

Mémoire de fin d'études

Entreprise et réputation : quelle importance doivent attribuer les ressources humaines aux réseaux sociaux dans leur stratégie de recrutement ? ¹

¹ Mémoire réalisé par **Nathalie Schäfer et Bérengère Simon**
Dirigé par Philippe Garnier - Promotion 2010-2011

Qui sommes-nous ? Retrouvez nos profils...

Bérengère Simon

<http://twitter.com/#!/BerengereSimon>

<https://www.facebook.com/berengere.simon>

<http://fr.linkedin.com/in/berengeresimon>

<http://www.viadeo.com/profile/002koyo9bwpwqss>

Nathalie Schäfer

<http://twitter.com/#!/natmeknow>

<https://www.facebook.com/natmeknow>

<http://fr.linkedin.com/in/nathalieschafer>

<http://www.viadeo.com/fr/profile/nathalie.schafer>

Un peu d'inspiratio...

http://www.delicious.com/memoire_rh

<http://twitter.com/#!/natmeknow/m%C3%A9moirerh2-0-2>

Remerciements

Nous remercions notre maître de mémoire, Philippe Garnier, de nous avoir guidées dans l'élaboration du plan et de la problématique. (Bonne lecture !)

Merci aux personnes ayant eu le temps et la gentillesse de répondre à notre questionnaire : Alexandre Renoult, Carole Blancot, Corinne Villance, Damien Joliot, Floriane Kurowiak, Florie Crétin, François Cousin, Julien Cotte, Laurent Brouat et Sonia Rochette dont les réponses se trouvent en annexes.

Merci aux personnes rencontrées lors de l'Apéro RH à Paris pour leur côté « ressources humaines qui ne font pas peur et qui sont très sympas en fait ».

Merci aux blogueurs spécialisés en RH de publier et diffuser aussi largement leurs connaissances. Notre culture s'est considérablement élargie grâce à ces personnes (fréquemment citées) peu avares de leurs savoirs.

Sommaire

Introduction	6
Le marketing des ressources humaines pour améliorer l'image de l'entreprise	8
La fin de la communication « à la papa ».....	8
Le modèle de l'entreprise communicante doit changer	8
La communication RH a aussi « pris un coup de vieux »	8
Vers une rupture du modèle de l'entreprise traditionnelle	9
Les différents stades d'une entreprise offline au 2.0	9
Communiquer les valeurs de l'entreprise : une prise de conscience.....	10
La marque employeur : le (nouvel) enjeu des entreprises	11
Les quatre éléments de la marque employeur.....	11
Les chiffres clefs en France	12
Une stratégie à la mode ou réelle opportunité ?	13
Développer sa marque employeur sur le web 2.0 pour améliorer son image	13
L'entreprise s'adapte aux nouvelles attentes de communication des publics.....	14
La publicité devient contenu.....	14
Le message devient conversation	14
L'audience devient communauté	15
Le collaborateur devient le premier média de l'entreprise.....	16
L'entreprise face à la Génération Y.....	17
La génération Y change la donne : portrait d'une génération hyper-connectée	17
L'entreprise doit s'adapter face à l'arrivée de la Génération Y	18
La guerre des talents	18
L'utilisation des réseaux sociaux pour développer son e-réputation et recruter les talents	21
L'utilisation des réseaux sociaux par le grand public à ce jour.....	21
Zoom sur ces réseaux sociaux	22
Les réseaux sociaux grand public	23
Les réseaux sociaux professionnels	26
Constat de l'utilisation des réseaux sociaux par les RH	28
La place des réseaux sociaux dans le recrutement en ligne.....	29
Une utilisation encore crainte par les RH	29
Une évolution de l'utilisation des réseaux sociaux en hausse	30
Le recrutement 2.0 : la prise de conscience est en marche	31
Les outils RH pour le recrutement, bonnes pratiques	31
Les bons élèves du recrutement 2.0	33

Différences et complémentarités dans le recrutement 2.0	35
Le sourcing : Un nouveau vivier de talents sur les réseaux sociaux.....	35
Le renouveau des job boards.....	37
Réseaux sociaux et job boards : un usage complémentaire.....	38
Recruteurs et candidats égaux face aux réseaux sociaux.....	39
De l'importance de la bonne e-réputation du candidat.....	40
Recherche d'informations et évaluation de l'entreprise facilitée	41
Les limites des réseaux sociaux	42
Les experts en 2.0 manquent à l'appel	42
Le leurre de la gratuité et de la simplicité des réseaux sociaux	42
Recommandations pour construire l'e-réputation d'une entreprise	44
Organiser sa présence sur les réseaux sociaux.....	44
Définir les objectifs de sa stratégie.....	44
Adapter les outils aux messages et à la cible.....	44
Animer et développer sa présence en ligne	44
La nécessité de veiller.....	46
Définir les règles d'éthique spécifique aux réseaux sociaux.....	47
L'éthique face à l'externe	47
Instaurer les règles en interne	48
Adapter les compétences internes.....	49
Un nouveau métier au croisement de ces problématiques : le community manager	49
Le community manager au service des ressources humaine	50
Le DRH acteur clef de la transformation en entreprise 2.0	51
Soigner aussi son image en interne pour recruter à l'externe	51
Le collaborateur, porte-parole de l'entreprise.....	51
Les réseaux sociaux d'entreprises, facteurs d'efficacité	52
Conclusion	53
Annexes.....	55

Introduction

Le contexte de pénurie des talents, de logique de carrière et les réseaux sociaux en miroir de la réputation employeur ont définitivement positionné le Marketing RH sur le devant de la scène. Réussir à attirer et fidéliser les talents signifie aujourd'hui changer les processus et pratiques RH, communiquer différemment et construire une offre employeur sur mesure.²

L'avènement d'internet a chamboulé la donne et équilibré ce rapport de force entre entreprises et candidats, dans le sens où ces derniers, s'ils sont issus de la génération Y, changent de rôle pour devenir « candidacteur »³ : en effet, au lieu de se fier uniquement à la communication de recrutement et aux messages émis par l'entreprise, ils iront activement se renseigner sur la réputation de celle-ci ainsi que sur celle de la concurrence. Rien de mieux pour croiser les données qu'internet et plus précisément les réseaux sociaux, de puissants leviers de communication.

Se pose alors la question de l'image que l'employeur renvoie au potentiel candidat via les nombreux canaux de communication dont celui-ci dispose. Ces derniers ont depuis quelques années intégré le fait que le marché de l'emploi est un marché comme les autres, les candidats étant les clients et l'entreprise le produit (ou l'inverse).

Ce phénomène s'est accru depuis que les leviers d'information ne sont plus seulement la parole de l'entreprise, des employés et des candidats, mais également tout le « réseau élargi »: les clients, les connaissances proches ou moins proches voire inconnues, tous susceptibles d'être les ambassadeurs ou les détracteurs de l'entreprise et de sa réputation.

Les informations émises par tous ces acteurs constituent ce que l'on appelle la « marque employeur », et c'est elle qui aura une influence majeure sur la manière dont l'entreprise sera perçue par toutes les parties prenantes.

Le changement des habitudes et des usages d'internet induit une mutation de la communication externe, corporate et celle du recrutement. La cible (talents) et les entreprises (au travers des ressources humaines) doivent réciproquement s'adapter aux nouvelles pratiques de l'internet communautaire et collaboratif.

La communication de recrutement via internet était jusqu'il y a peu dite « traditionnelle » ou « 1.0 », passant par les job boards tels que Monster (lancement en 1999)⁴ et l'Apéc par exemple. Ces dernières sont toutes dans un processus de création de marque employeur, concept déposé par Didier Pitelet en 1998.⁵

² Marketing RH : des points de rencontre pour créer l'attachement par Bénédicte Decuyper

³ Notion développée par Jean-Christophe Anna

⁴ Monster corporate – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/0dgzx>

⁵ Anne-Sophie Duguay – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/ZgyZ2>

La problématique que nous avons identifiée est au cœur de l'actualité et constitue un défi pour l'entreprise. Les mutations des processus de recrutement impliquent l'existence de cette marque employeur, mais nécessitent également une adaptation de la part des recruteurs : celle d'adopter les codes des réseaux sociaux.

Les forums et conférences sur le sujet se multiplient depuis que le web 2.0 a véritablement pris son essor, et que les avis et critiques s'échangent en temps réel et sans filtre. Face aux mutations permanentes de processus de recrutement, nous proposerons nos préconisations pour ne pas rater le train du 2.0.

Notre réflexion est construite en trois étapes : nous verrons dans un premier temps comment l'entreprise s'approprie l'image qu'elle veut communiquer, dans un deuxième temps comment cette image véhiculée se raccorde avec l'image renvoyée depuis les réseaux sociaux, puis dans un dernier temps nous préconiserons les démarches à suivre et les écueils à éviter pour s'adapter aux nouveaux processus de recrutement avec succès !

1 Le Marketing des Ressources Humaines pour améliorer l'image de l'entreprise

« Paradoxalement, les sociétés qui se focalisent sur les valeurs plutôt que sur les profits, finissent par améliorer leurs résultats. »

Charles Garfield

1.1 La fin de la communication « à la papa »⁶

1.1.1 Le modèle de l'entreprise communicante doit changer

Le modèle de l'entreprise communicante, tel qu'il a été pensé dans les années 90, est en panne. Pis : dépassé. Balayé par une pléthore de médias et de micromédias interactifs qui ont permis l'irruption de millions d'invités au banquet de la communication d'entreprise.

Finie l'ère de la communication corporate au sourire « *ultra brite* » calibré jusqu'à la moindre virgule, déclinant ses messages via une panoplie de supports sous contrôle destinés à des cibles prédéfinies.

Désormais, avec l'émergence des outils et réseaux sociaux, l'heure de la participation – voire de la contestation – a sonné ; la suprématie du communicant a vécu. Quelle qu'ait été sa nature – corporate ou publicitaire – ou son support, les communicants ont pendant un certain temps vécu l'illusion que le message fonctionnait à sens unique : émis par l'entreprise en direction d'une cible qui le réceptionnait sans avoir les moyens d'y répondre directement. En ce sens, il faisait autorité : aucune réaction, positive ou négative, n'était possible via le canal émetteur. C'était la belle époque.

Avec les nouveaux moyens de communication, un changement de paradigme s'opère. Aujourd'hui, nous avons tous notre mot à dire sur l'entreprise et possède désormais les moyens de se faire entendre. Les entreprises doivent alors réagir et s'adapter au risque de s'autodétruire.

1.1.2 La communication RH a aussi pris « un coup de vieux »

Revenons 10 ans en arrière et réfléchissons à une stratégie de recrutement. Quels seront les canaux utilisés ? Des annonces dans des journaux spécialisés ? L'ANPE ? Le bouche à oreille ou peut-être des annonces sur le stand d'un salon ?

⁶ Ludovic Boursin et Laetitia Puyfaucher – « Le média humain » Editions Eyrolles, 2011 Page 3

Une fois une cible déterminée, comment procéder à une première sélection sans pouvoir croiser les données autrement que par le CV et la parole du candidat ou encore la graphologie ?

Pis, comment communiquer sur ses valeurs autrement que par les médias de masse, et comment établir un contact personnalisé par les voies très policées que sont le courrier, le fax et le téléphone ?

Si ces scénarios peuvent prêter à sourire aujourd'hui, il faut garder en tête que de nombreuses entreprises fonctionnent encore de cette manière. Pourquoi ? Par habitude, ou parce qu'elles sont frileuses vis à vis des nouvelles technologies qu'elles ne maîtrisent pas ? Ou peut-être encore parce qu'elles n'ont pas encore réalisé tous les avantages qu'offrent les moyens de recrutements modernes ? Les raisons peuvent être multiples. Nous allons essayer de voir quels horizons peuvent s'ouvrir à elles, et comment mettre en œuvre, petit à petit, une stratégie de recrutement 2.0.

Retour donc en 2011 pour voir quels changements se sont opérés depuis : Nous connaissons bien les notions d'image et de réputation. Elles sont également pertinentes quand elles s'appliquent aux entreprises. En effet, depuis la démocratisation des réseaux sociaux, l'entreprise s'est rendue compte qu'une mauvaise image n'était pas uniquement nuisible à son chiffre d'affaires. En effet, une mauvaise image peut la desservir sur le plan du recrutement : à partir du moment où elle a une mauvaise réputation, elle aura du mal à attirer les meilleurs éléments.

Quels sont les outils pour (r)établir une bonne image, et une réputation qui inspirent confiance et envie aux candidats ? Le marketing peut-il fonctionner dans ce contexte ? Ou peut-on aller encore plus loin pour donner à l'entreprise le « petit plus » qui la différenciera de ses concurrents ?

1.2 Vers une rupture du modèle de l'entreprise traditionnelle

1.2.1 Les différents stades d'une entreprise offline au 2.0

Avant qu'une entreprise ne devienne 2.0 sur le plan du recrutement, elle traverse trois stades :

L'entreprise offline : Il s'agit d'une entreprise avec très peu de culture internet, bien qu'elle puisse avoir un site internet statique. Le recrutement se fait par le biais des cabinets de recrutement, de la presse, de la télévision ou encore de la radio, ce que Jean-Christophe Anna appelle le « recrutement papier-presse ». ⁷ Les interactions avec le candidat se limitent au courrier et au téléphone. Le traitement des candidatures se fait à la main.

L'entreprise 1.0 : Elle possède son site internet sur lequel elle publie (éventuellement) ses offres d'emploi, mais ne dispose pas d'une présence sur les réseaux sociaux. Aux canaux utilisés vont peu à peu s'ajouter ou se substituer des job boards. La communication se fait désormais via email. La gestion des candidats se fait généralement avec des moyens simples tels que des fichiers Excel. Notons que

⁷ Jean-Christophe Anna – page accédée le 23.10.2011 - <http://goo.gl/6Xgh5>

jusqu'à présent les candidats n'ont aucun autre moyen d'interagir avec l'entreprise, le canal de communication est unilatéral.

Un vrai changement s'opère dès lors que l'entreprise investit les réseaux sociaux, à partir de ce moment, elle devient une entreprise 2.0 sur le plan du recrutement : on garde les job boards, mais on y ajoute les réseaux sociaux et assimilés avec leurs moyens d'interaction quasi infinis (hubs, groupes, forums de discussion etc...), qui permettent aux candidats d'interpeller directement les personnes responsables du recrutement d'une entreprise.

Une fois ce cap 2.0 atteint, entreprises et candidats vont très vite se rendre compte qu'avec l'interaction vient la transparence. S'opère alors une prise de conscience sur la manière dont chacun apparaît aux yeux de l'autre. Nous allons détailler ce phénomène du point de vue des entreprises dans un premier temps, puis du point de vue des candidats en second lieu.

1.2.2 Communiquer les valeurs de l'entreprise : une prise de conscience

Selon Carole Blancot, « le marketing RH consiste à utiliser les techniques et outils mis à disposition par le marketing et la communication pour cibler, attirer, séduire les candidats et retenir / fidéliser les salariés. » [...] « L'objectif ultime est d'être identifié comme un employeur de choix parmi les candidats. »⁸

Alizée Chasse, présidente de d&D Social Network Strategy, remarque que « les employeurs se considèrent de plus en plus comme des marques », dont les produits à vendre sont leurs postes.⁹

Le Marketing Magazine poursuit cette réflexion en citant une étude de l'Observatoire français des médias sociaux selon laquelle « près de 40% [des entreprises] reconnaissent qu'une mauvaise image en ligne a un effet direct sur le business », et donc par extension sur leur recrutement, et peut donc leur coûter des talents.¹⁰

Cette prise de conscience serait également la conséquence de l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail, pour qui « un simple travail et un salaire » ne seraient plus suffisants, mais aussi d'une « guerre des talents », c'est à dire de l'arrivée sur le marché du travail de jeunes diplômés qui, de par leurs qualifications, peuvent se permettre de se faire courtiser par les entreprises.¹¹ Nous reviendrons sur la génération Y et la guerre des talents un peu plus tard.

⁸ Carole Blancot – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/yKn4H>

⁹ e-commerce Magazine n°27 - Février 2011 - p.20

¹⁰ Alizée Chasse - Marketing Magazine n°151 - Septembre 2011 - p.16

¹¹ e-commerce Magazine n°27 - Février 2011 - p.20

1.3 La marque employeur : le (nouvel) enjeu des entreprises

1.3.1 Les quatre éléments de la marque employeur

Franck La Pinta, le Responsable Marketing Web et RH 2.0 (son intitulé de poste montre que Marketing et Ressources humaines 2.0 vont main dans la main) à la Société Générale définit la marque employeur avec ces quatre éléments :¹²

- **« Ce que votre entreprise est vraiment »**

On définit ici la plus-value que peut offrir une entreprise à ses collaborateurs, tels que « intérêt des missions, évolution de carrières ou encore opportunités à l'international ». On prend aussi en compte les « valeurs, les priorités qui guident l'entreprise », sans oublier la culture de l'entreprise et son type de management. Tous ces points combinés vont différencier une entreprise d'une autre, au-delà des « aspects purement RH » que sont son offre de produits ainsi que ses efforts faits dans la recherche et le développement, sa situation financière et son histoire sans oublier sa position vis à vis de ses concurrents et la notoriété des dirigeants.

- **« Ce que vous dites de votre entreprise »**

Rentrent dans cette catégorie toutes les communications officielles de l'entreprise, que ce soit la publicité commerciale et financière et d'autres formes de publicités telles que le mécénat ou encore le sponsoring qui ont toutes un impact sur l'opinion des candidats. Chaque parole officielle émanant de l'entreprise penchera ainsi dans la balance d'un candidat et aura un impact sur son choix de postuler ou pas, d'accepter une offre ou d'aller chez la concurrence. Franck La Pinta souligne en effet que « un candidat est en même temps un citoyen, un consommateur... l'opinion qu'il va se faire d'une marque résulte d'un amalgame bien plus complexe (et inconscient) que les confortables ordonnancements des diverses techniques de communication ». Il appelle également cela la « zone de confort de l'entreprise » puisque ce sont les seules formes de communication qu'elle peut maîtriser, contrairement à ce qui lui est intrinsèque, « ce que votre entreprise est vraiment ».

- **« Ce que vos collaborateurs disent de votre entreprise »**

Franck La Pinta note que « une fois recrutés, vos candidats ne perdent pas cette mauvaise habitude de s'épancher sur les médias sociaux ». Sans vouloir qualifier cette habitude, il semble en effet qu'il est « bien difficile de trouver le juste équilibre entre des contraintes à imposer à une collectivité pour atteindre des objectifs communs, et la volonté de préserver des espaces de liberté individuelle indispensables à l'épanouissement des collaborateurs, donc à la création de valeur. » En pratique il s'avère souvent délicat de limiter l'accès à des réseaux sociaux, d'autant plus qu'ils font partie intégrante de quelques métiers. Les collaborateurs pourraient également mal vivre cette forme de « paternalisation » traduite dans l'interdiction de certains sites. La meilleure chose à faire est sans doute

¹² Franck La Pinta – page accédée le 17.10.2011 - <http://goo.gl/RLv7q>

de rédiger une charte informatique avec des règles claires pour tous les collaborateurs, sans censurer tout média dont on ne peut maîtriser l'usage.

- **« Ce que le public dit de votre entreprise »**

Les personnes extérieures à l'entreprise « par leur diversité, leur importance potentielle et leur subjectivité » génèrent un écho sur l'entreprise qui sera relayé (pour le meilleur ou pour le pire selon ce qui s'est dit) par le bouche à oreille moderne, les médias et réseaux sociaux.

Franck La Pinta amorce également une réflexion sur la séparation d'une marque employeur interne et externe, voire même de remplacer le terme « marque employeur » par celui de « réputation employeur », plus pertinent puisque les 4 critères nommés ci-dessus entrent dans la perception qu'aura le candidat de l'entreprise.

1.3.2 Les chiffres clefs de la marque employeur

Pour se faire une idée de la marque employeur en termes de volume, voici quelques chiffres qui devraient aider à mieux appréhender l'ampleur de ce phénomène :

Selon une étude de mars 2011 du cabinet de conseil en marketing RH Quatre Vents¹³ portant sur le « bouche à oreille et recrutement sur les réseaux » et réalisée avec les réponses de plus de 100 000 étudiants et diplômés, « la séduction se poursuit au-delà de l'embauche ». En effet, 80% des interrogés déclarent qu'ils pourraient postuler dans une entreprise uniquement parce qu'ils auraient entendu des échos positifs à son sujet. Et cela n'est pas uniquement vrai pour les personnes en recherche d'emploi : pour ceux qui sont déjà en poste, le résultat est encore plus élevé puisqu'ils sont 83% à être attentifs à ce qui se dit à propos de l'entreprise.

Quelques mois plus tard, en avril 2011, une étude menée en ligne par Stepstone dans 8 pays européens accreditent cet état des choses : selon le site emploi StepStone qui a réalisé l'étude « Employer branding - Beyond the hype » sur l'impact de la marque employeur dans le recrutement¹⁴, la plupart des entreprises reconnaissent l'importance de la marque employeur, puisque 84% s'y consacrent activement et que 79% misent sur une augmentation de leur notoriété avec ce levier.

Il se trouve que la très grande majorité des employeurs se méprend sur l'opinion qu'ont les salariés sur leur entreprise : les employeurs estiment en effet à 95% être recommandés par leurs employés, alors que ceux-ci ne seraient que 43% à être prêts à recommander leur entreprise à leurs proches.

Les employeurs semblent avoir raison de se soucier autant de leur marque employeur : selon cette même étude de Stepstone, les candidats seraient 95% à vérifier la réputation de leur potentiel employeur. Si celle-ci est bonne, 98% des personnes n'hésiteraient pas à postuler, tandis qu'une entreprise avec très peu de notoriété attire encore 91% des candidats qualifiés.

¹³ Cabinet Quatre Vents – page accédée le 24.10.2011 – <http://goo.gl/ig74j>

¹⁴ Cabinet Stepstone – page accédée le 24.10.2011 – <http://goo.gl/QBIFZ>

En revanche, les candidats ne seraient que 10% à répondre à une annonce venant d'une entreprise avec une mauvaise réputation.

Par ailleurs, plus de 60% des sondés indiquent que l'opinion de leurs proches sur leurs employeurs compte, ce qui corrobore la théorie de Franck La Pinta énoncée plus haut, selon laquelle la marque employeur ou e-réputation d'une entreprise se constitue par des canaux multiples et variés.¹⁵

1.3.3 Marque employeur, une stratégie à la mode ou réelle opportunité?

Une marque employeur ne se construit pas à la va-vite. Au contraire, c'est un actif à part entière de l'entreprise qui se nourrit de chaque événement découlant des activités de cette dernière. Ainsi, on ne peut parler ni de phénomène de mode (hormis le fait qu'on ait davantage pris conscience de son importance ces dernières années), ni d'opportunité, puisqu'il est impératif de s'en préoccuper. Didier Pitelet note que « la marque employeur devient l'âme de l'entreprise ».¹⁶ Autant ne pas la vendre au diable.

En effet, la marque employeur traditionnelle ne suffit plus pour acquérir une notoriété, et Genaro Bardy explique pourquoi une présence minimaliste sur internet ne suffit plus pour sortir du lot parmi toutes les entreprises qui représentent autant d'employeurs potentiels pour les talents. Selon lui, « avoir une charte graphique distincte sur les job boards, utiliser des annonces d'emploi accrocheuses et présenter des témoignages de ses salariés dans son portail emploi ne sont que la partie immergée de l'iceberg ».¹⁷

Face à une marque employeur insuffisamment construite, ou pire, subie, les outils de communication en ligne tels que les réseaux sociaux permettent-ils de construire une marque employeur à la mesure d'une entreprise ?

1.3.4 Développer la marque employeur sur le web 2.0 pour améliorer son image

Didier Pitelet suggère que celle-ci devra « être au rendez-vous de la démocratie directe d'internet qui fait qu'aujourd'hui tout se sait et tout se dit en temps réel sur le 'vivre ensemble' des entreprises. »¹⁸ En effet, l'entreprise ne peut pas se permettre de tenir des discours contradictoires ou incohérents face à une pléthore de moyens de communication sur internet qui permettraient de relever immédiatement la moindre incohérence dans la communication de l'entreprise.

Jean-Christophe Anna pense que ce sont les ressources humaines qui sont les « premiers ambassadeurs de la marque employeur ».¹⁹ Il affirme ainsi que la marque employeur existe déjà de manière autonome

¹⁵ Focus RH – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/3zXl7>

¹⁶ Anne-Sophie Duguay – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/ZgyZ2>

¹⁷ Genaro Bardy, page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/EN40X>

¹⁸ Anne-Sophie Duguay – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/ZgyZ2>

¹⁹ Jean-Christophe Anna – page accédée le 22.10.2011 - <http://goo.gl/d9yKQ>

et automatique à travers deux des quatre points énumérés par Franck La Pinta : « Ce que le public dit de votre Entreprise » et « Ce que vos collaborateurs disent de votre Entreprise ».

La marque employeur existe également à travers « Ce que vous dites de votre Entreprise », constitué par la présence des collaborateurs d'une entreprise sur les réseaux sociaux, qu'ils y soient particulièrement actifs ou non. Les collaborateurs les plus exposés seraient, selon Jean-Christophe Anna, les membres de l'équipe des ressources humaines et les autres collaborateurs en charge du recrutement car il estime qu'ils sont les « premiers ambassadeurs ». On pourrait ajouter à ceux-ci les collaborateurs responsables de la visibilité publique des entreprises comme les community managers par exemple. D'où l'importance pour l'entreprise que leurs profils soient particulièrement soignés et complets. En effet, lors d'une recherche sur l'entreprise, ces profils ont de très grandes chances de figurer parmi les premiers résultats et doivent donc véhiculer une image irréprochable.

1.4 L'entreprise s'adapte aux nouvelles attentes de communication

1.4.1 La publicité devient contenu

Le cabinet de conseil Makheia explique que « L'émergence des contenus participatifs, propres aux médias sociaux, est plus que jamais une nécessité pour les marques et les entreprises, qui doivent les prendre en considération dans le développement de leur stratégie de communication. » Ainsi, « Il ne saurait y avoir de communauté sans contenu. » Cela s'appelle le « brand content ».²⁰

On peut ainsi noter les mutations suivantes à intégrer :

- La transformation d'un modèle d'information majoritairement descendant vers un modèle interactif, « à double entrée », sur un principe systématique de coproduction, de coédition.
- Le passage de la communication à la conversation, de la manipulation à la coopération.²¹

1.4.2 Le message devient conversation

Avant l'avènement du web social, « les communicants ont pendant un certain temps vécu sur l'illusion que le message fonctionnait à sens unique ».²² La règle de la communication RH et institutionnelle était alors que l'entreprise était la détentrice quasi-exclusive d'informations sur elle-même, puisqu'elle était la seule à en émettre. La cible de cette communication, les employés (potentiels) n'avaient pas de moyen de réagir via ce canal émetteur, comme le notent les auteurs.

Didier Pitelet cite le blog Ressources Humaines de Sephora²³ comme un modèle de transparence. Selon lui, c'est cette transparence qui fait la « formidable marque employeur » et la « formidable réputation » de Sephora : l'entreprise « accepte de dire qu'elle n'est pas parfaite ».²⁴

²⁰ Agence makheia – page accédée le 09.10.2011 - <http://goo.gl/qiPAi>

²¹ Agence makheia – page accédée le 09.10.2011 - <http://goo.gl/qiPAi>

²² Lætitia Puyfaucher, Ludovic Boursin - « Le Média Humain » - Eyrolles Paris 2011 - Introduction page 11

²³ Sephora corporate – page accédée le 24.10.2011 - <http://blogrh.sephora.fr>

²⁴ Anne-Sophie Duguay – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/ZgyZ2>

La stratégie de blog a d'ailleurs tellement bien fonctionné, que Sephora a décidé de déménager tout le volet RH interactif sur sa page Facebook.²⁵ Cette démarche ambitieuse porte ces fruits puisque jusqu'à présent, cette page reflète extrêmement bien l'identité de la marque et rassemble déjà 3 106 fans (25 oct. 2011).

L'accès aux offres et aux autres informations corporate reste toutefois possible via www.leffetsephora.com. Un déménagement complet du volet institutionnel RH aurait été un changement bien trop brusque et déroutant pour la partie des talents non-adeptes des réseaux sociaux, dont il faut bien tenir compte au risque de perdre une partie de son audience.

De manière générale, on ne peut s'appuyer à 100% sur un service extérieur, aussi populaire soit-il (Facebook par exemple), parce qu'il reste extérieur à l'entreprise et donc non contrôlable. Si le service extérieur venait à cesser son activité, cela signifierait la fin des possibilités de recrutement de l'entreprise.

1.4.3 L'audience devient communauté

Des collaborateurs hypothétiques qui vont à la rencontre d'une entreprise dans laquelle ils souhaitent travailler vont probablement se rendre sur le site institutionnel de l'entreprise, puis sur leur page Facebook, leur profil Twitter avant de retourner voir sur LinkedIn et Viadeo qui pourraient être leurs futurs collègues. Quelle ne serait pas leur déception de découvrir que les seules personnes à parler de cette entreprise sont... en fait l'entreprise elle-même.

Ces collaborateurs hypothétiques pourraient se poser la question de savoir pourquoi les employés ne mettent pas leur entreprise plus en avant ? Ne se sentent-ils pas assez impliqués ou n'ont-ils pas leur mot à dire dans la communication ? Les deux cas de figure peuvent renvoyer une image négative à la potentielle recrue.

Imaginons maintenant que les mêmes personnes menant leur enquête tombent sur un site institutionnel avec des liens vers les différents profils de l'entreprise, comme sa page Facebook qui présente du contenu intéressant et attrayant, avec des « like » qui ne viennent pas seulement de quelques partenaires ou de fans, mais aussi d'employés qui n'hésitent pas à montrer à leurs amis pour qui ils travaillent. C'est l'un des moyens les plus faciles à mettre en œuvre pour échanger avec une communauté sur les enjeux du secteur, par exemple. Une recherche sur Twitter mettrait à jour des dizaines de profils actifs avec des bios mentionnant l'entreprise et des « tweets » en cohérence avec le secteur de celle-ci. En somme, une vraie communauté qui se construit autour de l'entreprise.

Ce tableau n'est-il pas beaucoup plus attractif (et rassurant !) pour le candidat ? Entre les deux hypothèses, quelle entreprise le candidat va-t-il plutôt choisir ?

²⁵ Sephora / Facebook – page accédée le 24.10.2011 - <http://www.facebook.com/SephoraTheUniqueJobExperience>

Les réseaux sociaux comme meilleur vecteur de cette stratégie

Depuis la démocratisation des réseaux sociaux, les récepteurs des messages émis par l'entreprise ont la possibilité de réagir à ces messages, de les commenter et de les partager avec leurs pairs ou ceux qui s'y intéressent.

Ainsi, les récepteurs deviennent à leur tour émetteurs, et, avec leurs pairs, seront la « caisse de résonance » constituée sur le web et grâce à lui. Comme le relèvent les auteurs du Média Humain, cela change complètement la donne puisqu'un message n'est plus imposé mais analysé, commenté et relayé de manière à ce que chacun puisse se faire son opinion et agir en tout état de connaissance.

Ce qui peut sembler grandiloquent à l'écrit peut avoir des conséquences tangibles dans la « vraie vie », puisque ce qui se dit sur une entreprise peut lui être défavorable ou, au contraire, être un avantage dans sa stratégie de recrutement : une mauvaise impression et c'est un talent qui se retrouve chez la concurrence, une bonne impression au contraire attirera les talents. Cette déduction simple peut sans doute se vérifier chez chaque personne qui a le loisir de choisir son employeur et qui a la possibilité de croiser les informations venant de l'entreprise elle-même, de personnes extérieures mais aussi et surtout de personnes déjà en poste dans l'entreprise. Nous verrons par la suite pourquoi une entreprise ne peut se permettre d'exclure ses employés de sa communication.

1.4.4 Le collaborateur devient le premier media de l'entreprise

Lætitia Puyfaucher et Ludovic Boursin ont développé le concept de « média humain » dans leur livre éponyme, qui explique que « le collaborateur est désormais devenu le premier des médias de l'entreprise ».²⁶ Cette réflexion est complémentaire à celle de Jean-Christophe Anna vue plus haut.

Les auteurs expliquent par ailleurs que prendre pour cible de communication interne ses seuls collaborateurs est peu prévoyant, puisqu'on ignorerait que chaque collaborateur est susceptible de partager l'information avec ses contacts sur Facebook, Twitter, LinkedIn et Viadeo ainsi que d'autres supports de communication sur lesquels l'entreprise n'exerce pas de contrôle. Si une entreprise souhaite donc partager de l'information, elle doit être consciente du fait qu'elle ne la partage pas seulement avec les personnes initialement visées, mais aussi potentiellement avec tous leurs contacts. C'est encore une fois le concept de « caisse de résonance » : les auteurs mettent l'accent sur le fait qu'« avec les outils sociaux, on ne s'adresse plus à un collaborateur et son audience. [...] Le collaborateur ne doit plus se voir comme un point d'arrivée mais comme un point de départ ».²⁷

²⁶ Lætitia Puyfaucher, Ludovic Boursin - « Le Média Humain » - Eyrolles Paris 2011 - Introduction page 11

²⁷ Lætitia Puyfaucher, Ludovic Boursin - « Le Média Humain » - Eyrolles Paris 2011 - Introduction page XI

1.5 L'entreprise face à la génération Y

1.5.1 La génération Y change la donne : portrait d'une génération hyper-connectée

Pour définir cette génération avec des chiffres, on pourrait avancer ceci : Enfants des baby-boomers, on en compte environ 13 millions en France (contre 75 millions aux Etats-Unis)²⁸. Nés entre 1978 et 1994, la génération Y représente 20% de la population française et est plus nombreuse que les membres de la génération précédente, la « génération X ».

On peut par ailleurs les décrire comme recherchant une « qualité de vie, en conciliant travail et intérêt personnel », pensant à court terme et tellement mobiles qu'ils préféreraient déménager à l'international qu'à l'intérieur de la France.

Leurs attentes se résumeraient selon cette même source essentiellement à « un besoin de considération et de réciprocité : Ils prônent l'équité entre ce qu'ils pensent donner et devoir recevoir de la part de l'entreprise. Ils recherchent un management de proximité dans lequel le manager doit aller au-devant des besoins du jeune collaborateur et lui fournir les clés de sa progression ».²⁹

Tout cela est notamment dû à l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail : Informée en temps réel, recherchant de la reconnaissance immédiate, connectée en permanence, ayant une organisation sociale en réseau mais aussi rapidement blasée et rejetant les institutions ne sont que quelques-uns des adjectifs qu'on lui attribue. Voyons par ailleurs quelles sont ses principales caractéristiques et leur impact sur l'interaction talent - recruteur et leur travail :³⁰

- Pas disposés à attendre longtemps les opportunités de promotion
- Pas toujours emballés par le fait de commencer tout en bas de l'échelle hiérarchique
- Savent qu'ils ont de nombreuses options de carrière, par conséquent s'appliquent à choisir celle qui est le plus en rapport avec leurs passions
- Nouvelles technologies comme principale forme de communication et de collaboration
- Champions du multitâches
- Les résultats comptent davantage que la présentation

Robin Ryan, écrivain, coach et conférencier, a lui aussi énoncé une définition de la Génération Y au travail :

« La génération Y est considérée comme la génération 'JD', pour 'J'ai le droit à'. Ils n'ont pas la réputation d'être de bons salariés car ils ne sont pas fiables et ne s'attachent pas à un employeur particulier: Ils doivent être capables de vendre non seulement leurs points forts mais aussi leurs traits de personnalité. »³¹

²⁸ Dan Schawbel - MOI 2.0, Editions Leduc.S 2011, p.59

²⁹ Adeline Aubert, Jenifer Do Couto, Lauren Malaurie et Anne-Line Gayet, page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/T7Ds1>

³⁰ Dan Schawbel - MOI 2.0, Editions Leduc.S 2011, p.59

³¹ Dan Schawbel - MOI 2.0, Editions Leduc.S 2011, p.59

1.5.2 L'entreprise doit s'adapter face à l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à prendre activement part au changement de leur marque employeur et leur manière de recruter : ainsi 89% des entreprises américaines utiliseront - entre autres - les réseaux sociaux pour recruter. Les managers-recruteurs sont également 86% à être présents sur le plus important des réseaux sociaux professionnels, LinkedIn.³² Cela rejoint l'infographie relayée par Mashable France³³ selon laquelle l'utilisation des réseaux sociaux a crû de 12 points, de 68% en 2009 à plus de 80% en 2011. En conséquence, 64% des entreprises ont affirmé avoir recruté grâce aux réseaux, alors que ce chiffre n'était que de 58% l'année précédente. Ces chiffres portent à croire que l'usage des réseaux sociaux dans un processus de recrutement deviendra dans un avenir proche sinon incontournable, essentiel. Preuve que le « social recruiting » acquiert une importance grandissante : selon la Jobvite Social Recruiting Survey, les entreprises ayant adopté les réseaux sociaux dans leur processus de recrutement prévoient d'augmenter le budget qui y est alloué de 55%.

Selon Dan Schawbel, expert du online branding, la génération Y constitue collectivement « le fer de lance de l'évolution du monde du travail ». Ainsi, comme « les baby-boomers prennent leur retraite et que la Génération X est en train de gravir l'échelle hiérarchique, les employeurs ont la responsabilité de recruter et de fidéliser [la Génération Y] ».³⁴

Le portrait ainsi brossé, il apparaît qu'il faut non seulement modifier la manière de recruter, mais aussi - pour certains métiers et/ou secteurs où l'offre de postes dépasse la demande - celle de retenir ses salariés.

1.5.3 La guerre des talents

L'enquête « Besoins en Main d'Œuvre » conduite par le Pôle Emploi en 2011³⁵ révèle que 71% des entreprises qui recrutent font face à une pénurie de candidats (ce chiffre était encore de près de 40% en 2010).

Une des autres difficultés citées est le profil inadéquat des candidats (81%), mais aussi le déficit d'image dont souffrent les entreprises (20%).

Ce ne sont pas seulement les demandeurs d'emploi qui se battent pour les meilleurs postes. L'étude américaine de Jobvite³⁶ met en évidence la stabilisation du marché de l'emploi, puisque 67% des sondés prévoient de recruter plus de personnes en 2011 (contre 56% en 2010). Pour ce faire, ces entreprises emploieront presque universellement les leviers sociaux, notamment parce qu'elles

³² FrenchWeb – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/m67Wa>

³³ Alexis Thobellem – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/VbQgK>

³⁴ Dan Schawbel - MOI 2.0, Editions Leduc.S 2011, p.59

³⁵ Pôle Emploi - «Besoins en Main d'Oeuvre» – page accédée le 09.10.2011 <http://goo.gl/azjxj>

³⁶ Jobvite – page accédée le 23.10.2011 - <http://goo.gl/YFFH9>

s'attendent à une compétition accrue pour recruter les talents, mais aussi parce que près de $\frac{2}{3}$ des entreprises ont l'intention de débaucher les meilleurs éléments à la concurrence !

Guillaume Coudert, Campus Manager chez Total, explique sur son blog que dans un contexte d'exigences grandissantes envers les entreprises, les (futur(e)s) salarié(e)s n'hésiteront effectivement pas à aller voir la concurrence si celle-ci leur offre des avantages plus attrayants.³⁷ Un des volets de la nouvelle problématique réside donc non seulement dans le recrutement, mais aussi dans la fidélisation des talents. On parle effectivement de « guerre des talents » puisque les bons profils sont rares et convoités. Guillaume Coudert n'hésite par ailleurs pas à qualifier la communication [de recrutement et corporate] de « levier d'efficacité business », dont le rôle est la sauvegarde de la compétitivité.

Lætitia Puyfaucher et Ludovic Boursin introduisent le concept de « caisse de résonance » : « Avec les réseaux sociaux et autres nouveaux médias, le collaborateur possède désormais les moyens de s'exprimer en interne et en externe de l'entreprise avec une caisse de résonance jamais rencontrée ».³⁸

Les auteurs expliquent que la parole des employés paraît être plus légitime que celle de l'entreprise, c'est pourquoi il est aussi important que l'entreprise et ses employés soient sur une même longueur d'onde afin de renvoyer aux employés potentiels une image cohérente qui donne confiance et qui donne envie de rejoindre cette entreprise. Ils rappellent toutefois que la confiance des employés envers leur entreprise ne s'ordonne pas mais qu'elle se construit sur le long terme.

Ainsi, la confiance mutuelle accordée se reflète dans l'usage qu'on fait des médias sociaux au sein de l'entreprise et dans les messages, cohérents et positifs ou pas, qu'envoient l'entreprise et ses employés à l'extérieur.

Afin de pouvoir rentrer dans une dynamique e-réputation au service du recrutement, l'entreprise doit donc internaliser « une logique de réputation sur le long terme ».³⁹ Attention toutefois à rester transparent sur les réseaux sociaux, puisque « la moindre entorse à la transparence est immédiatement fatale ». Des promesses non tenues seraient ainsi le révélateur d'un taux de turn-over grandissant, et traduisent « l'incapacité de certains employeurs à tenir leurs promesses ».

Une fois ces talents recrutés, la tâche n'est donc pas accomplie : il faut également veiller à donner envie aux talents de rester. Si tous les efforts ne sont pas faits du côté de l'employeur pour offrir à la personne recrutée un environnement de travail épanouissant, celui-ci risque bien de quitter l'entreprise, ce qui représente pour l'entreprise de nouveaux efforts.

³⁷ Guillaume Coudert – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/1rUxR>

³⁸ Focus- RH - Lætitia Puyfaucher et Ludovic Boursin – page accédée le 14.10.2011 - <http://goo.gl/Pzw6V>

³⁹ Muriel Jaouën – “Les réseaux sociaux, amis des recruteurs ?” - page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/HPZ1k>

Le Center for Management and Organization Effectiveness liste à ce propos les cinq principales raisons qui poussent les talents à partir ⁴⁰ :

1. Le manque de reconnaissance (45%)
2. La politique interne quant à la progression des talents (35%)
3. Inadéquation avec son manager direct (31%)
4. Manque d'autonomie (31%)
5. Entreprise en difficulté (23%)

Ces motifs de rupture correspondent à la génération Y qui place la reconnaissance et la progression de carrière en haut de son échelle. On peut également interpréter l'inadéquation avec son manager comme un signe de conflit générationnel. Le manque d'autonomie s'apparente au besoin de cette génération Y de faire les choses à leur façon, sans être bridé par des process lourds ou inutiles à leurs yeux. Enfin, quitter une entreprise en difficulté est sans doute un choix logique pour tout employé.

Brice Ancelin⁴¹ explique que la majorité des employeurs avec lesquels il s'est entretenu ont conscience que la marque employeur leur permet de retenir leurs (meilleurs) talents, mais aussi de définir le profil des personnes que l'entreprise recherche. Ainsi, la marque employeur doit refléter une communication interne et externe cohérente, motiver les salariés et développer naturellement la performance de l'entreprise.

Dans une phase de recrutement, l'image d'une entreprise par rapport à la concurrence est cruciale. Une fois les leviers pour une bonne image d'entreprise identifiés, il s'agira de pérenniser cette image grâce aux outils mis à disposition sur internet. Voyons à présent plus en détail les possibilités offertes et également les écueils à éviter.

⁴⁰ Jean-Noël Chantreuil – page accédée le 10.10.2011 - <http://goo.gl/dXUX5>

⁴¹ Brice Ancelin - page accédée le 10.10.2011 - <http://goo.gl/DBYQ0>

2 Utilisation des réseaux sociaux pour développer sa e-réputation et recruter les talents

« Les réseaux sociaux ressemblent à une méduse géante. On ne peut pas marcher dessus. On ne peut pas en faire le tour. Il faut passer au travers. »

John Evans

Les réseaux sociaux constituent un atout pour les entreprises souhaitant avoir une approche directe et attirer les candidats dans un large rayon, rapidement et à moindre coût. Si son poids est encore faible dans l'économie de l'emploi, le social recruiting investit peu à peu les dispositifs des ressources humaines. On ne parle plus que d'eux. Ils seraient une arme imparable contre la pénurie des talents, ils seraient même en passe de reléguer au placard les bonnes vieilles techniques de recrutement. Les réseaux sociaux sont-ils donc en train de révolutionner le marché de l'emploi ?

Les plates-formes professionnelles s'y attachent en tout cas, et ont toutes développé des offres adaptées aux recruteurs : diffusions d'annonces vers une cible donnée, "hubs" corporate aux couleurs de l'entreprise, « profilthèque », etc. Ces nouveaux réseaux sociaux professionnels sont des outils auxquels les Ressources Humaines n'avaient jusqu'alors pas accès, en leur permettant de balayer un spectre longtemps réservé aux cabinets spécialisés, de toucher des personnes en recherche d'emploi et d'aller chasser des personnes en poste.

Aujourd'hui, en France comme à l'étranger, tous ces réseaux servent avant tout des stratégies corporate d'image employeur, comme nous avons pu le voir plus haut.

2.1 L'utilisation des réseaux sociaux par le grand public

Pour la première fois en 2010, sur l'ensemble de l'année, les adolescents aux États-Unis, ont plus utilisé des réseaux sociaux que leurs messageries traditionnelles (-8% d'utilisation en un an pour ces dernières). En effet selon une étude de comScore, la fréquentation des messageries électroniques a chuté de 59% chez les Américains âgés de 12 à 17 ans entre décembre 2009 et décembre 2010. De même, depuis août 2010, Facebook détrône les services Google et Yahoo! en matière de temps passé

sur ces plates-formes. Désormais 12,3% du temps passé sur Internet par les américains est dédié à Facebook contre 7,2% en 2009.

Concernant la France, la tendance reste la même : plus de 8 internautes français sur dix ont consulté au moins une fois un réseau social dans le mois, dont 70% rien que sur Facebook, avec quatre heures et quinze minutes de connexions cumulées en moyenne par visiteur.⁴² On assiste donc à un engouement grandissant pour les réseaux sociaux, aussi bien personnels que professionnels.

Les réseaux sociaux prennent une place grandissante dans la vie des français. Ce qui était une mode il y a quelques années encore est devenu un mode de vie : en 2010, le français moyen a passé 5h30 par mois sur les réseaux sociaux.⁴³ Et la tendance est à la hausse, puisque 22 millions de français (sur près de 47 millions d'internautes) sont inscrits sur Facebook⁴⁴, ce qui représente environ un tiers de la population ! Selon Numérama, les 15% plus actifs parmi ceux-là consacrent une heure par jour à y interagir avec leurs amis, ce qui en fait le premier réseau social en France.⁴⁵

2.2 Zoom sur ces réseaux sociaux

On divise généralement les réseaux sociaux en deux catégories. Tout d'abord les réseaux professionnels : Viadeo et LinkedIn pour nommer les plus populaires, puis les réseaux généralistes ou grand public, Facebook pour nommer le plus important. L'audience des réseaux dits professionnels est (évidemment) inférieure à Facebook, mais Viadeo et LinkedIn se positionnent respectivement à la 7ème et 8ème place dans le Top 10 des réseaux sociaux en France avec près de 2,3 millions de visites uniques, contre près de 33 millions de visites uniques pour le généraliste Facebook.⁴⁶

Malgré l'audience plus de dix fois plus importante que les réseaux sociaux professionnels, Facebook n'est pas le réseau privilégié des entreprises en ce qui concerne le recrutement classique sur internet, puisque contrairement aux réseaux professionnels, ses membres ne sont pas tous dans la vie active et n'ont pas pour premier objectif de mettre en valeur leur parcours professionnel. Dans un registre plus technique, les recruteurs ne pourront pas y faire de sourcing non-plus, ni avoir accès à tous les profils contre paiement.

En revanche, Facebook est tout indiqué pour instaurer une communication directe entre l'entreprise qui devient alors une marque, et ses « fans ». Grâce à cette relation privilégiée, les entreprises pourront communiquer très facilement sur leur métier et leurs valeurs dans le but de créer une communauté, puis construire et asseoir leur e-réputation et leur marque employeur. En effet nous reviendrons souvent au concept de la « marque », en termes de connaissance (notoriété), de promotion (publicité) et de consommation (dans notre problématique ce sont les métiers qui sont consommés par les candidats).

⁴² Etude sur www.comScore.com

⁴³ Julien L. – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/BFiSd>

⁴⁴ Sandrine Chicaud – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/TaQPy>

⁴⁵ Guy Doyen – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/IcgTF>

⁴⁶ Guy Doyen – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/IcgTF>

L'aspect le plus important des réseaux sociaux, et particulièrement de Facebook, consiste en sa puissance de communication exponentielle. Quasiment tout propos peut être commenté, repris et partagé avec ses pairs. Le message d'une entreprise ne tombera donc jamais dans l'oreille d'un sourd, mais atteindra des dizaines, puis des centaines voire des milliers de paires d'yeux attentifs au message de l'entreprise.

Et là est un autre point fort de Facebook, et non des moindres, la page que se créera l'entreprise pour construire cette communauté est gratuite, tout comme la communication de recrutement qui y transitera : explication des métiers de l'entreprise, communication sur des événements de l'entreprise et bien sûr des annonces de postes. Conjugée à la puissance du viral, le bouche à oreille numérique, l'entreprise aura alors à sa disposition un formidable outil de communication, à condition de savoir s'en servir, et d'y allouer les ressources nécessaires. Car bien que l'utilisation de Facebook soit gratuite, animer une page nécessite des community managers connaissant sur le bout des doigts non seulement l'entreprise, mais aussi l'univers et le fonctionnement technique des réseaux sociaux. Pas question de laisser l'animation de sa présence sur le réseau le plus important du monde au hasard !⁴⁷

2.2.1 Les réseaux sociaux grand public

- **Facebook, le plus grand réseau social du monde**

Facebook est par essence l'archétype et la référence des réseaux sociaux. C'est le plus gros réseau social avec plus de 750 millions d'utilisateurs, ce qui représente davantage que toute la population des États-Unis. 50% des utilisateurs de Facebook se connectent sur ce site tous les jours : il s'agit donc d'une communauté incroyablement active. A la différence de LinkedIn ou Viadeo et de Twitter, Facebook est souvent utilisé pour échanger avec les amis et la famille et non dans un but professionnel. Cependant, Facebook attire de plus en plus de gens concernés par leur carrière, des entreprises soucieuses de leur e-réputation désireuses de toucher une cible jeune, cette fameuse cible dite Génération Y. Par conséquent, les règles de recrutement sur Facebook tendent à changer et à évoluer dans le sens des recruteurs mais aussi des candidats.

Les usages professionnels de Facebook

Facebook a développé un onglet « work for us »; cette nouvelle application est le fruit de la collaboration de Jobpartners (leader européen de la gestion du capital humain) et de Work4labs, une start-up lancée par deux français à San Francisco. Les entreprises peuvent désormais télécharger l'application et l'installer directement sur leur fanpage. Cela leur permet de poster leurs annonces sur Facebook. Pour les candidats intéressés, il suffit de cliquer sur un onglet présent sur la fanpage pour postuler ou visualiser les postes disponibles.

⁴⁷ Muriel Jaouën – “Les réseaux sociaux, amis des recruteurs ?” - page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/HPZ1k>

Les entreprises ont ainsi accès à un vivier inépuisable de candidats potentiels et disposent d'une visibilité non négligeable. L'application évite également les fanpages "mortes" dédiées au recrutement de certaines entreprises. En effet, celles-ci doivent s'efforcer de rendre attractive leur page Facebook (mise à jour régulière, informations sur l'entreprise, les salariés, contacts bien mis en évidence, jeux concours...) ce qui n'est pas toujours le cas avec les fanpages créées pour des événements de recrutement éphémères ! Certaines fanpages de marques mondialement connues comptent moins de mille fans. Les entreprises ne doivent donc pas se contenter « d'être présentes » sur Facebook.

Il est nécessaire pour les entreprises d'élaborer une stratégie de communication propre à leur identité numérique et de conserver leur fanpage, véritable vitrine face aux utilisateurs/candidats, de façon active.⁴⁸ Des applications professionnelles ont également vu le jour, telles que BeKnown de Monster, Qapa et BranchOut.

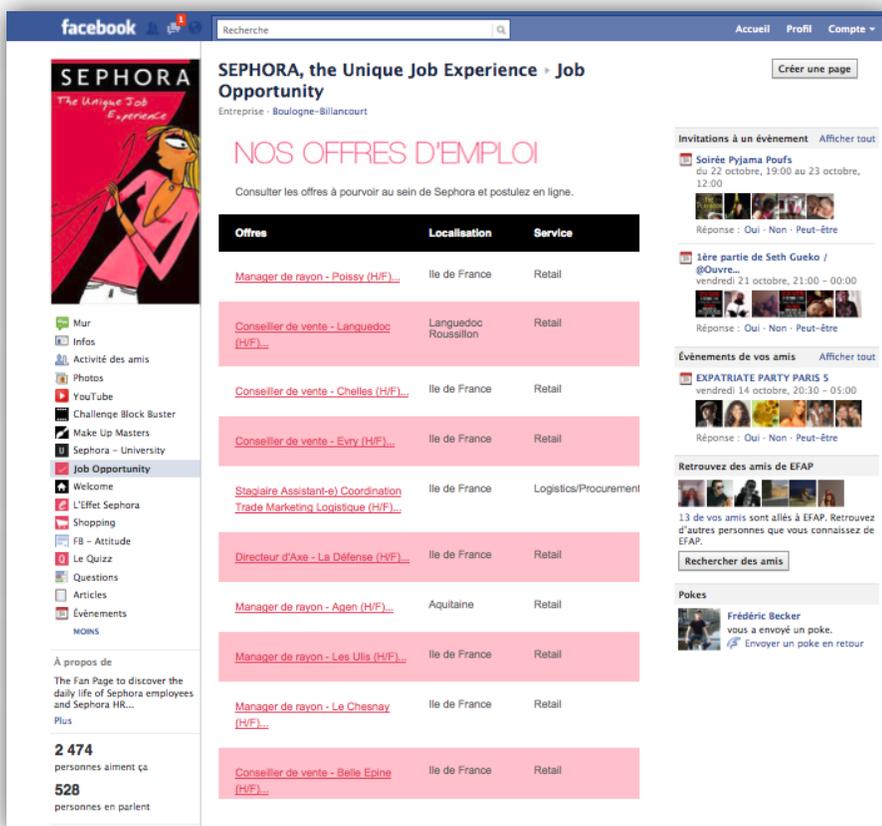
Exemple de recrutement via Facebook

De LCL et son social Game e-banker, à Accenture Carrières et L'Oréal Talent Recruitment sur Facebook, de nombreuses entreprises utilisent les médias sociaux pour donner à voir l'envers du décor et apporter une dimension interactive à leur politique RH. Récemment c'est Sephora qui s'est lancé à son tour sur Facebook via un site RH dédié.

Sephora : best practices

Sephora, dont le blog de Ressources Humaines, lancé en 2007, faisait référence, a récemment décidé de migrer celui-ci vers une page Facebook dédiée au recrutement. La migration est encore trop récente pour analyser les bénéfices de l'opération. Pour Sephora c'est la recherche d'interactivité avec les candidats qui prime. Pour preuve leur blog RH ouvert aux commentaires et à la participation lancé en 2007 !

Au-delà des contenus RH classiques habituels (offres, témoignages collaborateurs), la page Facebook « Sephora the unique Job experience »



⁴⁸ « Noé » - page accédée le 24.10.2011 - <http://rhdenoe.com/2011/09/09/recrutement-sur-facebook>

nous invite à découvrir l'envers du décor via les expériences des collaborateurs. Une approche innovante et dynamique qui joue sur la proximité et donne à l'entreprise un visage plus humain.

Parce que travailler chez Sephora c'est « une expérience unique », la page Facebook met en avant une politique RH tournée vers le développement personnel. Sephora a fait preuve d'audace en développant l'interactivité et la participation des internautes autour de sa politique RH.

- **Twitter, le réseau social en temps réel**

Twitter est un site de microblogging et un phénomène mondial en pleine croissance. Il réunit près de 20% des internautes dans le monde dont 2,6 millions de Français à ce jour. Le chiffre français est assez faible par rapport à celui des Etats-Unis, mais il est en forte hausse. En France Twitter serait considéré comme élitiste et principalement utilisé par les communicants, les technophiles et les journalistes. C'est également un lieu où les gens développent des relations et font des affaires dans un milieu totalement ouvert. La particularité est que l'on peut suivre qui l'on souhaite en fonction de ses centres d'intérêts et que l'on peut trouver des sujets spécifiques sans barrière.

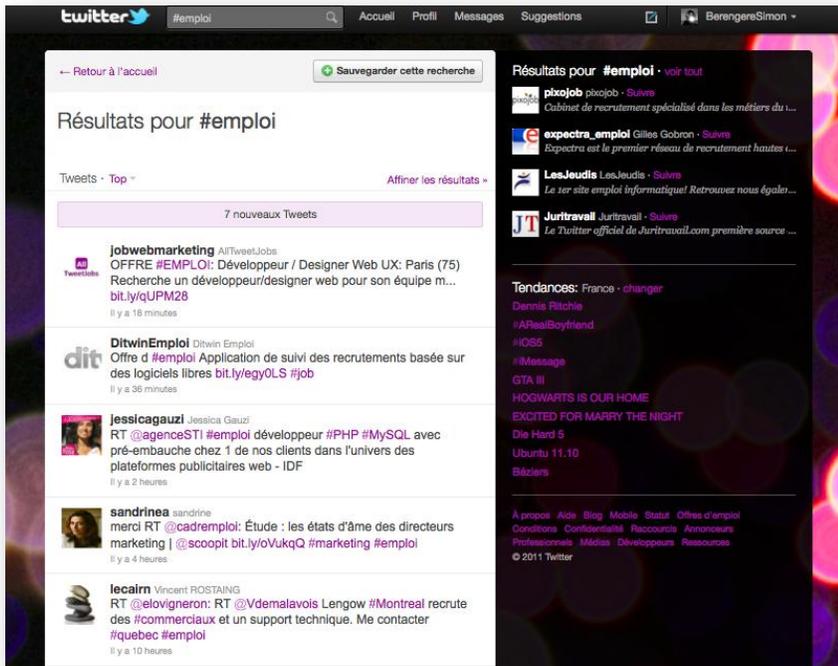
Les usages professionnels de Twitter

De plus en plus d'entreprises et de cabinets de recrutement ouvrent un compte sur Twitter pour diffuser des offres d'emploi. Le but est tout d'abord de communiquer sur l'entreprise, de diffuser une information auprès de sa communauté et de se faire connaître. Cela marche d'autant mieux que l'on trouve sur Twitter de nombreuses personnes influentes qui vont relayer l'information sur leur blog ou sur des réseaux sociaux plus grand public comme Facebook. Twitter fonctionne en effet comme une caisse de résonance.

C'est également un moyen de diffuser des offres d'emploi et de repérer des profils intéressants. Les recruteurs recherchent essentiellement sur Twitter des cadres, des personnes travaillant dans le marketing, la communication ou dans les nouvelles technologies. Mais cette utilisation reste encore largement minoritaire dans l'hexagone.

Twitter vient en complément du processus classique. Pour les recruteurs, c'est avant tout un moyen d'identifier les profils intéressants et des personnes ayant une expertise professionnelle. Twitter permet d'accélérer la mise en relation. Mais cela n'empêche pas les recruteurs de leur demander ensuite leur CV ou de les faire passer un entretien.⁴⁹

⁴⁹ Anthony Poncier – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/54kS>



Exemple de recrutement sur le réseau social Twitter

Faisons le test en tapant #emploi dans le moteur de recherche de Twitter. Le résultat : de nombreuses offres d'emploi apparaissent ainsi que des comptes de cabinets de recrutement ou job board à suivre. Une aubaine pour les demandeurs d'emploi et ainsi que pour les entreprises.

2.2.2 Les réseaux sociaux professionnels

Les réseaux sociaux professionnels sont apparus de manière précoce : Viadeo qui s'appelait à l'origine Viaduc a été créé en 2004, LinkedIn fin 2002. S'ils n'ont pas connu un démarrage aussi rapide que leurs homologues généralistes, l'usage de ces sites est important. En termes de nombre de membres, Viadeo revendique 29 Millions d'inscrits en 2010 tandis que LinkedIn aurait environ 65 Millions d'inscrits.

Le paysage des réseaux sociaux professionnels est donc dominé par LinkedIn, Viadeo (tournés vers l'international) et Xing (présent essentiellement en Allemagne). Il existe d'autres sites relevant de cette catégorie réseaux sociaux professionnels, qui n'ont généralement pas une base d'inscrits et une audience conséquente. Citons par exemple des sites comme Mycorners, Buzzbiz, Interfrench, Jobmeeters. Des acteurs établis de la recherche d'emploi mais peu connus du public à ce jour, surtout comparés à Viadeo et LinkedIn.

Ces réseaux sociaux professionnels sont parvenus à asseoir leur légitimité et sont ainsi devenus des acteurs du marché de l'emploi. Cela se traduit de plusieurs façons: d'une part, ils mettent en place des synergies avec les acteurs publics (par exemple, partenariat entre Viadeo et l'APEC en France). Il est ainsi possible d'utiliser son compte Viadeo pour se connecter au site de l'APEC. D'autre part, ils apparaissent comme des concurrents pour les acteurs privés du marché de l'emploi, notamment les sites spécialisés dans les offres d'emploi (job boards). Les réseaux sociaux aux USA sont déjà utilisés par une part significative des entreprises pour recruter.

LinkedIn est le réseau social le plus utilisé dans ce cadre. Ce positionnement comme intermédiaire du marché du travail permet aux réseaux sociaux professionnels de travailler pour le compte de cabinets

de recrutement et d'entreprises. Pour ces dernières, ces réseaux deviennent une vitrine indispensable, dans leurs relations avec les étudiants notamment, dans une perspective de recrutement ou de valorisation de leur « image employeur ».

- **Focus LinkedIn**

Aujourd'hui, une entreprise qui recrute, ou du moins qui continue de se constituer un vivier de candidats, n'a que l'embaras du choix. Du coup, les recruteurs ont plus que jamais intérêt à faire le tri pour dénicher les bons Curriculum vitae. Et crise oblige, ils sont priés de le faire vite, de réduire le temps du processus d'embauche. C'est dans ce contexte que le réseau professionnel LinkedIn a décidé de créer en 2009 une suite de solutions réservée aux professionnels du recrutement, baptisée LinkedIn Talent Advantage.

Première nouveauté : pour se faire connaître, l'entreprise peut créer une sorte de fiche d'identité (« LinkedIn Company Profile ») qui lui permet de mettre en avant des informations personnalisées en fonction du profil des candidats (localisation, secteur, fonction). Les personnes qui visualisent cette page ont ainsi accès à des liens vers les profils des recruteurs, à des contacts d'anciens salariés, à des témoignages de collaborateurs ainsi qu'à des offres d'emploi, par exemple.

Grâce à « LinkedIn Talent Match », une technologie propriétaire conçue pour recommander automatiquement les candidats dont le profil correspond au poste proposé, les recruteurs peuvent identifier plus facilement les personnes qui correspondent le mieux à leurs critères dans l'ensemble du réseau. Ils ont aussi la possibilité d'envoyer automatiquement leurs offres d'emploi à une sélection de candidats via une messagerie interne. Pour Kevin Eyres, directeur général Europe de LinkedIn, « LinkedIn Talent Advantage permet aux recruteurs de bénéficier de la puissance du réseau pour mettre la main sur les talents passifs qui ne fréquentent pas les sites de recherche d'emploi traditionnels. »⁵⁰

- **Yupeek, ou l'avenir du recrutement sur les réseaux sociaux?**

Aujourd'hui en version bêta, Yupeek est un réseau social professionnel spécialement dédiée à l'insertion des étudiants et jeunes diplômés, réunissant sur une même plateforme interactive les étudiants, leurs écoles et les professionnels (entreprises). Le réseau permet aux entreprises et recruteurs la chasse de CV parmi plus de 10 000 profils à ce jour inscrits sur Yupeek depuis le mois de mai 2011.

L'idée de Yupeek a vu le jour en 2009 durant les périodes de stages en entreprises des deux fondateurs, Tarek Moutawakkil et Thomas Poumarede. Pendant leur recherche de stage, les deux jeunes diplômés ont en effet constaté les points suivants:

- trop d'offres d'emploi (job boards)
- peu d'offres en provenance des PME et TPE
- les réseaux sociaux professionnels existants sont trop orientés cadres supérieurs et limités dans leur utilisation gratuite

⁵⁰ Sandrine Chicaud – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/aLpx3>

- dans les grands groupes, les DRH se plaignent du « bruit » généré par les outils classiques (nombre très important de CV hors des critères) et pointent le besoin de rationalisation et le tri des candidatures.

Les particularités de Yupeek, qui en font un réseau social professionnel à part:

- Yupeek fonctionne sous forme de CV anonymes, ce qui permet de minimiser le réflexe des recruteurs à googliser le profil des candidats. Yupeek croit en l'anonymat des CV pour renforcer le choix des recruteurs sur les compétences des candidats uniquement, ce qui favorise la diversité.
- Ce réseau social est entièrement gratuit pour les étudiants et jeunes diplômés, ce qui est très bon pour une entreprise, car les utilisateurs sont plus nombreux et viennent de toute catégorie socioprofessionnelle.

2.3 Constat de l'utilisation des réseaux sociaux par les RH

Flavien Chantrel, modérateur du portail RégionsJob, argumente que les réseaux sociaux sont « un outil secondaire réservé aux métiers en tension, aux RH qui ont assez de temps pour s'intéresser au sujet, à ceux qui ont très peu de volume de recrutement à gérer ».⁵¹

Ceci est un point fondamental qu'il est important de soulever : à ce jour, les recrutements faits exclusivement via des réseaux sociaux sont, sinon inexistant, extrêmement rares. Les employer en tant qu'outil primaire semble être difficile puisque les habitudes des candidats sont encore bien ancrées, et que les job boards restent généralement le premier endroit où chercher un poste. Les réseaux sociaux viendront en quelque sorte en soutien à une stratégie primaire, et aideront l'entreprise à renforcer sa marque employeur et à se positionner par rapport à ses concurrents.

Par ailleurs, le réflexe de se servir des réseaux sociaux pour faire parler de soi et de ses offres n'est pas encore monnaie courante dans les services de ressources humaines non plus. Ceci peut avoir plusieurs raisons comme nous l'avons vu précédemment.

Le dernier point intéressant soulevé est le volume de recrutement à gérer. Quand on est une grande entreprise il sera plus difficile de consacrer beaucoup de temps à trouver plusieurs bons candidats dans différents domaines, alors que quand on est un petit service ou une petite entreprise, trouver la perle rare est une chose à laquelle on accordera d'autant plus d'importance. Cela va de pair avec le profil recherché. On ne prendra pas la peine de faire du sourcing et de passer beaucoup de temps sur les réseaux sociaux pour trouver un métier ou une compétence très répandue. Pour trouver un comptable par exemple, une annonce classique sur un job board qui laissera les candidats venir à soi suffira. Pour un auditeur trilingue français-anglais-chinois il sera sans doute plus approprié de se donner un peu plus de peine et d'élargir les recherches à des réseaux plus spécialisés, avec l'aide éventuelle de chasseurs de tête.

⁵¹ Commentaire de Flavien Chantrel – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/EPqz8>

2.3.1 La place des réseaux sociaux dans le recrutement en ligne

Désormais, la notoriété de certains réseaux sociaux n'est plus à faire. Peut-on pour autant considérer que ces réseaux sont consultés par les recruteurs et peuvent directement servir, et devenir la réputation de l'entreprise ?

Selon une étude menée par Regions Job sur un échantillon de 157 recruteurs, les réseaux sociaux sont réellement devenus des outils utilisés par les recruteurs.

On observe toutefois que l'utilisation des réseaux sociaux comme outils du recrutement est fortement corrélée avec l'âge des recruteurs, et dépend des entreprises dans lesquelles ils travaillent.

- 63% des recruteurs âgés de 25 à 34 ans ont recours aux réseaux sociaux pour recruter.
- Cela ne concerne que 27% des recruteurs de 45 à 54 ans.

Les hommes sont davantage concernés par l'utilisation de cet outil (49% contre 44% des femmes) et plus particulièrement au sein des petites structures.

Au sein des PME, 67% des dirigeants d'entreprise sont concernés car ce moyen peut paraître moins coûteux et plus rapide. Les réseaux sociaux sont moins pertinents lorsqu'une entreprise souhaite recruter 3000 candidats sur une année.

Concernant l'utilisation, ce sont les réseaux sociaux professionnels qui sont le plus exploités aujourd'hui par les recruteurs:

- 53% de part marché pour Viadeo
- 28% pour LinkedIn
- 12% pour Facebook
- 6% des utilisateurs seulement utilise Twitter. Ce réseau est plutôt utilisé pour des recherches de profils plus spécifiques et experts.

2.3.2 Une utilisation encore crainte par les RH

- 69% des DRH n'intègrent pas les réseaux sociaux dans leurs stratégies de recrutement.
- 88% des candidats recherchent des informations sur les entreprises avant de postuler. La moitié renonce à poser leur candidature pour cause de traces négatives
- 60% des RH qui ont embauché sur les réseaux sociaux ne l'ont pas fait plus de cinq fois
- 3% des candidats ont été recrutés via un réseau social⁵²

⁵² Baromètre Novamétrie-ANDRH - cité par Stratégies n°1629 - du 14/04/2011 - p. 38

En effet le développement de l'usage des réseaux sociaux ne se fait pas sans freins. Une étude de la Society for Human Resources Management menée en juillet 2011 auprès de plus de cinq cents entreprises dans le monde pointe une circonspection plus marquée vis-à-vis des réseaux sociaux. En cause : la confidentialité et la fiabilité des données, pour respectivement 65% et 50% des employeurs.

De plus, avec la propagation des médias sociaux, les ressources humaines sont confrontées une fois de plus à une nouvelle technologie et ne peuvent plus se reposer sur leurs acquis. Et beaucoup de professionnels des RH ne semblent pas trop enchantés. Alors pourquoi ces professionnels des RH hésitent à se lancer dans cette nouvelle aventure ?

Des nouvelles techniques sont à appréhender

En effet, qui dit réseaux sociaux, dit nouveaux outils, de nouvelles façons de faire, des processus à instaurer et beaucoup de temps d'apprentissage sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les professionnels RH ont aujourd'hui la responsabilité de reconnaître d'éventuels dangers afin de protéger les employeurs de tout litige et autres dommages.

Il n'est donc pas surprenant que les RH soient souvent mal à l'aise à l'égard de ces nouvelles technologies, surtout lorsque beaucoup d'entre eux ne savent pas comment elles fonctionnent et n'ont pas été formés. Malheureusement beaucoup d'entre eux se concentrent principalement sur les dangers des nouvelles technologies et ignorent les possibilités que celles-ci peuvent représenter.

Les médias sociaux ont créé un champ de mines

L'explosion de l'utilisation des médias sociaux par les employés a augmenté de manière dramatique le niveau d'exposition aux problèmes tels que la mise en danger de la réputation, le IP leakage et les infractions aux droits d'auteurs. Maintenant que chaque employé dispose d'un mégaphone virtuel leur permettant de distribuer des informations confidentielles dans le monde entier, il devient donc difficile de contrôler l'image de l'entreprise en externe.⁵³

2.3.3 Une évolution de l'utilisation des réseaux sociaux en hausse

Le 2ème baromètre des stratégies RH et des réseaux sociaux réalisé par Novamétrie pour l'association nationale des directeurs des ressources humaines (Étude qualitative réalisée du 4 au 30 mars 2011 auprès de 10 DRH, étude quantitative réalisée auprès de 122 DRH par Internet du 2 au 28 février 2011 et de 1000 salariés interrogés via internet du 18 au 22 mars) évalue à 9% la part des DRH, qui, en France, utilisent les réseaux sociaux comme outils direct de recrutement alors qu'il n'étaient que 9% en 2010, et à 15% celle des salariés déclarant rechercher un emploi par ce biais.

Des chiffres très en retrait par rapport aux chiffres anglo-saxons. Les études internationales montrent en effet une approbation plus importante du média social dans les pratiques d'emploi, tant chez les

⁵³ Etienne Besson – page accédée le 25.10.2011 - <http://recrutementmediassociaux.com/les-rh-ont-peur-des-medias-sociaux>

recruteurs que chez les candidats. En effet, en décembre 2010, Steptone Solution estimait que plus de 61% des entreprises utilisaient ces outils pour rechercher de nouvelles recrues.

Selon Stratégies, le quasi-doublement de ce taux s'explique par le fait que la recherche et la visite de profils sur des réseaux sociaux professionnels tels que Viadeo et LinkedIn (voire d'autres réseaux moins professionnels) « n'expose pas un employeur ».

Les chiffres cités concernant le marché américain récoltés par Jobvite parmi plus de 800 services de ressources humaines aux Etats-Unis sont nettement plus enthousiasmant : outre-Atlantique, l'usage des réseaux sociaux pour le recrutement a augmenté de 6 points en 2011, pour atteindre les 89% des entreprises. Mieux encore : 64% des entreprises interrogées déploient leur présence et leur stratégie de recrutement sur plusieurs réseaux sociaux.⁵⁴

2.4 Le recrutement 2.0 : la prise de conscience est en marche

Face à l'évolution des outils internet, les recruteurs ont aujourd'hui une panoplie de nouveaux outils à leur disposition pour les aider à sourcer de façon plus rapide, plus ciblée et plus efficace de nouveaux candidats. Petit tour d'horizon sur tout ce qui se fait, du web, en passant par le mobile pour le recrutement.⁵⁵

2.4.1 Les outils RH pour le recrutement, bonne pratique

- **Les sites corporate**

Toutes entreprises du CAC 40 possèdent au minimum un site de ressources humaines dédié au recrutement. Ceux-ci ont l'avantage de permettre de générer du trafic vers les sites corporate des marques mais également de générer un nombre conséquent de CV.

Cependant un site corporate doit aujourd'hui se socialiser au travers d'outils de discussions pour améliorer sa productivité et son image.

Les chats en ligne sont du coup très appréciés et permettent grâce à l'interactivité et au contact direct, de créer une relation de proximité entre l'entreprise et les candidats. Tous les sujets sont permis, les recruteurs peuvent répondre à toutes les questions que se posent les internautes : type de profil recherché, condition d'intégration d'un candidat ou même la politique de rémunération.

Jusqu'à présent, bon nombre de recruteurs se contentaient d'acheter un accès à une base de données – les job boards. Ces derniers donnent la possibilité de publier ses offres d'emploi, et de consulter de nombreux Curriculum Vitae plus ou moins à jour. Les plus connus sont certainement Monster, l'Apec ou encore Cadremploi qui proposent aux chercheurs d'emploi d'uploader leur Curriculum Vitae et de

⁵⁴ Jobvite – page accédée le 20.10.2011 - <http://goo.gl/YFFH9>

⁵⁵ « Bien gérer sa réputation sur internet » - Anthony Babkine, Mounira Hamdi et Nabila Moumen - Editions Dunot

l'intégrer à une immense base de données, appelée CVthèque, accessible aux recruteurs qui pourront les « chasser ».

Si les job boards ont été grandement utilisés jusqu'à présent, c'est pour leur côté pratique et le gain de temps : on peut se les imaginer comme un grand catalogue qu'on peut parcourir pour trouver le candidat qui convient.

- **La cooptation**

Aussi connue sous le nom de recrutement par relation, ce système permet à un recruteur de diffuser des annonces à ses coopteurs (partenaires), qui vont eux-mêmes diffuser l'offre à leurs contacts.

Laurent Brouat analyse que la cooptation est un outil de recrutement «non seulement plus économique mais aussi qui produit des candidats de meilleure qualité». Encore faut-il que ce système ne rencontre pas de réticences en interne du côté des employés censés être le lien entre l'entreprise et leurs contacts, potentiels collaborateurs.

Selon Laurent Brouat, « seuls 5% des employés participent à un programme de cooptation quand un programme est mis en place dans une entreprise ». En effet, un programme réussi impliquerait environ 25% des employés. Il existe pourtant des entreprises comme DPR Construction qui accorde à ses salariés des primes atteignant 20 000 dollars pour des suggestions d'embauches.⁵⁶

Peut-être qu'il suffirait alors de redéfinir les « incentives » pour les salariés qui suggèrent de potentiels collaborateurs ? Laurent Brouat mise plutôt sur les réseaux sociaux pour relancer cette dynamique, et plus particulièrement sur LinkedIn, où il est possible de « trouver parmi le réseau des employés de l'entreprise les candidats qui correspondent le mieux à une offre d'emploi de l'entreprise. » Il existe même un outil pour cela.

En pratique, la cooptation passe ainsi du passif avec des employés qui se manifestent à l'actif avec « recruteurs qui vont détecter dans le réseau de leurs employés les candidats les plus appropriés par rapport à une offre ». Cette pratique combinerait donc le 1.0 (les programmes de cooptation - ayant rencontré un succès mitigé) et le 2.0 (les réseaux sociaux et leur pouvoir d'atteinte).⁵⁷

- **Les réseaux sociaux**

Les réseaux sociaux, plus qu'une simple CVthèque pour les recruteurs, permettent aux candidats de se présenter librement, d'une manière plus complète et plus créative qu'un simple CV traditionnel. Les réseaux sociaux permettent par ailleurs de découvrir un candidat dans son écosystème, entouré de ses contacts, recommandé par ses collègues ou responsables, actif sur des hubs ou groupes de discussion. Les réseaux sociaux ouvrent donc un accès à un profil plus complet et plus proche de la personnalité et des valeurs du candidat.

⁵⁶ Dan Schawbel - MOI 2.0, Editions Leduc.S 2011, p.62

⁵⁷ Laurent Brouat – page accédée le 22.10.2011 - <http://goo.gl/gei8B>

- **Les nouvelles technologies**

La mobilité : les smartphones

L'enjeu pour les réseaux sociaux professionnels autour du mobile est de fournir un service en continuité à une audience suréquipée en smartphones ou de se distinguer par le biais des services mobiles. Ces services à valeur ajoutée pourraient ainsi enrichir les services premium et l'investissement des candidats.

Orange par exemple propose depuis plus d'un an sa nouvelle application mobile employeur : Orange Jobs. Pour trouver un emploi ou un stage dans le Groupe, pour découvrir la diversité des métiers et des parcours proposés par Orange. Orange Jobs c'est «un monde d'opportunités à portée de main». L'application mobile complète un portail de recrutement www.orange.jobs, le site officiel de recrutement.⁵⁸ En étant l'une des très rares entreprises dans le monde à proposer l'accès en mobilité à ses offres d'emploi et de stage, Orange change la recherche des personnes qui souhaitent réactivité et dynamisme pour leur carrière ou leur formation.

La dernière nouveauté : le recrutement via webcam

« Récemment j'ai dû recruter pour Yahoo, à Barcelone des commerciaux qui pouvaient venir de toute l'Europe » relate Damien Crequer, directeur associé du Cabinet Taste RH pour Stratégies.⁵⁹

L'internationalisation de la recherche des talents donne une nouvelle impulsion au visio-recrutement. Le principe est de convenir d'un rendez-vous avec un candidat et l'interroger par webcam interposée. Cela peut se faire par des outils tels que Skype ou récemment Facebook, voir par des logiciels développés à cet usage. L'idée est très intéressante dans le sens où elle évite d'imposer des trajets de plusieurs centaines de kilomètres à un candidat, pour au final, ne pas le retenir. Ces entretiens permettent aussi d'en voir davantage sur la personne que lors d'un échange téléphonique.

C'est ainsi que Nicolas Costes, aujourd'hui responsable informatique au sein du groupe LVMH a été embauché. « J'avais répondu à une annonce et j'ai été contacté par un consultant du cabinet de recrutement Image In People. Comme j'étais en poste à Genève, en Suisse, il m'a proposé d'effectuer l'entretien par Webcam, dès le surlendemain » explique-t-il.

2.4.2 Les bons élèves du recrutement 2.0

- **La société Générale**

Rares encore sont les sociétés, à l'image de la Société Générale, qui disposent d'une équipe et d'un budget propre au recrutement digital. Responsable marketing Web et RH 2.0 au sein du groupe

⁵⁸ Communiqué de presse « Communiqué de presse Orange Jobs, l'application mobile pour trouver un emploi ou un stage chez Orange »

⁵⁹ Stratégies n°1635 du 25 mai 2011

bancaire, Franck La Pinta compare le cycle de recrutement à un processus d'achat, où l'entreprise vend son offre au candidat. En amont du processus, le recruteur-annonceur lance une campagne de conquête en mobilisant des outils classiques de puissance publicitaire (achat d'espace sur les job boards, bannières sur des sites stratégiques). En aval, le candidat-consommateur achète ou n'achète pas. « Avant les médias sociaux, il n'y avait pas réellement de phase transitoire entre ces deux étapes. Les réseaux permettent à l'entreprise d'occuper ce terrain, d'introduire de la conversation entre le recruteur et le candidat, dans une logique qualitative d'affinité », développe Franck La Pinta.⁶⁰

- **Le cas Deloitte**

Le cabinet international Deloitte jouit d'une réputation d'employeur plus élevée que d'autres dans son domaine. Un certain nombre d'initiatives innovantes destinées à développer réellement le potentiel et les aspirations de ses employés lui ont permis de figurer dans le Top 100 des employeurs ayant la meilleure réputation aux Etats-Unis auprès des recrutés.

Deloitte a en effet décidé en priorité de travailler sur leur marque employeur en ligne, et ont ainsi décidé d'impliquer leurs employés sur les médias sociaux pour générer du contenu et du buzz.

- **Un site extérieur** dédié à 100% au recrutement avec notamment l'intégration des médias sociaux, la gestion de contenu, l'utilisation de la géolocalisation et les contacts.

Ce site cible parfaitement ses publics. Deloitte a créé 3 catégories distinctes: étudiants, jeunes professionnels et professionnels. De cette façon, ils peuvent répondre aux questions et fournir du contenu en segmentant avec précision. Si je suis étudiant, jeune professionnel ou professionnel, je n'aurais pas les mêmes questions et/ou besoins...Et puis ces 3 catégories sont au cœur de la stratégie recrutement de Deloitte qui cible les étudiants et les jeunes professionnels comme vivier principal. Leur stratégie principale est le témoignage d'employés de Deloitte. Toute l'équipe de recrutement a son profil sur les médias sociaux pour communiquer plus directement et surtout créer des communautés. « Faire partie de la communauté Deloitte signifie que les usagers/candidats ont une meilleure compréhension et relation avec nous et surtout qu'ils ont envie d'appartenir à cette communauté » selon Lennart.

- **Le contenu est roi.** Ils gèrent, produisent et utilisent le contenu dans tout leur site carrière. Mais surtout le contenu est produit par l'équipe de recrutement mais aussi et surtout par les employés de Deloitte... Ils ont réussi à « recruter » 12 employés pour écrire régulièrement des articles sur le blog.
- **Des offres géo localisées** Sur la partie offre d'emplois du site, ils ont aussi introduit un concept original...vous pouvez voir sur une carte où se trouve le job qui vous intéresse, le tout sur une carte Google.

⁶⁰ Franck La Pinta – « Les réseaux sociaux, amis des recruteurs ? » – page accédée le 10.10.2011 - <http://goo.gl/toIVR>

- **Twitter** est utilisé pour diffuser les offres d'emploi et les événements qu'ils organisent ainsi que pour diffuser les articles de leur blog. La vraie force sur Twitter vient du fait que tous les recruteurs de l'équipe de Deloitte ont un compte (personnel) pour discuter.
- **Facebook** se focalise essentiellement sur les candidats potentiels. Le community manager réagit et interagit aux commentaires des candidats et/ou étudiants en partageant de l'information, en construisant des relations et en tenant informés les fans.
- **LinkedIn** s'utilise pour le sourcing des candidats les plus senior ou les plus qualitatifs. L'équipe de recrutement peut chercher des professionnels et mettre ainsi leurs offres d'emploi sur le site. Grâce à la nouvelle application « Apply with LinkedIn » les candidats pourront directement postuler aux offres proposées par les entreprises en appuyant simplement sur un bouton.⁶¹
- Deloitte a aussi développé **une chaîne Youtube** mais aussi et surtout de nombreuses vidéos de témoignages d'employés. Ils ont un projet de plateforme de vidéo animé par les employés.

2.5 Différences et complémentarités dans le recrutement 2.0

Les réseaux sociaux professionnels ont fait leur entrée sur le marché du recrutement à partir de 2003. Le premier et le plus important réseau professionnel dans le monde est l'américain LinkedIn, qui revendique plus de 100.000 utilisateurs depuis 2003.⁶² LinkedIn a notamment été rejoint par l'allemand Xing (également *2003) et le français Viadeo (*2004), qui ont réussi leur expansion internationale avec plus ou moins de succès.

Si ces réseaux sont utiles aux candidats pour élargir leur cercle de connaissances, contacter directement les responsables de recrutement ou encore suivre l'activité d'une entreprise, les recruteurs s'en servent non seulement pour publier leurs offres de recrutement via des canaux supplémentaires, mais aussi pour faire du sourcing.

2.5.1 Le sourcing : Un nouveau vivier de talents sur les réseaux sociaux

Mais d'abord, qu'est-ce que le sourcing ? Laurent Brouat définit très clairement ce terme de la manière suivante : « chercher, trier, analyser des profils pour des postes précis en un minimum de temps et depuis un maximum de sources d'information en ligne (CVs, réseaux sociaux, blogs, forums, sites d'entreprise...) ».⁶³

⁶¹ Jean-Christophe Anna – page accédée le 19.10.2011 - <http://recrutementmediassociaux.com/pourquoi-le-cv-est-deja-mort>

⁶² LinkedIn corporate – page accédée le 24.10.2011 - <http://press.linkedin.com/about>

⁶³ Laurent Brouat – page accédée le 24.10.2011 - <http://recrutementmediassociaux.com/sourcing-avenir-recrutement>

- **La fin du sourcing 1.0 ?**

Jacques Froissant, fondateur du cabinet de recrutement Altaïde et pionnier du recrutement 2.0 cite une étude de RégionsJob selon laquelle près de 90% des recruteurs utiliseraient les job boards pour trouver des candidats. Et ce chiffre est même plus élevé pour les candidats, puisqu'ils seraient 98% à utiliser ce genre de sites internet, ce qui contribuerait à rendre l'étape des job boards essentielle, pour le candidat comme pour le recruteur.⁶⁴ Mais avec l'implantation des réseaux sociaux dans le paysage du recrutement, les job boards doivent réagir et muter pour ne pas perdre leur part de marché.

Jean-Christophe Anna explique sur le blog référence des ressources humaines 2.0 « Recrutement Médias sociaux » que la vocation première des réseaux sociaux professionnels Viadeo et LinkedIn n'était en fait pas le recrutement, mais qu'ils sont « vite apparus comme de formidables terrains de chasse pour les recruteurs ». Il explique ainsi que contrairement à la CVthèque de l'Apec qui ne compte « que » 350 000 CV, le nombre de CVs de professionnels français sont en nombre bien supérieur sur Viadeo et LinkedIn (4 millions et 2,5 millions).⁶⁵

Une différence fondamentale entre les usages des job boards et les réseaux sociaux réside dans la disponibilité des candidats : les CVthèques des job boards recenseront majoritairement des candidats en recherche d'emploi active, alors que les réseaux sociaux recensent tous les professionnels qui y sont inscrits, et qui, quand ils ne sont pas en recherche active d'un poste sont appelés les candidats « passifs ». Marie-Pierre Fleury note par ailleurs que ces « candidats passifs gardent la préférence des recruteurs ».⁶⁶

Les réseaux sociaux seront donc utiles dans une recherche de candidats à 360° : les recruteurs et sourceurs peuvent potentiellement trouver la bonne personne, qu'elle soit en recherche active ou pas, ou, comme Jean-Christophe Anna l'exprime : « Avec les Réseaux sociaux professionnels les recruteurs passent donc d'une recherche passive de candidats actifs à la chasse active de candidats passifs ! »⁶⁷

- **Le sourcing 2.0 : Les nouvelles opportunités**

Malgré les nouveaux moyens de recherche de profils sur les job boards, internet offre de bien plus belles opportunités de dénicher des talents, notamment via les réseaux sociaux professionnels. Il y a plusieurs raisons à ce nouvel engouement, qui s'explique notamment par les points suivants :⁶⁸

- Plus d'informations et de meilleures qualités comparé au traditionnel CV
- Des profils actualisés et disponibles à tout instant gratuitement (si toutefois les candidats tiennent leur profil à jour)
- Une réactivité plus importante de la part des candidats approchés directement

⁶⁴ Jacques Froissant – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/eHe0G>

⁶⁵ Jean-Christophe Anna – page accédée le 21.10.2011 - <http://recrutementmediassociaux.com>

⁶⁶ Marie-Pierre Fleury – page accédée le 25.10.2011 - <http://goo.gl/e5FHn>

⁶⁷ Jean-Christophe Anna – page accédée le 19.10.2011 - <http://goo.gl/PqWMT>

⁶⁸ Lionel Ancelet – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/EO7ib>

David Britta explique que cette tendance semble être faite pour durer et évoluer positivement, puisque la tendance du sourcing via les réseaux sociaux est en très forte augmentation : en 2007, le sourcing fait par les agences de recrutement sur les réseaux sociaux ne représentait que 5%. En outre, on y trouvait essentiellement des profils issus du secteur des nouvelles technologies.⁶⁹

Aujourd'hui la donne change, puisqu'environ un quart du sourcing a lieu sur les réseaux sociaux, tous secteurs tertiaires confondus (banque, assurance, finance...). Cette évolution est encore plus marquée dans le secteur traditionnellement présent sur les réseaux sociaux : 60 à 70% des candidats travaillant dans les nouvelles technologies seraient détectés sur les réseaux sociaux. Cette tendance se trouve encore renforcée par le fait que les recruteurs sont capables de cibler leurs recherches sur des zones géographiques précises, ce qui n'est pas toujours le cas avec les job boards. Ainsi, on peut considérer les réseaux sociaux entre autres comme « une base de données supplémentaire, complémentaire et ciblée ».⁷⁰

Une enquête Viadeo réalisée en juillet 2010 révèle ainsi que « près de 70% des recruteurs interrogés en France se servent de Viadeo comme d'un outil de sourcing pour leurs recrutements ». Cette stratégie a été couronnée de succès, puisque pour près de 42% d'entre eux, « les contacts engagés sur ce réseau social professionnel ont débouché sur une embauche. »⁷¹

Toujours est-il que la fin des job boards n'est pas pour tout de suite, puisqu'ils sont considérés comme 'essentiels' par Doyoubuzz, service de CV en ligne.⁷²

David Britta trouve encore un autre avantage aux réseaux sociaux : avec la crise, les candidats en poste n'auraient pas été très enclins à prendre de risques pour changer de poste. Ce sont donc les agences de recrutement et les chasseurs de tête qui ont dû s'adapter aux canaux nouveaux pour repérer et « séduire les éventuels candidats frileux ».

Cette adaptation plus ou moins obligatoire, compte tenu du contexte du marché de l'emploi, les agences de recrutement et les chasseurs de tête ont appris à se spécialiser et à trouver les talents, ce qui fait dire à David Britta qu'il s'agirait d'un « véritable renouveau du marché du recrutement, une innovation qui relance la concurrence et multiplie les potentiels ».⁷³

2.5.2 Le renouveau des job boards

Les job boards n'ont pas non-plus dit leur dernier mot, et évoluent eux aussi pour se faire une place sur les réseaux sociaux pour maintenir leur statut d'acteur incontournable. Ainsi, Monster a lancé en 2011 son application *BeKnown*⁷⁴ sur Facebook : un réseau professionnel à l'intérieur d'un réseau grand public, sur lequel les membres peuvent séparer leur profil grand public et leur profil professionnel, et par la même occasion accéder à toutes les offres d'emploi (américaines) de Monster. Le but premier de la création de cette application semble être la récupération de trafic vers Monster, qui souffrirait de

⁶⁹ David Britta – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/CCnM6>

⁷⁰ David Britta – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/Yty8n>

⁷¹ e-commerce Magazine n°27 - Février 2011 - p.20

⁷² Romain – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/1KXzV>

⁷³ David Britta – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/0SyrL>

⁷⁴ <http://www.beknown.com>

l'importance grandissante que prennent les réseaux sociaux professionnels. Très peu rentré dans les habitudes des internautes français pour l'instant, malgré l'avantage notable que présente l'étanchéité entre données privées et données publiques, ce type d'application doit encore faire ses preuves à l'avenir, notamment face à une concurrence avec le même principe de fonctionnement comme par exemple *BranchOut*, fondé en 2010.⁷⁵

Ce dernier, bien que fonctionnant sur le même principe - un réseau professionnel à l'intérieur d'un réseau grand public - n'a pas le soutien d'un grand nom tel que Monster, mais puise sa force dans le dynamisme de la communauté qui a la possibilité de poster des offres d'emploi qui seront diffusées (gratuitement) sur le mur du membre. Ce concept est séduisant mais n'a trouvé que très peu d'adeptes parmi nos relations. Pareillement, une recherche avec les critères 'marketing' et 'France' ne retourne que 4 résultats (au 17.09.2011), dont une postée par nos soins, 10 en Allemagne et en Grande Bretagne, 2 en Espagne contre 169 en Californie. Une percée peu convaincante en Europe, donc, qui ne sera nullement facilitée par le fait que la fonction sourcing selon critères est inexistante, tout comme sur BeKnown. Branchout reste donc un outil professionnel à utiliser entre amis, pertinent si on habite sur le bon continent, et si on a un nombre d'amis important (et prêt à utiliser cette application) travaillant dans le même secteur d'activité que soi.

Ainsi, ce n'est pas pour rien que Thibaut Gemignani, directeur général de Figaro Classifieds (Cadremploi, Keljob etc.) annonce : « La deuxième vie des 'job boards' ».⁷⁶

Il explique qu'en 2015, « plus de la moitié du trafic Internet se fera sur les smartphones, les tablettes numériques et la télévision connectée. » C'est en prévision de cette tendance grandissante que le site Cadremploi a lancé une application mobile en 2010. Investissement rationnel, puisque les smartphones représentent jusqu'à 20% de l'audience, notamment durant les grandes vacances, preuve qu'« il n'y a désormais plus aucune pause dans le processus de recrutement ».

2.5.3 Réseaux sociaux et job boards : un usage complémentaire

Il apparaît que les réseaux sociaux à eux seuls ne peuvent servir à faire du recrutement en moyen et grand nombre, et n'atteignent pas tous les cibles.

Leur fonction est donc complémentaire et fait le lien entre recrutement et le marketing, en mélangeant la communication corporate et la communication de recrutement.

Selon une enquête Stepstone citée par *Stratégies*, 75% des entreprises ayant embauché via les réseaux et médias sociaux auraient constaté une "amélioration de la qualité des recrutements". Le recrutement fait via ces canaux semblerait plus « performant que certaines approches traditionnelles » : « Sur une échelle de qualité des candidats allant de 1 à 4, les réseaux sociaux obtiennent une note supérieure à 3, en deuxième position derrière les programmes de mobilité interne (3,4), voire en première position

⁷⁵ <http://branchout.com>

⁷⁶ Thibaut Gemignani – « À la recherche du bon candidat » - page accédée le 10.10.2011 - <http://goo.gl/L0qUV>

pour la France. Les « job boards » récoltent une note de 2,6, devant les moteurs de recherche (2,5) et les salons professionnels (2,4). »

Toujours est-il que ces chiffres ne concernent pas un échantillon hétérogène de la population active. Stratégies précise que « la performance relative du média social comme outil de recrutement reste suspendue à plusieurs déterminants ».⁷⁷

En effet, l'aspect générationnel est un premier critère, puisque pour certaines populations la fréquentation des sites est marginale. C'est le cas de la pré-génération X chez laquelle la fréquentation des réseaux sociaux n'est pas une habitude. Pour les générations suivantes au contraire, l'utilisation des réseaux sociaux est une évidence. Cette très forte pénétration par les jeunes représente néanmoins aussi une perte de sa dimension différenciante : être sur les réseaux sociaux aujourd'hui ne fait plus d'un candidat quelqu'un sortant du lot, puisque c'est devenu la norme.

Laurent Benazera, DRH d'Open, grande SSII, explique son approche à l'usage des réseaux sociaux : « Les réseaux sociaux sont très complémentaires des approches classiques. Leur dimension d'échange leur confère une fonction préliminaire intéressante avant un premier entretien, ce qui s'avère extrêmement productif, notamment sur les profils les plus pointus ».⁷⁸

2.6 Recruteurs et candidats égaux face aux réseaux sociaux

Après le candidat qui organise un salon de recrutement pour lui tout seul⁷⁹, les candidats de plus en plus nombreux qui interpellent directement l'entreprise dans laquelle ils veulent travailler via vidéo, est découvre le candidat qui dédie une page Facebook à sa candidature. Il s'agit de Laurent qui candidate pour le poste de community manager chez la très cotée agence TBWA.⁸⁰ Sur cette page, les fans (236 le 8 octobre 2011) peuvent suivre l'avancement du processus de sa candidature au fil de ses publications.

Malgré elle, l'agence TBWA attire alors beaucoup d'attention, et ce uniquement parce qu'un candidat a décidé de communiquer sur sa recherche avec tous les moyens dont il dispose. Il va sans dire qu'étant community manager, le choix a dû se porter très naturellement sur Facebook.

Cette démarche audacieuse et originale prend donc l'entreprise en otage en quelque sorte. Il appartient désormais à TBWA de se positionner : soit passivement en recrutant Laurent, soit activement (toujours en le recrutant ou) en communiquant de son côté sur cette démarche. C'est plus ou moins chose faite depuis qu'un employé de l'agence a publiquement tenu au courant les fans de la page de l'avancement du projet.

On pourrait également imaginer que TBWA est à l'origine de cette démarche, et que le projet entier est fictif et est en fait une opération de communication. Si tel est le cas, elle commence à porter ses fruits :

⁷⁷ Muriel Jaouën – “Les réseaux sociaux, amis des recruteurs ?” - page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/dI4kp>

⁷⁸ Muriel Jaouën – “Les réseaux sociaux, amis des recruteurs ?” - page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/iBUQw>

⁷⁹ <http://www.me-recruter.com>

⁸⁰ <http://www.facebook.com/hire.laurent>

largement relayée sur Twitter, le job board keljob a également relayé l'histoire et ne sera certainement pas le dernier à en parler.⁸¹

Cette action est un bon exemple pour montrer qu'un candidat a le pouvoir d'interpeller publiquement, et d'intégrer tous les moyens mis à sa disposition pour attirer l'attention.

2.6.1 De l'importance de la bonne e-réputation du candidat

Ce qu'est la marque employeur de l'entreprise et le personal branding du candidat, l'e-réputation qu'il s'efforcera de créer, à moins de la subir s'il néglige sa présence sur le web.

Selon David Britta, le personal branding est la « construction d'une image personnelle publique, addition entre sa réputation et son identité professionnelle » [...] qui « devient ainsi un nouveau critère de sélection qui permettra de départager deux candidatures pertinentes. »⁸²

Les réseaux sociaux non-professionnels tels que Facebook et Google+ ne serviront donc au sourcing que de manière négligeable, mais plutôt à la recherche d'informations complémentaires sur le candidat. D'où l'importance pour ce dernier de ne publier que du contenu dont il n'aurait pas à rougir devant un recruteur (ou toute autre personne...), ou de paramétrer ou verrouiller son profil de la sorte qu'il n'apparaisse pas dans les résultats des moteurs de recherche s'il ne souhaite pas rendre publique sa vie privée. Une démarche élémentaire mais trop souvent oubliée par les candidats.

Une étude du service de monitoring de l'image sur les médias sociaux, Reppler, vient appuyer le fait que 91% des recruteurs recherchent des informations complémentaires sur le candidat sur les réseaux sociaux : 76% des recruteurs vont rendre visite au profil Facebook, 53% au Twitter, et seulement 48% au profil LinkedIn, qui est pourtant le seul profil professionnel par définition. On peut en déduire que le recruteur ne cherche pas uniquement à vérifier les informations fournies par le candidat, mais aussi et surtout en savoir plus sur la personnalité du candidat, ses goûts et ses humeurs.

Malheureusement pour les candidats dont le profil a été visionné, 69% n'ont pas été retenus suite à la consultation de leurs divers profils par le recruteur, la plupart du temps parce qu'ils ont menti à propos de leur qualifications (13%). D'autres raisons éliminatoires sont le fait de poster des photos ou des commentaires inappropriés, de dire du mal de leur précédent employeur, ou encore de faire preuve d'un piètre don pour la communication en général (11%). Doit-on en conclure qu'il ne vaut mieux pas avoir de profils, ou alors les cloisonner au point de ne plus du tout les rendre publics ?

Non. Car si du contenu négatif peut coûter un poste à un candidat, du contenu positif peut lui en faire gagner un : en effet, 68% des recruteurs ont pris la décision d'embaucher un candidat suite à la consultation de leurs profils. Principalement parce-que leur profil reflétait une image positive d'une personne qui correspondait bien à l'entreprise (39%). Deux autres raisons importantes citées à 36%

⁸¹ Louise Fontana – accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/nVCqj>

⁸² David Britta – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/Pbz2O>

étaient tout simplement dues au fait que leurs qualifications se reflétaient sur leurs profils, et qu'ils étaient créatifs.⁸³

Une présence cohérente avec le parcours du candidat sur les réseaux sociaux vaut donc mieux que pas de profils publics du tout.

Afin de ne pas pénaliser les candidats un peu trop laxistes vis à vis de leur vie privée et éviter les dérapages, sept organisations françaises (Medef, ANDRH, Apec, Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, IMS-Entreprendre pour la cité, Syntec Recrutement et À Compétence égale) ont rédigé une «charte réseaux sociaux, Internet, vie privée et recrutement» en janvier 2010, s'engageant à privilégier les réseaux professionnels, comme Viadeo ou LinkedIn, devant les réseaux personnels de type Facebook.⁸⁴

Pour résumer cette idée, il est essentiel de citer cette phrase très juste « Your online presence IS your resume. »⁸⁵

2.6.2 Recherche d'informations et évaluation de l'entreprise facilitée

Mais ce ne sont pas seulement les candidats qui doivent surveiller ce qui se dit sur eux, les entreprises aussi ont tout intérêt à monitorer ce qui se dit sur elles. Cela passe bien sûr par les articles et les interviews que l'on retrouve en faisant une recherche simple sur Google, mais aussi et plus précisément sur des sites qui se sont spécialisés dans le recueil d'avis (d'ex-) employés sur leur entreprise. On peut ainsi nommer « *NoteTonEntreprise* »⁸⁶ qui publie des commentaires et des notes attribuées aux entreprises sur des critères aussi divers que le salaire, le respect des employés, les managers ou encore la parité.

Tant mieux si la moyenne des avis est bonne. Attention si elle est mauvaise : bien que cela peut être utile pour se rendre compte de certains dysfonctionnements au sein de l'entreprise, cela peut aussi constituer un repoussoir pour de potentiels candidats qui ont le choix entre l'entreprise avec une mauvaise e-réputation et l'autre qui elle, a une bonne réputation.

Selon une étude du cabinet de conseil Quatre Vents, 64% des candidats ont déjà eu recours à ce genre de site pour obtenir des informations complémentaires et des avis honnêtes d' (ex-) employés. Néanmoins, 43% des interrogés pensent qu'il y a « de tout sur ces blogs, et qu'il faut y trier l'information ».⁸⁷ On y trouve effectivement des commentaires diffamatoires d' (ex-)employés désireux de se venger et ceux, beaucoup moins crédibles, de responsables des ressources humaines des entreprises attaquées. On se défend comme on peut...

⁸³ Reppler – accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/xDqqh>

⁸⁴ Muriel Jaouën – “Les réseaux sociaux, amis des recruteurs ?” - page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/mISih>

⁸⁵ Fin de la vidéo – accédée le 02.10.2011 - <http://bigthink.com/ideas/39526>

⁸⁶ www.notetonentreprise.com

⁸⁷ Quatre Vents – page accédée le 24.10.2011 - <http://goo.gl/O7zHg>

Jacques Froissant indique qu'additionnellement, une présence maîtrisée sur les réseaux sociaux offre aux candidats « une information plus riche sur l'entreprise au quotidien, son ambiance, les métiers proposés ». De plus, une entreprise présente sur divers réseaux sociaux verra sa notoriété croître, et enfin le renforcement de la marque employeur puisque la communication sera centrée sur la communauté qui s'est formée autour de l'entreprise.⁸⁸

2.7 Les limites des réseaux sociaux

2.7.1 Les experts en 2.0 manquent à l'appel

La migration des recruteurs et des ressources humaines est en train de migrer de la communication unilatérale (un candidat répond à une annonce postée par le recruteur) vers une interaction multilatérale avec des moyens mis à disposition par l'usage massif des réseaux sociaux notamment, ce qui oblige les ressources humaines à adopter une vision à 360° afin de non seulement investir les nouvelles plateformes et moyens de recrutements, mais aussi de garder un œil sur ce qui se dit sur l'entreprise.

Le recruteur 2.0 a donc une double casquette recruteur - community manager, profil encore très rare, d'autant plus qu'il n'existe pas encore de formation dédiée à ce type de profil, et que l'enseignement des pratiques de réseaux sociaux est rare.

Avant de voir quel profil pourrait le plus correspondre à la fonction du "recruteur 2.0", prenons en considération les autres risques qui se présentent lors de l'investissement des réseaux sociaux.

2.7.2 Le leurre de la gratuité et de la simplicité des réseaux sociaux

Bien que tous les réseaux sociaux soient gratuits (sinon ils seraient sans doute bien moins fréquentés), il serait erroné de croire qu'une présence efficace des entreprises le soit aussi.

En effet, de nombreuses entreprises se créent une présence sur les réseaux tels que Facebook et Twitter pour ne nommer qu'eux, mais sous-estiment l'investissement nécessaire en temps et en effectifs qualifiés. Un profil sur lequel il n'y a pas d'activité, ou avec un animateur dépassé par les événements en cas de crise ne reflétera pas une très bonne image de l'entreprise.

Une fois un profil activé, il développe une vie propre, devient autonome, et il faut donc une personne voire une équipe au sein de l'entreprise qui supervisera à temps plein de la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux. C'est ce que l'on appelle le Community manager, métier que nous détaillerons plus bas.

Néanmoins, il semblerait que des réseaux sociaux initialement non prévus pour faire du recrutement soient de plus en plus plébiscités à cette fin par les recruteurs : il s'agit de Facebook et de Twitter. A condition d'avoir un nombre de fans ou de followers suffisamment important, l'annonceur (en

⁸⁸ Jacques Froissant – page accédée le 27.09.2011 - <http://goo.gl/0bsJF>

l'occurrence l'entreprise qui recrute) peut poster ses offres d'emploi directement sur son profil Facebook, diffuser ses offres via des tweets, ou encore créer plusieurs profils Twitter différents.

Le vendeur à distance de textile britannique ASOS est ici un exemple, puisqu'il existe sur Twitter pas moins de trois profils officiels : le corporate avec les annonces commerciales⁸⁹, le compte SAV⁹⁰ et le compte emploi, le canal privilégié de cette entreprise pour diffuser ses offres.⁹¹

Une telle démarche n'est pertinente que si on dispose d'un levier de viralisation assez puissant, c'est à dire si assez de personnes ciblées sont à l'écoute du message et des communications de l'entreprise, et qui sont prêtes à les relayer à leurs contacts.

Si ce pré requis d'une audience suffisamment importante pour une présence efficace sur les réseaux sociaux est rempli, il ne faut néanmoins pas perdre de vue un élément capital pour une présence sans accroc : l'e-réputation.

Nous avons vu dans cette deuxième partie tout l'intérêt de l'e-réputation de l'entreprise dans une stratégie de recrutement. Nous tenterons à présent de faire les recommandations les plus pragmatiques pour l'élaboration d'une stratégie.

⁸⁹ <http://twitter.com/#!/ASOS>

⁹⁰ http://twitter.com/#!/ASOS_HeretoHelp

⁹¹ http://twitter.com/#!/ASOS_Careers

3 Recommandation pour construire l'e-réputation d'une entreprise

« Il faut vingt ans pour construire une réputation, cinq minutes pour la détruire. »

Warren Buffet

Les médias sociaux présentent des usages et des codes de communication différents de ceux utilisés dans le cadre d'une communication institutionnelle traditionnelle. Ces supports de communication doivent engendrer à la fois une forte proximité et un dialogue permanent avec ses publics.

Les médias sociaux sont pour les ressources humaines une opportunité de faire un travail de prospect et de terrain ; en effet, le marketing RH au travers des médias sociaux est un marketing d'écoute. Désigné par le terme de « marketing participatif » (ou Social Media Marketing), il consiste à utiliser, identifier et analyser les conversations ainsi qu'à participer et initier des interactions au sein d'une communauté.

C'est une démarche qui doit être réfléchie et s'inscrire dans la durée : commencer par une phase de définition des objectifs de la présence sur les médias sociaux, puis d'une réflexion sur la stratégie à adopter. Il ne faut bien évidemment pas négliger les règles d'éthique qui conditionnent cette stratégie.

Nous allons donc voir, dans les recommandations qui vont suivre, les étapes à installer au fur et à mesure pour lancer sa marque sur les réseaux sociaux et ainsi développer et contrôler sa marque employeur.

3.1 Organiser sa présence sur les réseaux sociaux

La mise en place d'une identité numérique pour une entreprise peut donc avoir de nombreux avantages et une absence de présence ou une présence non maîtrisée peuvent avoir de très mauvaises répercussions. Etablir une politique de communication en ligne en adéquation avec une entreprise présente un certain nombre de défis pour celle-ci. Effectivement toute présence pour être solide et rentable doit être basée sur l'élaboration d'une stratégie de communication adéquate assistée par un plan d'actions concret.

3.1.1 Définir les objectifs et la stratégie

La première étape pour une marque ou un site souhaitant utiliser les médias sociaux consiste à définir un ou plusieurs objectif(s) précis. Il faut se demander pourquoi on veut être présent sur les médias sociaux. Pour générer du trafic ? Augmenter les visites ? Améliorer son image de marque ? Recruter de nouveaux salariés ?

La seconde étape vise à définir l'usage que l'on veut faire des médias sociaux : publier des articles sur un blog, fédérer une communauté sur un réseau social, recruter, fidéliser, etc.

Enfin la troisième étape consiste à définir le positionnement de son entreprise sur les réseaux et médias sociaux : quels réseaux sociaux intégrer ? Combien de page Fan pour notre marque ? A quelles communautés s'adresser ? Doit-on répartir la présence de son entreprise sur un ou plusieurs médias sociaux ?

3.1.2 Adapter les outils aux messages et à la cible

Si les réseaux sociaux sont divers et variés, leur utilisation l'est aussi. Pour une entreprise, outre la taille, la qualité du ciblage des contacts est un critère d'appréciation essentiel. Il est nécessaire de définir sa stratégie en fonction de sa cible et de ses objectifs.

Dans une stratégie RH il faut penser qu'il a deux cibles, à la fois les personnes que l'on veut recruter mais avant tout les salariés de l'entreprise qui vont faire l'e-réputation de celle-ci.

Il faut donc comprendre les usages de son personnel et leurs présences sur les territoires numériques. Les réseaux sociaux ont supprimé la frontière entre communication interne et externe. Les salariés en intervenant sur ces réseaux, se rendent acteurs d'une nouvelle forme de communication externe de l'entreprise, laquelle séduit une large audience. Désormais, tout ce qui est dit à l'intérieur de l'entreprise est susceptible d'en sortir et d'être considérablement amplifié face aux cibles externes.

Nous verrons plus loin dans les recommandations quels sont, à juste titre les messages à adapter face à ses collaborateurs pour gérer au mieux sa e-réputation.

3.1.3 Animer et développer sa présence en ligne

Afin de maintenir une bonne e-réputation après avoir investis les médias sociaux il est nécessaire d'animer sa présence en ligne. Les réseaux sociaux sont des lieux d'échanges privilégiés avec des communautés virtuelles d'internautes. Afin de véhiculer une bonne image, l'entreprise doit instaurer un dialogue avec les internautes et donner vie aux supports.

L'animation se fait par la publication de contenu adapté à leurs attentes, et doit être diffusé régulièrement afin d'être référencé et de fidéliser les lecteurs. Par exemple, le fan Facebook d'une page

d'un site de recrutement attendra des offres régulières et des conseils. Ce contenu doit être varié et multimédia pour retenir l'attention des internautes.

L'animation, c'est aussi inciter les internautes à réagir sur des sujets précis, répondre à leurs interrogations et suggestions. Les médias sociaux prennent leur sens et se révèlent dignes d'intérêt uniquement s'ils sont utilisés pour l'interaction qu'ils permettent entre internautes. La personne en charge de l'animation des réseaux devra alors poser des questions, partager des documents, des informations, pour réellement donner une vie à la communauté. C'est le dialogue et les réactions des internautes qui permettent d'établir une bonne e-réputation en montrant que l'entreprise est concernée par eux.

Mais c'est également l'animation qui permettra de maintenir l'e-réputation en créant des lieux qui donnent envie aux internautes de s'y exprimer et où l'entreprise peut réagir avant ou pendant une période de crise. L'animation permet également de rentabiliser la présence en ligne d'une entreprise en recueillant des informations importantes via ces dialogues entre internautes.

Enfin, l'animation passe par l'observation des actions des utilisateurs sur les médias sociaux. De ces observations, des conclusions peuvent être tirées afin d'optimiser le contenu diffusé, les réponses apportées aux commentaires, les documents multimédia produits, etc. Les besoins des internautes évoluent et il est important de les suivre afin de toujours proposer un contenu qui leur est adapté et qui aidera à valoriser au mieux l'entreprise.⁹²

3.1.4 La nécessité de veiller

Avoir une identité numérique valorisante est une bonne base pour éviter de voir l'e-réputation de l'entreprise lui porter préjudice à la suite d'une crise. Cependant, le seul moyen de contrôler l'e-réputation est que l'entreprise soit actrice de celle-ci et qu'elle réalise une veille constante.

Veiller sur son e-réputation c'est avant tout surveiller les informations que diffusent les internautes sur l'entreprise mais pas uniquement. La personne en charge de l'e-réputation doit également s'attacher à veiller sur ce qui se dit à propos des marques de l'entreprise, de ses éventuelles franchises mais aussi sur le dirigeant et les employés. Ce sont toutes ces informations qui vont créer l'e-réputation de l'entreprise et il convient de définir les mots-clés à surveiller : nom, raison sociale, nom du PDG, produits etc. De nombreux outils de veille permettent de surveiller quotidiennement une e-réputation.

Afin d'avoir rapidement une idée de la vision qu'ont les internautes d'une entreprise, une simple recherche Google sur les mots-clés définis auparavant permettra d'avoir accès aux résultats que consultent la plupart des internautes. Cette recherche peut être couplée avec le service de Google, Google Alerts, qui envoie un e-mail à chaque fois qu'un nouveau lien est référencé sur une occurrence donnée dans Google ou Google Actualités.

⁹² La mise en place d'une stratégie d'e-réputation en entreprise par Marlene Page

Connaître les sites qui référencent la présence de l'entreprise est important afin de surveiller les mises à jour de contenu et/ou les réactions des internautes sur ces sites. Même si les internautes ne consultent en général que les trois premières pages de Google il faut également s'intéresser aux pages de résultats qui suivent puisqu'elles peuvent donner une idée des résultats qui risquent de se retrouver par la suite en première page. Il ne faut pas oublier également de chercher dans les documents multimédias de type image ou vidéo d'éventuelles informations concernant l'entreprise.

3.2 Définir les règles d'éthiques spécifiques aux médias sociaux

3.2.1 Les règles de communication externe

La particularité du web 2.0, est le rôle et la place que peut y trouver son utilisateur : il génère désormais le contenu de ses marques favorites (les commentaires font partie du contenu et constituent de la valeur), et il a bien plus de pouvoir qu'un simple consommateur : il est informé, impliqué, décide, construit ou détruit l'e-réputation d'une marque. Toute entreprise décidant d'être présent en ligne doit respecter des règles d'éthique à l'égard de ces utilisateurs, mais également établir des protocoles internes concertés pour diffuser, participer et suivre sa marque sur les réseaux sociaux.

- Être à l'écoute de ce qui se dit de sa marque, de son produit : où, par qui, comment, pourquoi, afin de pouvoir adapter son dialogue en conséquence, cibler les bonnes « niches », faire du cas par cas, être précis dans sa communication.
- Être transparent : Le discours qu'une entreprise tient sur un réseau social n'est pas le même que celui d'une brochure ou site internet institutionnel. De plus il est visible de tous. Il ne faut absolument pas chercher à censurer des propos ou une discussion, ou tenter d'étouffer un conflit. La seule solution est le dialogue.
- Être humain : les clients doivent être en contact avec des individus clairement identifiables, et non des boîtes mails génériques (ex : Yaëlle sur voyages-sncf.com). Les communications doivent par conséquent être personnalisées et non formatées. Reconsidérer les critiques : être présent sur les médias sociaux demande un changement d'état d'esprit à l'égard des critiques. Les bonnes critiques doivent être prises avec humilité et la remarque négative doit être considérée comme constructive, et assujettie à capitalisation.
- Être persévérant : les fruits d'une présence sur les réseaux sociaux sont longs à récolter, il faut donc prévoir une action sur la durée et non des actions ponctuelles type campagne publicitaire.
- Créer une politique de communication interne qui permettra aux employés de disposer d'un code de conduite à respecter lorsqu'ils seront amenés à s'exprimer au nom de leur entreprise sur les médias

et réseaux sociaux. Ce code de conduite comprend des règles d'éthique mais aussi des éléments de la stratégie de participation.

3.2.1 Instaurer aussi des règles en interne

S'il y a bien un sujet récurrent vis-à-vis des médias sociaux en entreprise, c'est bien celui des guidelines ou codes de conduite. Celles-ci consistent à protéger les acquis de l'entreprise, et on ne peut pas aller à l'encontre de cela, car il s'agit du bien commun. Voyons donc les différents types de codes de conduite et leurs usages, comment et pourquoi les utiliser et lesquels d'entre-deux devraient constituer une priorité⁹³ :

Yann Gourvennec et Hervé Kabla, dans leur livre « Les médias sociaux expliqués à mon boss » définissent quatre types de codes de conduite des médias sociaux d'entreprise.

Tout d'abord les codes déontologiques, c'est-à-dire ceux qui vont décrire les choses à faire ou à ne pas faire dans les médias sociaux en entreprise : comme par exemple éviter les faux commentaires et les faux blogs ou encore comment répondre à un commentaire ou comment se comporter en général face à l'internaute.

Il est possible de fusionner ce code avec le code d'usage ou de bonnes pratiques qui décrira plus précisément comment ce qu'il faut écrire, à quoi un blog peut servir.

Ces deux codes sont principalement incitatifs et ont pour but d'encourager les bonnes pratiques en entreprise pour tous salariés travaillant sur ces supports ; ces guides peuvent servir aux responsables des médias sociaux en entreprise à développer ces bonnes pratiques, à prodiguer des formations ou à organiser des réunions de sensibilisation. À terme ces guides peuvent aussi permettre aux employés de se prendre en charge, en minimisant les risques et les appréhensions, afin de développer le contenu généré par l'utilisateur.

On peut aussi parler de code de conformité à la marque qui est un classique des grandes entreprises lorsqu'elles sont dotées d'une marque forte. En effet l'adhésion totale à l'image de la marque et à ses règles n'est pas un objet de créativité et doit être totale. Les salariés doivent être dans le respect total de ces règles car il ne sert à rien de les détourner, le bénéfice de l'originalité n'étant pas garantie et ne pouvant aboutir qu'à un affaiblissement de la marque et de sa reconnaissance.

Reste un dernier type de codes, dédiés aux guidelines, il s'agit du respect des règles de l'entreprise, qui couvrent les aspects aussi divers que la responsabilité des employés lorsqu'ils écrivent sur leur blog personnel, les blogs de l'entreprise ou encore les sources tierces, tels que les réseaux sociaux.

Cependant faire signer ce genre de codes serait inutile et contre-productif et reviendrait à tuer la créativité et l'esprit d'initiative. Les salariés auraient peur et l'entreprise se priverait de beaucoup de

⁹³ Les médias sociaux expliqués à mon boss – p. 283 – Hervé Kabla et Yann Gourvennec - Editions Kawa

prises de parole positives. Il faut donc réaliser des guidelines, en s'appuyant sur les Ressources humaines et ne pas confier cette tâche aux juristes. Il faut avant tout laisser place à l'humain !

Pour résumer et être plus concret voici quelques exemples de guidelines en entreprise:

- mentionner son appartenance à l'entreprise quand on s'exprime en son nom
- être sincère, défendre uniquement les points de vue auxquels on croit
- être honnête, citer ses sources, savoir reconnaître ses erreurs
- éviter d'aborder les sujets internes de son entreprise (informations confidentielles)
- adopter une attitude responsable
- être professionnel sur le fond, chaleureux sur la forme, et toujours courtois
- être réactif ne pas oublier que sur internet les écrits restent
- soigner le fond et la forme de ses interventions, même en 140 caractères
- tenir des propos clairs et apporter une valeur ajoutée lorsque l'on s'exprime

3.3 Adapter les compétences en interne

3.3.1 Un nouveau métier au croisement de ces problématiques : le community manager

La fonction du community manager est devenue essentielle en entreprise. Mais voyons tout d'abord qui il est et quelles sont ses missions.

Le community manager est un nouveau métier transverse. D'après Wikipédia : « Il a pour mission d'animer les échanges entre internautes utilisant un service web commun et de faire respecter les règles de bonne conduite au sein de la communauté ». ⁹⁴ Il effectue également une veille constante, crée une communauté, mobilise les influenceurs, crée des discussions, fait le lien avec la direction de l'entreprise ainsi que les autres services concernés par les réseaux sociaux.

D'après Olivier Kayser, membre de l'institut des community manager français note : « La fonction de community manager est une fonction de terrain, très opérationnelle. Les décisions doivent être prises rapidement. Il est essentiel que le community manager ait les compétences pour prendre ses décisions, en sachant quelle solution va le plus dans le sens de sa vision. Il doit être capable de savoir dans quelle direction emmener la communauté, afin que celle-ci se développe, et que ce développement profite à la marque qui l'a mise en place ».

Ses fonctions sont multiples et diverses : elles recouvrent toutes les fonctions de la coordination (en interne et en externe) depuis l'animation d'équipes de blogueurs, la suggestion de nouveaux sujets et de

⁹⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestionnaire_de_communaut%C3%A9

billets de blogs, l'organisation de rendez-vous, le relais des articles écrits, la promotion de la marque, tout ce qui peut aider à participer à la e-réputation d'un produit ou de la marque dans notre cas.

De nombreux postes de community manager sont en cours de création au sein des entreprises afin de prendre en charge l'animation et la présence de la marque dans ces espaces sociaux.

L'animation est l'un des nouveaux métiers du Web qui se caractérise par plusieurs compétences à développer et à maîtriser. Un seul individu peut jouer ces rôles, mais dans un premier temps, il est plus plausible de partager les tâches entre quelques individus.

3.3.2 Le community manager au service des ressources humaines

Recruteur 2.0, Responsable Marketing Employeur, Community manager RH, Consultant en stratégie de présence, Concepteur d'un site de conseils et d'aide aux demandeurs d'emploi, autant de nouveaux métiers qui arrivent peu à peu dans le services des ressources humaines pour transformer le recrutement.

En effet les objectifs d'une transformation 2.0 de l'entreprise concernent aussi les ressources humaines. La nature spécifique des usages 2.0 repose sur les interactions avec les talents, et rend indispensable l'implication de ceux qui ont la responsabilité de les recruter et les développer.

Les RH deviennent donc à leur tour des community manager spécifique au recrutement et a la communication interne.

Le community manager devient porte-parole de la communauté interne. Etant en contact régulier et en veille active avec les membres de la communauté, il appréhende progressivement ses attentes. Il a donc pour mission de faire remonter les réflexions des membres en interne, pour que l'organisation puisse s'adapter. Le community manager RH est aussi le porte-parole en externe et répond aux besoins des internautes en recherche d'emploi. Il répond à leurs questions concernant un poste, une politique d'entreprise, un métier, etc.

Comment devenir une RH 2.0 ?

Les entreprises doivent mettre en place de véritables plans de formation aux médias sociaux pour leurs équipes de recruteurs, au risque de creuser un fossé entre les usages internes et ceux des candidats, sur un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, difficile, mouvant. L'expertise, la curiosité ou la conviction de quelques recruteurs ne peut servir de socle à une stratégie RH 2.0.

Les processus RH ne se mettront donc pas à l'heure du Web 2.0 sans agir et l'organisation et les acteurs de la gestion des Ressources Humaines non plus. Il est donc indispensable d'améliorer les compétences.

S'approprier les usages 2.0 : Dans cette transformation de leur organisation, le DRH et son équipe jouent un rôle clef et « exposé ». Si il n'est pas un pré-requis d'être des praticiens experts des usages 2.0, il est indispensable de découvrir ces derniers, de discuter leurs conséquences afin d'orienter et

piloter le déploiement des usages 2.0. Des ateliers collectifs et individuels aideront à donner du sens, à favoriser les interactions et la confiance, et à stimuler la production de contenus au sein de la DRH.

Lancer des communautés de pratiques RH : Une communauté RH est un excellent moyen pour déployer les usages 2.0 au sein d'un cercle plus large d'acteurs RH. Et ce n'est pas les sujets qui manquent : recrutement, diversité, RH 2.0, évaluation annuelle, accompagnement des hauts potentiels... Beaucoup de thèmes permettront d'associer d'autres acteurs des processus RH comme les managers par exemple.

3.3.3 Le DRH acteur clef de la transformation en entreprise 2.0

Le DRH a un rôle indispensable à jouer pour faire « bouger les lignes », les processus, les acteurs, la culture, les systèmes, et au-delà augmenter l'appropriation des usages 2.0 par l'organisation pour augmenter la probabilité d'en tirer des bénéfices. Se transformer en entreprise 2.0, place l'entreprise dans une dynamique globale de gestion du changement avec des spécificités liées à la nature des usages et de ses impacts.

La solution est dans le chemin, spécifique pour chaque entreprise, avec des actions menées en particulier par la DRH, mais pas seulement, pour Orienter/Stimuler, Favoriser/Valoriser et Coordonner/Capitaliser. La DRH devra aussi accompagner la mutation du management et la création de nouveaux métiers comme les community managers dans l'entreprise.

Au final, gérer la transformation en entreprise 2.0, c'est développer l'appropriation des usages 2.0, en agissant sur les 4 facteurs clefs, pour produire un Retour sur Investissement pour l'entreprise et des retours sur Implication pour les activistes de l'entreprise 2.0.⁹⁵

3.4 Soigner son image interne pour recruter à l'externe

3.4.1 Le collaborateur, porte-parole de l'entreprise

Josh Bersin, PDG de l'entreprise américaine Bersin & Associates, appuie l'étude de Jobvite selon laquelle une part grandissante des recrutements se fait par relations et sur recommandation d'une connaissance d'un collaborateur. Le « piston » étant aussi vieux que l'entrepreneuriat, il s'agit en fait de sa forme 2.0, la recommandation via les réseaux sociaux, qui fournirait les meilleurs résultats de recrutement au coût le plus bas.⁹⁶

Il faut bien sûr garder en tête que seuls les employés se sentant bien dans leur entreprise vont la recommander à leurs contacts. Les collaborateurs peuvent donc faire la pluie et le beau temps quand il s'agit de les faire porte-parole de l'entreprise et d'attirer des talents à leur tour.

⁹⁵ Livre Blanc du DRH 2.0 par Thalentys Consulting

⁹⁶ Josh Bersin - page accédée le 20.10.2011 - <http://goo.gl/fUcZ0>

En effet, aussi efficaces soient-ils, les community managers peuvent se retrouver rapidement dépassés par toutes les informations qui circulent sur leur entreprise et devront trouver des relais en interne qui posséderont l'expertise pour répondre aux questions posées. Il devient alors nécessaire de passer parfois directement la parole aux collaborateurs, ceux-là même.

3.4.2 Les réseaux sociaux d'entreprises, facteurs d'efficacité pour les entreprises

Les candidats sollicitent de plus en plus les collaborateurs des entreprises via les réseaux sociaux pour challenger le discours RH officiel avec la réalité de l'entreprise. Certains de ces collaborateurs peuvent se montrer peu à l'aise avec ces nouveaux usages, ou au contraire se sentir totalement libres et entrer en contradiction avec les autres messages RH de l'entreprise. Il revient aux ressources humaines de guider, d'outiller, d'accompagner, de conseiller ces collaborateurs qui présentent un formidable potentiel : devenir les meilleurs ambassadeurs des métiers de l'entreprise. Il en est de même des cursus RH qui, à de très rares exceptions, n'ont toujours pas intégré de modules « médias sociaux et RH » dans leurs programmes pédagogiques.

Les réseaux sociaux d'entreprises sont une bonne solution pour accompagner les salariés sur ces nouvelles problématiques.

Les réseaux sociaux peuvent être utilisés de multiples manières par l'entreprise et relève aussi bien de la communication interne que de la communication externe. Les réseaux internes reproduisent en effet la logique des réseaux grand public existant. Chaque collaborateur qui s'y inscrit, sur une base de volontariat, crée son profil, renseigne son poste et ses activités au sein de l'entreprise. Il peut ensuite rencontrer virtuellement sur le réseau d'autres salariés qui partagent les mêmes problématiques professionnelles que lui et échanger avec eux pour élaborer des solutions communes. Les RSE incluent souvent plusieurs fonctionnalités 2.0 tels que les blogs d'entreprise, wiki, etc. Ces réseaux sociaux permettent ainsi de nouer davantage de liens horizontaux et transversaux au sein de l'organisation.

Ils ne sont cependant pas tous limités à l'interne : certaines entreprises ont déjà ouvert leurs réseaux sociaux internes vers l'extérieur, en direction de leurs partenaires, fournisseurs et clients. Enfin les entreprises possèdent également souvent en externe, une page Facebook qu'elles animent pour informer en temps réel leurs fans, dont de nombreux collaborateurs, de leurs nouveautés, leurs opérations, etc.⁹⁷

Les RSE favorisent l'éclosion de communautés du « savoir » où chaque participant bichonne sa e-réputation et apprend à utiliser cet outil « humain ». Les collaborateurs engagés pourront s'ouvrir en parties prenantes vers l'extérieur et ainsi devenir les principaux ambassadeurs de leur entreprise, fondement de toute stratégie d'e-réputation 2.0.

⁹⁷ Ludovic Boursin et Laetitia Puyfaucher – « Le média humain » – Editions Eyrolles Paris 2011 – pages 147

Conclusion

Dans un avenir très proche, les réseaux sociaux seront devenus incontournables, non seulement dans le recrutement, mais également dans la communication globale de l'entreprise. Il est alors essentiel pour l'entreprise de développer une stratégie pour sa présence en ligne et sur les réseaux sociaux.

Il semblerait que l'une des approches à envisager soit une adaptation totale au web, une remise en question constante de l'image que renvoie l'entreprise à ses clients, ses partenaires et... ses employés, présents ou à venir. Pour cela, les ressources humaines doivent, si l'équipe n'est pas encore tout à fait au point, disposer d'un pôle ou d'une personne en charge de la communication Nouveaux Médias qui peut les guider dans la démarche du recrutement 2.0 et de ses outils, de l'e-réputation à la marque employeur de l'entreprise.

Les réseaux sociaux sont depuis peu pris très au sérieux par les DRH, à des fins d'embauches tout d'abord, pour dénicher les talents, puis surveiller de très près par les nouveaux métiers du web, tel que les community manager, afin de gérer la e-réputation des entreprises.

Plus généralement, on remarque une relation win-win entre les entreprises et les candidats. Tout d'abord les entreprises utilisent ces nouveaux médias pour y valoriser leur image d'employeur afin d'attirer les nouveaux talents difficiles à séduire, mais ont aussi un certain pouvoir, pour en savoir plus sur leurs candidats; en effet près de deux entreprises sur cinq vérifient le profil de leurs employés potentiels sur Facebook ou encore LinkedIn.

Le réseau social peut aussi être utilisé comme instrument interne de collaboration. Si une majorité de RH redoute cette étape, certains ont résolument franchi le pas. On voit notamment apparaître de nouvelles fonctions telles que le « community Network Manager », un titre qui n'existait pas en France il y a encore 2 ans. Ces nouveaux métiers ont été créés pour gérer les mouvements des réseaux internes dans les groupes.

Que va-t-il se passer lorsque la grande majorité du secteur des ressources humaines sera passé au recrutement 2.0 ? Ferons-nous déjà face à un recrutement 3.0 ?

Il semblerait que oui puisque d'une part la Génération Z (aussi appelée Génération C pour *content* ou *cash*) arrivera sur le marché du travail dans quelques années, d'autre part parce que se dessine une tendance de recrutement plus automatisée.

Une évolution intéressante s'opère également aux Etats-Unis, où Facebook, le plus grand réseau social du monde, s'est très récemment associé aux pouvoirs publics et aux grandes agences de recrutement afin de sortir les citoyens américains du chômage grâce aux réseaux sociaux.⁹⁸

⁹⁸ <http://www.facebook.com/socialjobs>

Le process de recrutement pourrait bientôt être complété par des outils de CRM, ce qui va changer les recruteurs des cartes de visite et des fichiers Excel. Le projet de LinkedIn appelé “Talent Pipeline” prévu pour 2012 par exemple, permettra de construire un CRM mis à jour automatiquement par les candidats eux-mêmes via LinkedIn.⁹⁹

Avec les changements inéluctables, il est capital de prendre le virage du recrutement 2.0 dès maintenant afin de pouvoir rester réactif face aux changements à venir dans le secteur et de n’en tirer que le meilleur.

⁹⁹ Jason Buss – page accédée le 23.10.2011 - <http://goo.gl/X4VYN>

Annexes :

Réponses au questionnaire diffusé sur Twitter en avril 2011

[Alexandre Renoult]

Directeur d'un cabinet de recrutement de 25 consultants. Spécialisé dans l'identification et la sélection de profils middle et top management.

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

Outils qui accélèrent la performance de nos processus de recrutement via des outils collaboratifs, accessibles à tous et en tout temps, permettant ainsi de réduire nos temps de latence, de rendre accessible la relation candidat/recruteur/client final.

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

Bien entendu ! Au-delà de son process de recrutement, c'est aussi son mode de management qui sera à adapter.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

Identification plus rapide des candidats, permet de "ricocher" sur des "amis d'amis" et ainsi toucher les cercles de rang 1, 2 ou 3 de candidats directement joignables via réseaux sociaux.

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

Rapide, économique, ergonomique donc oui. Seule limite: le recrutement demeure un métier à part entière. Ce mode de fonctionnement ne doit pas nous dispenser de notre plus-value liée à l'analyse du candidat notamment. De plus, certaines entreprises se disent pouvoir le faire elle-même... Nous revenons au même problème que lorsqu'une entreprise diffuse seule une annonce et se retrouve à gérer une masse de CV non qualifiés.

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

Je n'ai pas de nom me venant spontanément à l'esprit, mais par essence, je pense notamment à des web agencies, qui ciblent leurs candidats via leurs productions propres sur le web, etc.

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

Réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn, Twitter, Facebook, Xing, etc.), visiochat via web (Skype, iChat), email.

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

Complicé, compliqué... En France, nous aimons les choses conventionnelles, voire traditionnelles... Le recrutement sans CV peine à prendre, les entreprises voudront toujours recevoir le bon vieux CV imbuvable plutôt qu'on profil Doyoubuzz même mieux figolé... à suivre: wait and see!

[Carole Blancot]

Elle dispose de 14 années d'expérience professionnelle exercées dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la paie. Elle est aujourd'hui Responsable communication et marketing au sein du cabinet ACT-ON (Conseil RH et SIRH) ainsi que blogueuse sur ce même sujet depuis juillet 2009

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

Le recrutement 2.0 est un ensemble de pratiques :

- qui reposent sur l'utilisation de la puissance et de l'intérêt des médias sociaux pour faire se rencontrer :
- un candidat (son profil, son acte de candidature plus ou moins active et son identité numérique)
- et son potentiel futur employeur (représenté par sa marque employeur et un prestataire éventuellement missionné dans ce sens)
- de façon plus moderne, en une durée plus réduite et dans une relation plus égalitaire qu'auparavant entre le recruteur et le candidat.

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

Oui bien sûr.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

Pour le candidat :

- trouver le job le plus conforme à ses aspirations en un temps plus réduit qu'auparavant et après avoir pris un maximum de renseignements au préalable (inputs sur la politique RH, le climat social, les modes de rémunération),
- faire la démonstration de ses compétences,
- poser plus aisément ses conditions et rendre visibles et cohérents ses ambitions, projet professionnels et aspirations,
- solliciter son réseau et se faire plus facilement coopter.

Pour l'entreprise :

- véhiculer une image de modernité,
- trouver des profils que l'on n'aurait pas pu identifier ou approcher par des biais plus classiques,
- vérifier plus aisément les références et savoir-faire des candidats ciblés,
- débaucher plus facilement des candidats en respectant les règles de l'art en la matière.

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

Contribue à :

- moins de papier,
- moins de perte de temps (parce que moins de lourdeur dans le processus),
- moins de discrimination,

- plus de créativité,
- plus d'innovation,
- plus de liens entre le service recrutement d'une entreprise et ses autres services,

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

Sans doute des entreprises des secteurs high-tech, du luxe et de la grande distribution

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

- Viadeo (pour une recherche sur le territoire nationale ou à défaut LinkedIn en réseau n°1).
- LinkedIn (pour une recherche sur le territoire internationale ou à défaut Viadeo)
- Sans doute Facebook plus que Twitter dès lors que vous tweetez sous pseudo, avec des informations plus personnelles que professionnelles et que vous avez moins de 800 followers. Dans les cas contraire, davantage Twitter que Facebook pour le troisième réseau.
- Autres exemples : DoYouBuzz, blog, Scoop.it, YouSeeMii, BranchOut, Huzz, applications iPhone dédiées.

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

Non pas comme seul outil de recrutement mais comme levier d'évolution, transformation, révolution de pratiques autrefois contestées et dorénavant insuffisantes ou inefficaces.

[Corinne Villance]

Consultante formatrice Interne dans le Département pt RH de l'Apec [Association Pour l'Emploi des Cadres]. Je fais de l'ingénierie de formation et de la veille sur l'évolution des Processus RH Web 2.0

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

Le recrutement 2.0, c'est recruter en utilisant les outils du web 2.0 ou des méthodes innovantes qui ne nécessitent plus forcément d'envoyer un CV et une lettre de motivation.

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

Je ne sais si elle doit adapter son mode de recrutement aux digital natives. Je pense qu'elle doit s'adapter pour les attirer et surtout les fidéliser, du moins un certain temps.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

L'entreprise doit se rendre visible pour attirer les talents et aller les chercher où ils se trouvent, sur Viadeo, LinkedIn, facebook ou autres. Quels intérêts : Gain de temps, diversité, "mondialisation", nécessité d'être créatif pour rechercher les bons profils et les attirer...

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

N'étant pas spécialiste, je ne saurais répondre. En tous cas, une solution complémentaire, indispensable et peut-être plus adaptée pour certaines populations.

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

Altaïde, la Société Générale, Valtech, l'Apec avec "Recruter sans CV"...

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

Les réseaux, les chats, Twitter, les rencontres informelles avec les entreprises, le web marketing RH, etc.

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

Je ne crois pas. Les réseaux sociaux font partie des outils mais ne sont pas les seuls.

Damien Joliot

Manager RH de People in Action

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

Le recrutement 2.0 est l'adaptation des méthodes de recrutement aux nouveaux canaux de communication (web et réseaux sociaux).

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

Oui, les Digital Natives sont de moins en moins disposés à "subir" des processus de recrutement de masse, pas toujours efficaces et souvent frustrants. Au risque d'un déficit d'image et de réputation pour l'entreprise recruteuse.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

Disposer de davantage d'informations qu'un simple CV Toucher les bonnes personnes, en veille active mais aussi passive Bénéficier de la viralité des réseaux

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

Pas forcément. Dépend aujourd'hui du poste et du secteur

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

Le cabinet de recrutement Altaïde

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

Viadeo et LinkedIn

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

A mon sens appelé à devenir la norme dans le futur.

[Floriane Kurowiak]

Chargée de recrutement dans une entreprise de SSII sur Lyon

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

Recrutement 1.0 ce sont les jobboard et annonces en ligne tels que Monster. Le recrutement 2.0, ce sont les réseaux sociaux (Viadeo, association comme le JUG ou le CARA - côté informaticiens - l'organisation de meeting, de rencontres ou de séminaires pour rassembler certains profils geeks, la cooptation, bref le relationnel qu'il soit sur la toile ou en réel)

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

OUI ! Mais je pense que cela dépend du profil. Pour les informaticiens c'est immanquable. Pour une assistante de direction, le recrutement 1.0 suffit encore largement. Je pousserais encore à dire que le recrutement par courrier marche toujours pour ces profils.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

Toucher ceux qui sont en recherche passive. Les passionnés de leur job, de certains thèmes (via les hubs). Cela fait des communautés au même titre que les salons auxquels on se déplaçait plus largement avant.

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

Tout dépend des profils. Pour les ingénieurs en informatique oui, pour les assistantes de direction non.

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

Les SSII, les grand-comptes avant-gardistes (il ne faut pas se leurrer, les grand-comptes ont le temps d'attendre de voir ailleurs si ça marche avant d'investir dedans mais une fois qu'elles y investissent, ont atteint vite les community manager)

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

Internet (Viadeo, LinkedIn, Twitter), l'organisation de séminaire, de meeting, d'associations de passionnés ...

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

Non. C'est un ensemble de choses, un équilibre. Recruter est aujourd'hui un vrai casse-tête selon les profils. Il y a toute une stratégie à mettre en place et tout un budget bien changeant au regard d'il y a 10 ans. Exemple Logica tellement connue que le recrutement 1.0 rapporte bien 80% des candidatures. Alors qu'une petite SSII devra batailler avec le recrutement 2.0 qui lui assurera 50% de son recrutement.

[Florie Crétin]

Chargée de formation au sein du pôle littérature d'Editis

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

C'est recruter et communiquer avec les candidats avec les outils du web 2.0. Au-delà de l'aspect plus technique cela répond pour moi à l'évolution d'un mode de travail en réseau.

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

Nés avec ces outils, ils attendent de retrouver cette manière de communiquer avec leurs amis dans le monde de l'entreprise. Cela passe donc d'abord par le recrutement. Mais le recrutement 2.0 concerne toutes les tranches d'âges.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

La principale raison : communiquer avec les candidats, mais il y en a bien d'autres :

- donner une image moderne auprès des candidats
- contrôler son e-réputation celle de l'entreprise et celle du recruteur
- développer sa marque employeur
- toucher les candidats qui ne sont pas forcément en recherche active de poste (qui ne vont pas aller voir les sites traditionnels de recrutement)

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

C'est un excellent complément, car sur les job boards classiques nous ne pouvons pas échanger avec les candidats. C'est un moyen plus rapide que les outils traditionnels, mais s'ils sont pour moi encore indispensables car tous les candidats ne sont pas (encore) sur les réseaux sociaux !

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

Plutôt des grandes entreprises quelque-soit le domaine d'activité. Mais nous sommes un bon exemple : une PME dans l'univers de la culture, nous avons créés il y a deux ans une page Facebook et un compte Twitter dédiés aux ressources humaines.

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

Réseaux sociaux professionnels : viadeo, Linkedin. Réseaux sociaux non professionnels : Facebook, Twitter. Sites corporate développés : avec vidéo, témoignage de salariés, etc.

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

Malheureusement encore trop peu de RH sont convaincus par l'intérêt de communiquer sur les réseaux.

[François Cousin]

Consultant Apec, animateur de communautés APEC et intervenant sur le web 2.0

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

Passage du e-recrutement au recrutement 2.0: passage des job-boards classiques à l'utilisation des réseaux sociaux virtuels pour effectuer son recrutement, afficher la visibilité de son entreprise sur le web.

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

Oui et non... Tout dépend de la politique de recrutement de l'entreprise. Si la génération Y est amenée à être recrutée alors oui, sinon, à voir.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

Pour recruter des profils rares en activité mais qui restent, malgré tout, en veille active.

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

A mon sens pas le recrutement 2.0 n'est pas plus efficace mais doit plutôt être perçu comme une diversification (approche multicanale)

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

Société Générale, Danone.

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

Viadeo, LinkedIn, Facebook, Twitter (bien que méconnu du grand public)

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

Les réseaux sociaux sont une approche complémentaire mais indispensable (surtout sur certains profils en particulier: communication, marketing, informatique, évènementiel)

[Julien Cotte]

Community Manager RH chez Alcatel Lucent France. Il était directeur des ressources humaines et depuis un an s'occupe de la politique 2.0 et de la marque employeur.

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

Le recrutement 2.0 est l'opportunité de remettre l'humain au cœur du recrutement à l'aide du dialogue que l'on peut créer en amont du processus de recrutement classique. Cela implique que les candidats apprennent ou renforcent leur personal branding et que les entreprises maîtrisent l'Employer Branding, Job Branding et la transparence.

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

Oui bien sûr.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

Créer le dialogue, promouvoir son entreprise différemment, passer d'un mode, je publie une offre les candidats postulent à un mode je publie une offre, je vais chercher des candidats, je dialogue avec les candidats pour me faire une idée puis je le rencontre pour finaliser.

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

Cette méthode permet vraiment de recruter selon les valeurs de l'entreprise. De plus, cette méthode permet en effet de cibler encore mieux les profils à recruter. A contrario, les candidats vont eux aussi pouvoir de plus en plus être sélectif sur les entreprises. Il va donc falloir jouer la transparence des deux côtés.

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

Alcatel-Lucent, la Société Générale, Altaide et l'APEC en premier lieu.

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

LinkedIn à l'international, Viadeo en France, Twitter et Facebook.

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

Je pense en effet que les réseaux sociaux vont être capables d'intégrer toutes les solutions de recrutement : publication d'offres, chasse au meilleur candidat, promotion des entreprises, etc.

[Laurent Brouat]

Consultant à Londres où il forme les entreprises au recrutement sur les réseaux sociaux et notamment par LinkedIn. Il travaille chez Link Human, une entreprise spécialisée dans le conseil et la formation sur le recrutement 2.0, la création et l'entretien de communauté et la marque employeur.

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

Le recrutement 2.0 est un terme un peu galvaudé. Si je m'essaie à une définition, voici ma proposition. C'est la mise au centre du « candidacteur », le candidat qui devient de plus en plus acteur du recrutement avec les informations dont il dispose et les choix qu'il peut faire, et sa capacité à développer sa réputation.

Pour l'entreprise, la prise en compte de ce candidacteur implique une plus grande attention à la communication de ses employés, une emphase sur le marque employeur, et l'optimisation de la candidature malgré la multiplication de l'information.

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

Non. L'entreprise doit simplement adapter son recrutement aux réalités du terrain et aux réalités du candidat. Et ce candidat qu'il soit plus jeune ou moins jeune a aujourd'hui plus de pouvoir. Les sites de notation d'entreprise se multiplient, il faut que l'entreprise prenne tous ses éléments en compte. Et puis en tant que professeur en Ecole de commerce, je me rends compte que les étudiant sont peut-être des digital natives mais en fait ils ne savent pas vraiment l'impact des réseaux sociaux sur le plan professionnel.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

- Coût: le cout du recrutement baisse car on n'utilise plus autant les cabinets de recrutement ou les sites de petites annonces, et les recrutements sont beaucoup plus rapides
- Vitesse: une des entreprises avec laquelle je travaille a réduit son temps de recrutement de 3 mois à environ 40 jours grâce aux réseaux sociaux, sur LinkedIn une recherche de profils lui prend 30 mn et une sélection de short liste un petite heure
- Qualité: Avec les informations disponibles sur le candidat et notre capacité à influencer /engager avec les candidats, on peut générer des candidats plus en adéquation avec l'entreprise...attaquer les candidats passifs et non attendre les candidats en recherche
- Volume: Avec ces outils et l'intégration avec les ATS et ERP, les volumes traités peuvent augmenter tout en gardant une qualité de traitement

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

Non, simplement des couches supplémentaires par rapport aux moyens traditionnels. On utilise encore le CV et les job boards...même si je crois que les deux disparaîtront à terme.

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

Je vous citerai Schlumberger, Société Générale, Alcatel Lucent

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

LinkedIn à Londres est l'outil le plus utilisé... et il l'est aussi de plus en plus en France. Mais des entreprises développent aussi des blogs, des comptes Twitter, etc.

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

Non...mais comme outil complémentaire et intégré dans une stratégie globale.

[Sonia Rochette]

Chef de projet web et print en communication RH. Son rôle consiste à concevoir, réaliser et fabriquer l'ensemble des outils de communication RH : communication de recrutement et à la communication interne.

Quelle est votre définition du recrutement 2.0 ?

Le recrutement 2.0 est devenu le point de rencontre privilégié des candidats et des employeurs. Les services Ressources Humaines et les agences de communication des entreprises rivalisent d'innovation sur le Web : - sites d'entreprises propres au recrutement des candidats, - les chats entreprises où les DRH répondent en direct aux candidats, - création des salons virtuels "Monster Days", - job boards (diffuseurs d'offres d'emploi) permettant aux candidats de trouver un ensemble d'offres correspondant à leurs attentes et les CVThèques pour les entreprises afin d'accéder à un vivier de profils correspondant à leurs critères - Serious Games, jeux en ligne sur les thèmes des activités des entreprises, - blogs beaucoup plus ouverts que les sites, ils permettent une interaction plus forte - réseaux sociaux qui sont devenus incontournables, tant pour les candidats que pour les recruteurs. Voilà ce que m'évoque le recrutement 2.0.

L'entreprise doit-elle adapter son mode de recrutement aux digital natives ?

Elle commence à le faire et certaines entreprises sont plus en avance que les autres. On s'en rend compte avec l'apparition des métiers tels que les community Manager, qui doivent en permanence être connectés sur les réseaux pour réagir très vite à n'importe quelle circonstance. Les entreprises doivent être capables de contrôler la transparence, car l'inconvénient pour elle, et non pour les candidats, c'est que cette nouvelle démarche les oblige à veiller à tous les commentaires des internautes qui peuvent être très virulents. De plus les job boards se sont multipliés et offrent de nombreux outils de visibilité pour mettre en avant les offres des entreprises.

Pourquoi l'utilisation des réseaux sociaux pour son recrutement ? Quel intérêt ?

D'abord tous les réseaux sociaux ne sont pas intéressants pour les entreprises. LinkedIn et Viadeo permettent d'avoir des résultats qualitatifs pour les 2 protagonistes (candidats & recruteurs). Les offres sont plus intéressantes et les profils plus qualifiés. Facebook est beaucoup trop personnel et il est dangereux pour les candidats de laisser filer des informations qui pourraient lui nuire.

Recrutement 2.0, une solution plus efficace que les moyens traditionnels ?

Oui et non, être sur d'autres outils est intéressant aussi. Cela fait partie d'un tout, dans la stratégie marque employeur de l'entreprise. Il permet à beaucoup plus d'entreprises de se présenter en tant qu'employeur. Être présent sur le Web demande également des budgets conséquents surtout quand on est en permanence en recherche d'innovations. Le recrutement 2.0 permet l'efficacité, le gain de temps, davantage de transparence.

Quelles sont les entreprises pionnières dans le domaine du recrutement 2.0 ?

L'Oréal, BNP Paribas, Altran, McDonald's, Carrefour, Sephora, SNCF, AXA, L'Armée de Terre...

Quels sont les outils les plus utilisés pour le recrutement 2.0 ?

Déjà dit plus haut : les job boards, réseaux sociaux, sites Internet, blogs, chats, serious game, salons virtuels...

Les réseaux sociaux comme seul outil de recrutement en devenir ?

Déjà évoqué précédemment, il ne faut pas qu'ils soient seuls. Ils font partie intégrante des campagnes de communication.

Merci encore à tous d'avoir répondu à notre questionnaire !