes dans la recherche de candidat ?
 - c. Quelle comparaison faites-vous entre l'effet de réseau engendré par les réseaux sociaux et celui engendré par les job boards ?
- 11) Connaissez-vous le pourcentage de personnes recrutées grâce aux job boards ?
- 12) Comment considérez-vous la maîtrise de l'outil par les utilisateurs ?
- 13) Existe-il des changements dans les pratiques d'utilisation ?

Grille d'entretien – « candidats »

- 1) Profil de l'interrogé (âge, formation, poste actuel)
- 2) Comment recherchez-vous ou avez-vous recherché un emploi ?
- 3) Connaissez-vous les job boards ? Quelle en est votre définition ?
- 4) Utilisez-vous les job boards ? Pourquoi ?
- 5) Dans quelle finalité les avez-vous utilisés ? (Recherche immédiate ou « candidat passif »)

- 6) Quelle est votre stratégie d'utilisation (généralistes ou spécialistes) ?
 - a. A quelle fréquence utilisez-vous cet outil (LT ou CT) ?
 - b. Quelle est l'influence de la structure du site sur l'établissement de votre profil/CV ?
 - c. Avez-vous déjà atteint l'étape de l'entretien voire de l'emploi via le recours à un job board ?

- 7) Bruit / Appariement :
 - a. Quel est votre avis sur la quantité d'offres d'emploi présente sur ces sites ? Comment la traitez-vous ?
 - i. Que pensez-vous des fonctionnalités disponibles pour effectuer votre recherche (mots-clés, catégorie) ?
 - b. Que pensez-vous du nombre d'autres candidats présents sur ces sites emploi ?
 - i. Comment se démarquer et personnaliser son « profil » ?
- 8) Quel est, selon vous, le public cible de ces sites emploi ?
- 9) Quels sont les avantages et limites de ce système ?
 - a. Quelle est la valeur ajoutée de ce site pour un candidat ?
 - b. Quel est l'avantage d'utiliser ce genre de site plutôt que les réseaux sociaux ?
 - c. Pensez-vous que l'utilisation de ce type de site est complémentaire à celui des réseaux sociaux ou au contraire s'est fait surpasser par ces derniers ?

- 10) Réseau :
 - a. L'augmentation des utilisateurs influence-t-elle votre perception, désir d'utiliser ce système ?
 - b. Quelle est l'importance du réseau engendré par les plateformes dans la recherche d'emploi ?
 - c. Quelle comparaison faites-vous entre l'effet de réseau engendré par les réseaux sociaux et celui engendré par les job boards ?

- 11) Comment considérez-vous la maîtrise de l'outil par les utilisateurs ?