

**LES RESEAUX SOCIAUX NUMERIQUES PROFESSIONNELS,  
CES NOUVEAUX OUTILS POUR RECRUTER :  
NOUVELLES PRATIQUES DES CONSULTANTS RECRUTEMENT,  
NOUVEAUX ENJEUX POUR LES CABINETS DE RECRUTEMENT**

**Damien BOHELAY**  
Université de Rennes 1  
IGR-IAE de Rennes, CREM (UMR 6211)

**Résumé :** En 2012, Viadeo et LinkedIn comptent respectivement 35 et 175 millions de membres. Ces Réseaux Sociaux Numériques (RSN) professionnels sont une aubaine pour les recruteurs à la recherche de profils et de compétences rares. Dans une première partie, il est présenté la revue de littérature propre aux RSN et au recrutement sur ces nouveaux outils, l'objet est récent et non stabilisé. L'objectif de ce travail est dans un premier temps, d'explorer les nouvelles pratiques des consultants en recrutement sur les RSN professionnels, ces résultats sont ensuite croisés avec des données issues d'entretiens collectifs et de réunions pour identifier, dans un second temps, les enjeux sous-jacents à l'apparition de ces nouveaux outils dans le quotidien des consultants en recrutement. Il apparaît que l'appropriation de ces nouveaux réseaux par les consultants est progressive. Si les consultants spécialisés les utilisent tous et reconnaissent la puissance de ces RSN, ils sont toujours couplés à des moyens plus classiques de recherche de candidatures, comme les sites emploi. Des enjeux apparaissent pour les cabinets de recrutement : des enjeux liés aux prestations proposées aux clients et d'autres liés à l'organisation en interne et à la transformation du métier de consultant recrutement. Les entreprises clientes ont désormais accès aux bases de profils sur ces réseaux, aussi les cabinets doivent davantage légitimer leur action, en proposant de nouvelles méthodes d'évaluation par exemple, et apporter une réelle valeur ajoutée à leurs clients. Le consultant recrutement devient chasseur de compétences séducteur, mais aussi gestionnaire de réseau, il doit intégrer ces nouveaux RSN à son quotidien sans pour autant délaisser les anciens outils informatisés déjà à sa disposition.

**Mots-clé :** recrutement, consultant recruteur, web 2.0, réseaux sociaux, e-recrutement

**LES RESEAUX SOCIAUX NUMERIQUES PROFESSIONNELS,  
CES NOUVEAUX OUTILS POUR RECRUTER :  
NOUVELLES PRATIQUES DES CONSULTANTS RECRUTEMENT,  
NOUVEAUX ENJEUX POUR LES CABINETS DE RECRUTEMENT**

*Introduction*

L'année 2012 aura été marquée par un formidable essor des Réseaux Sociaux Numériques (RSN). En octobre, le géant Facebook franchit le milliard d'utilisateurs. Et les autres réseaux sociaux ne sont pas en restes. Notamment les RSN dits professionnels comme Viadeo et LinkedIn, qui comptent respectivement 35 millions et 175 millions d'utilisateurs. Si ces réseaux sociaux en ligne ont une incidence sur l'ensemble de la fonction Ressources Humaines, le recrutement est particulièrement touché par la vague du Web « social » [Girard et al., 2011]. De nouveaux outils apparaissent, entraînant de nouvelles pratiques et de nouveaux usages.

L'objet RSN est récent et sa définition n'est pas stabilisée. Il reste difficile de délimiter l'objet tant ces réseaux évoluent rapidement, les fonctionnalités proposées évoluent sans cesse et modifient le rapport des individus au réseau. Si les recherches portant sur l'utilisation des RSN par les recruteurs sont encore rares, certains travaux s'attachent toutefois à étudier les utilisations possibles des outils du Web 2.0 dans le cadre du recrutement [Dubois et Pelletier 2011], mais la plupart de ces études portent sur l'entreprise. La situation d'un cabinet de recrutement est différente : le recrutement s'effectue pour des clients, la pratique des RSN et les enjeux sous-jacents ne sont pas identiques.

Cette recherche n'a pas vocation à développer l'intérêt et les influences de l'ensemble du Web 2.0 sur le recrutement, notre champ d'analyse est centré sur l'objet RSN. Cette communication a pour objectif d'explorer les utilisations des consultants recrutement et d'identifier les enjeux liés aux RSN pour les cabinets de recrutement.

Ce papier se compose de trois parties. La première s'attache à développer le cadre théorique, et à définir les nouveaux objets de recherche que constituent le Web 2.0 et les RSN. La seconde décline les objectifs de cette recherche et la méthodologie mise en œuvre. Enfin, les résultats seront présentés dans deux parties distinctes. La première porte sur l'exploration de pratiques recruteurs, la seconde sur les nouveaux enjeux qui apparaissent pour les cabinets de recrutement.

## **1. Web 2.0, réseaux et recrutement**

### ***1.1. Vers une définition du Web 2.0 et des réseaux sociaux numériques ?***

Le Web 2.0, un concept apparu en 2005 et développé par Tim O'Reilly, a fait couler beaucoup d'encre et est à l'origine d'un nouveau paradigme de la communication [Quoniam et Lucien, 2009]. Le Web 1 proposait un modèle de communication unidirectionnel : l'information était principalement descendante et contrôlée par les entreprises, journaux et institutions. L'internaute était passif. Ces derniers peuvent désormais échanger et publier de l'information. Si sa définition n'est pas encore totalement arrêtée, les auteurs s'accordent sur le fait que le Web 2.0 est caractérisé par l'interaction entre les internautes. Le Web 2.0 apporte une mutualisation des données, des effets de réseau, une ergonomie des interfaces et une mise en place d'affaires [O'Reilly, 2005]. Trois dimensions du Web 2.0 caractérisent ce passage de l'interactivité à l'interaction [Quoniam et Lucien, 2009] :

- son caractère collaboratif

- son caractère sémantique grâce aux tags ou métadonnées qui permettent de marquer l'information
- sa dimension communautaire qui implique la constitution d'un réseau d'utilisateurs.

Le Web 2.0 est apparu grâce à ces deux dimensions [Girard et Fallery, 2009] :

- une dimension technologique: les logiciels sont délivrés en tant que services plutôt qu'en tant que produits. Les applications deviennent accessibles avec différents types d'appareils par exemple les téléphones portables.
- une dimension sociale/relationnelle reposant sur le principe de participation. Les utilisateurs ajoutent de la valeur en s'impliquant directement : ils émettent des opinions et partagent leurs expériences.

Les RSN font partie de ce Web 2.0 et de nombreux termes sont utilisés pour les désigner, du média social au site communautaire [Mercier, 2008]. La définition reste floue et le terme « social network sites » est un « umbrella term » [Beer, 2008], autrement dit un « mot-valise ». Les nombreux termes aujourd'hui utilisés par les chercheurs ne rendent pas aisée la définition de l'objet.

Pour contribuer à définir les RSN, Stenger et Coutant (2010) proposent de l'opposer à la notion de « computation sociale », conceptualisée par Pierre Levy<sup>1</sup> : « la computation sociale construit et partage de manière collaborative des mémoires numériques collectives à l'échelle mondiale, qu'il s'agisse de photo (Flickr), de vidéo (Youtube ou Dailymotion), de musique (Bittorent), de pointeurs Web (Delicious) ou bien de connaissances encyclopédiques (Wikipedia, Freebase). » Stenger et Coutant (2010) proposent une version francisée et complétée de la définition donnée par Boyd et Ellison (2007). Les RSN :

- permettent aux individus de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système,
- de gérer une liste d'utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien,
- de voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système,
- fondent leur attractivité essentiellement sur les trois premiers points et non sur une activité particulière.

Une définition qui reprend en partie celle-ci : « un réseau social formalisé par l'intermédiaire d'un dispositif fondé sur les technologies de l'information et de la communication et spécifiquement dédié à la constitution ou à la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et/ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles. Sont donc écartés de cette définition les services intégrant ces fonctions de manière secondaire. » [Fondeur et Lhermitte, 2006]

D'autres auteurs proposent des définitions alternatives, les sites de réseaux sociaux sont des lieux où il est possible de former des communautés en ligne. Ces communautés pouvant regrouper des amis ou bien être basées sur des groupes d'intérêts. La participation à ces dernières implique le partage de données et d'informations [Kim et al., 2010]. Il s'agit de reprendre l'utilisation de base de ces sites internet pour en faire une définition : les RSN sont des sites qui permettent de rester connecté avec les autres utilisateurs.

Des catégorisations apparaissent, selon les objectifs des RSN. Ainsi on distingue [Thelwall, 2009] :

- les réseaux de socialisation: ils permettent la communication sociale entre leurs

---

<sup>1</sup> <http://entretiens-du-futur.blogspot.com/archive/2008/10/02/la-mutation-inachevee-de-la-sphere-publique.html>

membres.

- les réseaux sociaux de réseautage : ils permettent de créer un lien avec un contact qui était auparavant inconnu.
- les réseaux sociaux de navigation: ils permettent aux utilisateurs de trouver des informations ou des ressources.

Le terme communauté revient souvent à la lecture des articles concernant le Web 2.0. Le concept de communauté en ligne a été défini par Lazar et Preece en 2002. Il s'agit d' « un groupe d'utilisateurs qui communiquent par un système de communication médiatisée par ordinateur et qui a des intérêts communs, des buts partagés et des ressources partagées ». Le concept de communauté virtuelle implique un réseau dense, les relations sont intenses et les liens forts [Preece et Maloney-Krishmar, 2003]. Ces liens n'existent pas sur certains RSN, et notamment les RSN de réseautage. L'utilisation du terme « communauté » doit donc se faire avec précaution et ne pas être confondu avec les RSN.

## **1.2. Recrutement et réseau**

### *1.2.1. Recrutement et réseau de relations*

Le réseau est largement utilisé par la fonction recrutement, et ce dès la prospection des candidats [Bessy et Marchal, 2009]. Ainsi les postes sont le plus souvent pourvus grâce au réseau qu'à la simple utilisation des candidatures spontanées. Mais les RSN changent-ils la donne ?

Les travaux sur le recrutement sont nombreux mais s'intéressent le plus souvent à l'individu en recherche d'emploi, candidat, et portent sur la possibilité de mobiliser son réseau social pour trouver un emploi [Rees, 1966 ; Montgomery, 1991]. Les chercheurs distinguent habituellement les méthodes formelles comme les annonces ou le recours à une agence, et les méthodes informelles comme le réseau de relation [Fondeur et Lhermitte, 2006]. Les RSN fonctionnent de façon particulière : à la fois réseau de mise en relation et canal de diffusion d'annonce, il devient impossible d'apposer une grille de lecture classique sur ce nouvel outil.

### *1.2.2 Recrutement, internet, puis recrutement et Web 2.0*

Certaines recherches s'attachent à étudier les incidences de l'internet et de la technologie sur le recrutement : les raisons d'utilisation des sites carrières par les entreprises [Parry et Wilson, 2009] ou bien l'utilisation d'internet dans la recherche d'emploi [Thompson et al., 2008]. Ces mutations du recrutement correspondent à la numérisation de l'activité. Aussi, les annonces presse sont progressivement remplacées par des sites emploi ou « jobboards », et les mails sont venus prendre la place du courrier postal. Le processus de recrutement s'en retrouve considérablement accéléré. Ces 3 éléments sont caractéristiques de la numérisation de l'activité [Girard et Fallery, 2009] :

- les sites entreprises: ces sites ont pour objectif d'améliorer la connaissance de l'entreprise, de promouvoir une image attractive et de générer des candidatures.
- les jobboards: ces sites offrent la possibilité de diffuser des offres d'emploi à grande échelle et d'accéder à des bases de données de CV : « les CVthèques ». En exemple nous pouvons citer Monster ou encore Regionsjob.
- les logiciels de gestion des candidatures : il en existe de plusieurs types, du simple gestionnaire de courriel à des solutions plus puissantes proposant la gestion de carrière.

Quelques recherches s'attachent à comprendre les comportements émergents des candidats et des recruteurs sur ces outils du Web 2.0, comme par exemple la possibilité d'évaluer la personnalité et la performance d'un candidat à partir de son profil Facebook ou LinkedIn

[Kluemper et Rosen, 2009]. Ces nouveaux outils permettent également de prendre contact avec des candidats dits passifs ou potentiels, à haut potentiel, mais non actifs sur les outils traditionnels [DeKay, 2009].

Ainsi, on passe progressivement du e-recrutement transactionnel au e-recrutement D[Girard et Fallery, 2009] : les grands jobboards sont progressivement remplacés par de nouveaux services tels que les RSN ; les offres d'emploi basiques deviennent multimédias ; le recrutement au coup par coup disparaît au profit d'une relation candidat-recruteur, avec des objectifs plus stratégiques.

Dans le cadre d'un recrutement, une catégorisation des médias sociaux apparaît [Girard et al., 2011] :

- les médias sociaux utilisés dans une perspective de marque et de réputation employeur,
- les médias sociaux visant à détecter un candidat, à travers les réseaux sociaux professionnels, qui constitue une seconde étape dans l'appropriation des RSN par les recruteurs.

D'autres catégorisations se rapprochent de la précédente, ces conseils donnés aux recruteurs opèrent une distinction similaire [Dubois et Pelletier, 2011] :

- solliciter les candidats de manière directe sur les réseaux sociaux professionnels, en présentant les atouts de l'organisation,
- se constituer une base de fans, apporter du contenu à valeur ajoutée et déclencher des candidatures grâce aux réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter.

Des RSN aux plateformes d'échange vidéo, les chercheurs explorent ce nouveau champs et il apparaît une dimension essentielle à la caractérisation des comportements sur ces plateformes : le relationnel. Des modèles apparaissent, notamment un modèle intégrateur de l'utilisation des RSN dans les stratégies de recrutement des recruteurs, avec une approche dual candidat-recruteur [Benraïss-Noailles et Viot, 2012]. Ce modèle intègre la connaissance subjective des RSN coté candidat, et la familiarité avec les RSN coté recruteurs

Ainsi, certains travaux analysent l'utilisation possible des médias sociaux par les entreprises et les recruteurs. Toutefois, les cabinets de recrutement ont des besoins spécifiques, et les RSN professionnels ou de réseautage fonctionnent bien différemment de Facebook ou Twitter.

## **2. Objectifs de ce travail et méthodologie**

### ***2.1. Une analyse faisant suite à un premier travail de recherche***

Ce travail qualitatif fait suite à un premier travail portant sur les pratiques des recruteurs et des consultants en recrutement sur les RSN. Il réutilise ainsi en partie un terrain de 2012. Cette première analyse permettait de comprendre les différences de pratiques entre les recruteurs en entreprise et les consultants en cabinet. Les RSN utilisés, les besoins et les attentes sont différents : l'entreprise se focalise davantage sur l'image employeur alors que les consultants souhaitent identifier des candidats.

Il s'agit ici d'une seconde analyse, ce papier s'intéresse aux pratiques des consultants en recrutement, avec pour objectif de déterminer, pour les cabinets de recrutement, les nouveaux enjeux liés à l'émergence de ces nouveaux outils sur le Web. Si ces nouveaux outils permettent d'identifier et de contacter des candidats, ils sont également accessibles en direct pour les entreprises. C'est le rôle même du cabinet de recrutement qui se trouve impacté par ces nouveaux réseaux. Aussi, avec l'apparition de nouvelles fonctionnalités, et sous la

pression de l'entreprise cliente, les pratiques des recruteurs évoluent, et le consultant en recrutement réinvente son métier. L'objectif est ici de décrire et comprendre : les pratiques nouvelles des consultants, puis dans un second temps les enjeux auxquels les cabinets de recrutement devront demain faire face pour continuer leur activité.

## **2.2. Terrain de recherche et collecte des données**

Les données ont été récoltées au sein d'un cabinet de recrutement, spécialisé dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, et leader sur son marché. Au sein de ce cabinet, deux populations distinctes ont été entendues :

- 5 consultants en recrutement spécialisé : recrutement de profils middle-management et cadre dans les secteurs de la banque et de l'informatique et des télécommunications.
- 5 consultants en recrutement en volume, rassemblés au sein d'une division recrutant en masse des profils identiques. Ces consultants peuvent recruter en peu de temps de 10 à 100 profils identiques, particulièrement dans le domaine de la banque et de l'assurance.

Les données ont été récupérées à l'aide d'entretiens semi-directifs d'environ une heure, l'entrevue permettant de faire émerger des comportements nouveaux [Wacheux, 1996]. L'objectif de ces entretiens était d'explorer les utilisations faites par les consultants des RSN pour identifier précisément les séquences du processus de recrutement touchés par les RSN en cabinet de recrutement. A ces données s'ajoute un entretien avec un consultant recrutement en finance et système d'information, d'un autre cabinet.

Pour cerner les enjeux, ces données ont été croisées avec des entretiens collectifs. Au total, 4 entretiens d'environ 1 heure chacun, rassemblant 4 consultants spécialisés, ont été effectués. L'objectif de ces derniers était d'échanger sur les pratiques des consultants. En effet, chaque consultant développe des pratiques différentes sur les RSN selon son intuition, ses besoins et sa maîtrise de l'outil. La discussion entre les consultants permettait d'échanger les bonnes pratiques au niveau du groupe, mais aussi d'aborder l'avenir du métier de recruteur ainsi que leurs besoins en outils et formations. Deux de ces entretiens portaient, à la demande des interviewés, spécifiquement sur le réseau LinkedIn, d'abord mis de côté par les recruteurs lors de la première vague d'entretiens, puis progressivement utilisé au fil des semaines.

A ces entretiens s'ajoutent également deux réunions de travail d'une heure chacune réunissant l'ensemble des équipes recrutement, et portant sur les méthodes de « sourcing », de récupération des candidatures. Ce travail a été effectué en immersion dans le cabinet de recrutement, aussi de nombreuses discussions informelles viennent également enrichir les précédentes données. L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'une retranscription et d'une analyse thématique.

Si les premiers entretiens qualitatifs permettent dans un premier temps de relever les nouvelles pratiques des consultants en recrutement, leur analyse croisée aux entretiens collectifs et aux réunions de travail fait apparaître des inquiétudes, des besoins pour les cabinets de recrutement, et finalement des enjeux majeurs pour l'avenir de cette activité.

L'activité des consultants en recrutement spécialisé est celle d'un consultant en recrutement « classique », l'activité en volume étant plus spécifique. Aussi pour la suite, il sera utilisé le terme « consultant en recrutement » pour les consultants spécialisés et « consultant recrutement en volume » pour les consultants en volume.

## **3. Nouvelles pratiques des consultants**

Cette partie permet de mieux appréhender l'utilisation faite par les consultants recrutement

des RSN professionnels. Rapidement, un écart important apparaît entre les deux populations de consultant étudiées, et une redondance rapide est observée au sein de chaque population. Il est ainsi possible de décrire les pratiques des consultants sur les RSN professionnels.

### ***3.1. Diverses pratiques et niveau de pratique des RSN professionnels***

#### *3.1.1. RSN professionnels : Viadeo et LinkedIn*

C'est le réseau social professionnel Viadeo qui est le plus utilisé et le mieux maîtrisé par les consultants. LinkedIn ne convainc que partiellement dans les 2 cabinets étudiés. Une étape d'appropriation de l'outil est encore nécessaire et la redondance entre les deux réseaux agace. Cependant, lors des entretiens collectifs, et au fil des rencontres, le réseau LinkedIn était de plus en plus présent dans le discours des consultants et finit par être utilisé par l'ensemble du groupe. Le développement récent de LinkedIn en Europe et la francisation de son interface ont augmenté les visites des consultants sur ce RSN professionnel. En l'espace de quelques mois, LinkedIn a pris au sein du cabinet une part significative des visites « RSN professionnels » des consultants sur le Web, démontrant que le phénomène RSN évolue rapidement. Si le phénomène de redondance entre ces deux réseaux est complexe à gérer, il est toléré par la présence de profils différents sur les deux plateformes.

En début d'entretien, les interviewés ont immédiatement évoqué le RSN professionnel Viadeo, puis LinkedIn. Les RSN de socialisation ont systématiquement été écartés. Il a fallu une question sur ce sujet pour évoquer Facebook et Twitter, systématiquement rejeté pour cause d'outil trop « personnel », n'ayant pas sa place dans un processus de recrutement. Pour certains profils, les entreprises font appel à un cabinet de recrutement pour leur discrétion. La publication des annonces sur ces RSN n'est dans ce cas pas envisageable. Ces éléments expliquent le désintérêt des consultants pour les RSN de socialisation et de partage de contenu. Toutefois, au fil du temps, le cabinet a montré davantage d'intérêt pour Facebook et Twitter pour recruter. Cet intérêt émane de la direction, qui souhaite, comme c'est le cas pour les entreprises clientes, développer la marque employeur du cabinet et attirer des candidats.

#### *3.1.2. La question du volume de recrutement*

Pour les consultants dédiés à l'activité « recrutement en volume », l'utilisation des RSN professionnels reste anecdotique. En cause, le besoin de recruter en masse des postes similaires. Ces réseaux sont identifiés par ces consultants comme étant un outil qualitatif, efficace pour repérer et contacter des profils lors d'un recrutement précis, mais clairement chronophage et inadapté pour les populations à faible niveau de qualifications visées par les consultants en volume. La problématique de ces consultants reste ici celle du volume et en règle générale, les candidatures pour les campagnes de recrutement gérées par cette division arrivent naturellement par des voies plus traditionnelles : site emploi, retour à annonce ou mailing dans une école pour les profils débutants.

Ainsi, on observe un fossé très net entre les deux populations de consultants dans l'utilisation de ce nouvel outil. Autrefois semblables du fait de l'important volet de sélection candidat, ces métiers semblent peu à peu s'éloigner, au point de constituer deux pôles bien distincts travaillant en totale autonomie au sein du cabinet.

#### *3.1.3. Le profil recherché détermine le canal prioritaire : RSN ou annonce*

Pour les consultants spécialisés, l'utilisation de Viadeo ou LinkedIn est systématique dans une campagne de recrutement. Même si ces outils restent davantage utilisés pour des profils à haut niveau de compétences, les canaux plus traditionnels sont toujours couplés aux RSN.

Les résultats montrent que le type de profil à recruter conditionne l'utilisation des RSN professionnels dès le début du processus de recrutement. Ainsi, les RSN professionnels

semblent clairement profiter à ces recruteurs qui utilisent la base de données de profils comme une CVthèque. Toutefois, l'outil ne sera pas toujours utilisé en début de processus : c'est le secteur d'activité du client, le type d'emploi et le niveau de compétence qui détermineront l'utilisation ou non de ces RSN dès le début du processus de recrutement.

### ***3.2. Un outil d'identification de profils et de mise en relation dans une logique inversée***

Le RSN Viadeo est ainsi quasi-exclusivement réservé à l'identification de compétences et à la mise en relation. Pourtant les consultants spécialisés ont tous la volonté de développer leur réseau social professionnel, de profiter de sa gestion numérisée et de s'inscrire dans une logique stratégique de long terme, mais la réalité terrain est différente. Les réseaux sont utilisés au coup par coup, faute de temps et de formation adéquate. Le lien faible créé lors d'un entretien ou d'une prise de contact n'est donc pas entretenu.

Lors d'une campagne de recrutement, la prise de contact avec un candidat potentiel se trouve inversée : si c'était auparavant au candidat de contacter le recruteur avec ses traditionnels CV et lettre de motivation en réponse à une annonce, c'est désormais au consultant de contacter en direct un profil sur les RSN professionnels. La logique 2.0 voudrait que l'internaute puisse publier et prendre contact facilement avec les organisations. Dans le cadre du recrutement en cabinet, c'est ici un flux inverse qui se met en place. Les consultants contactent directement des profils susceptibles d'être intéressés par un poste, avant la réception des candidatures.

#### ***3.2.1. De la candidature classique à l'identification d'un individu potentiellement candidat***

Le moteur de recherche permet d'accéder à un vivier actualisé et de rentrer en contact d'une manière moins conventionnelle, jugée plus conviviale par les consultants. Si l'outil permet en partie de régler le problème de « sourcing » des candidats en cabinet de recrutement et de contacter des profils intéressants [DeKay, 2009], les membres de ces réseaux ne sont pas tous en recherche d'emploi. Une nouvelle difficulté apparaît : les individus contactés ne sont que des candidats potentiels. Ainsi, un grand nombre de tentatives d'approche sur Viadeo resteront sans réponse : le consultant perd du temps. A l'inverse, certains candidats contactés se révèlent étonnamment sûrs d'eux, la démarche de contact émanant du recruteur les valorisant.

Les nouveaux outils proposés depuis moins d'un an par LinkedIn et Viadeo permettent désormais de pallier à cette difficulté en ne ciblant que les candidats stipulant être en recherche d'emploi ou à l'écoute d'opportunité, [Dubois et Pelletier, 2011]. Ces fonctionnalités sont toutefois proposées à des coûts aujourd'hui prohibitifs pour un cabinet de recrutement, qui ne peut pas encore se passer des canaux classiques de diffusion d'annonces (jobboards) et de recherche de candidats (CVthèque). De plus ces nouveaux outils (appelés « licences recruteur » pour Viadeo et LinkedIn) ne s'inscrivent pas dans une logique relationnelle. Ils permettent en effet d'envoyer de manière globale et automatique des messages de sollicitation à des membres en recherche d'emploi. Ces derniers répondront sans aucun doute davantage aux sollicitations des consultants. Mais la logique est ici plus proche d'une CVthèque améliorée, disposant d'un outil d'identification et de mise en relation puissant.

L'activité du consultant recrutement spécialisé est donc plus importante en début de processus de recrutement : à l'étape de sélection vient s'ajouter une étape d'identification, puis d'approche d'un candidat potentiel. L'approche directe, autrefois réservée aux chasseurs de têtes, devient le lot quotidien de l'ensemble des consultants spécialisés. Le processus reste toutefois inchangé du côté de l'activité en volume.

### *3.2.2. CV classique et profil social en ligne*

Lorsque le candidat répond à une sollicitation à travers le réseau Viadeo ou LinkedIn, il apparaît un paradoxe dans l'utilisation du contenu des profils par les consultants. Après une prise de contact via les RSN, les consultants requièrent systématiquement un CV classique en version Word ou PDF, une version numérique du fameux CV au format A4. Par ailleurs, ils affirment lors des entretiens que les données publiées sur les profils sociaux Viadeo ou LinkedIn sont parfois plus complètes que sur un CV classique, et surtout souvent plus fiables [Dekay, 2009], la visibilité de l'information sur le Web, notamment par les collègues et supérieurs hiérarchiques entraînant une qualité et une véracité de l'information plus importante.

Si la demande d'un CV classique se justifie par l'absence de certaines informations sur des profils en ligne, on trouve parfois sur ces derniers un volume important de données qui permettrait aisément au consultant de se passer d'un CV classique. Enfin, les consultants spécialisés profitent de cet outil pour effectuer des recherches sur les candidats dont ils ne disposent que du CV classique, dans le but de multiplier les sources d'information et de comparer les données.

### *3.2.3. Certaines étapes du processus de recrutement inchangées*

Si le début du processus de recrutement, est perturbé par les RSN, d'autres étapes du processus de recrutement semblent figées et n'ont pas été touchées par ces nouveaux outils. Aussi, dès lors qu'une réponse ou une candidature parvient au recruteur, peu importe le canal de mise en relation, le candidat entre dans un processus de recrutement classique, identique en tout point pour le candidat identifié sur Viadeo ou bien le répondant à une annonce. Aussi, les RSN professionnels ne changent pas le recrutement dans son ensemble, mais en modifie certaines séquences : au début du processus avec l'identification de profils et la mise en relation, puis lors de la lecture des compétences et de l'évaluation du CV.

## **4. De nouveaux enjeux pour les cabinets de recrutement**

Les utilisations des RSN professionnels sont donc quasi-identiques pour tous les consultants en recrutement. Seuls les consultants en volume mettent de côté ces outils qui ne répondent pas à leur besoin. Aussi, dans cette partie, les enjeux décrits correspondent à l'activité des consultants en recrutement spécialisés.

### ***4.1. Vers un nouveau rôle pour le cabinet dans le processus de recrutement : des enjeux pour maintenir son intérêt auprès du client***

#### *4.1.1. Vivier de candidatures interne et base de profils sur les RSN*

Lors des entretiens individuels et des entretiens collectifs, la faiblesse de la base de données interne est systématiquement évoquée par les consultants. Si la base de données, aussi appelée vivier de candidatures, était auparavant indispensable pour les recruteurs [Girard et al., 2011], la situation a considérablement évolué. La base de données interne demande un travail considérable au consultant. Ce dernier doit parfois rentrer manuellement les candidatures dans le système d'informations. Lors des entretiens collectifs, les consultants sont unanimes: la base de données interne est de moins en moins utilisée, au fil des mois, elle se retrouve quasi-abandonnée. Or, l'intérêt de ce type de vivier est justement d'être continuellement alimenté pour permettre un roulement des candidatures et rendre disponible à l'ensemble de l'équipe des profils récents. Cependant les candidatures sont figées et rapidement obsolètes. Viadeo et LinkedIn permettent aux consultants de bénéficier de mise à jour des profils de la part des utilisateurs et d'effectuer des recherches dans une base de données beaucoup plus large. Le

cabinet n'a pas à gérer la partie technique de l'outil (hébergement, installation sur les postes informatiques etc.).

Alors que le vivier interne constituait un élément commercial fort il y a encore quelques années, il est aujourd'hui délaissé par les consultants qui trouvent avec les RSN professionnels de nombreux profils actualisés très rapidement. Les consultants recrutement trouvent également l'outil plus ergonomique et plus simple d'utilisation. Si l'utilisation de ces nouvelles bases de données constituées par les RSN professionnels peut se révéler intéressante, elle peut aussi être dangereuse pour les cabinets. Au fil du temps, les clients des cabinets, ayant pris connaissance que de nombreux candidats qui leur ont été présentés ont été trouvés sur Viadeo ou LinkedIn, peuvent choisir d'investir eux aussi cet outil, et d'accéder à cette même base de profils. En passant par ces outils, les entreprises bénéficient des mêmes ressources que les cabinets de recrutement. Ainsi, le vivier interne de profils est-il encore valable à l'heure des RSN professionnels ?

Les entreprises clientes peuvent aussi choisir d'utiliser d'autres RSN, comme Facebook ou Twitter. Elles disposent désormais à moindre coût d'une multitude de canaux pour diffuser des annonces, recevoir des candidatures et rechercher des candidats. Certaines marques peuvent notamment capitaliser sur leur notoriété pour diffuser efficacement leurs annonces d'emploi. Et si le cabinet pouvait auparavant publier une annonce sur un journal ou sur un site emploi avec la même visibilité que pour une entreprise, la donne est différente avec des outils comme Facebook ou Twitter, où la visibilité et la viralité dépendent entre autres de la notoriété.

Si la taille du vivier interne de candidatures n'est plus un argument suffisant pour certaines entreprises, les cabinets de recrutement doivent se renouveler et proposer de nouvelles prestations innovantes pour légitimer leur intervention. En lieu et place de l'ancien vivier commun à l'ensemble des consultants d'un même cabinet, ces derniers peuvent mettre en place un réseau professionnel « individuel ». Ce réseau de contacts est propre à chaque consultant et permet de mobiliser rapidement des compétences. Aussi, il permet de contacter plus aisément des profils inconnus, en passant par son propre réseau. Pour un consultant, se constituer un tel réseau prend du temps et demande un « entretien » des liens faibles pour être efficace. Ce n'est donc plus le vivier interne, invisible pour le client, que le cabinet doit mettre en avant, mais les réseaux individuels de ses consultants et leur capacité à les mobiliser pour atteindre une cible.

Le cabinet peut également évoluer et proposer d'autres prestations. Ainsi, certaines entreprises ne font appel au cabinet qu'après une première sélection de candidats. Le cabinet propose donc un service plus restreint : celui de l'évaluation complète du candidat. Les cabinets peuvent par conséquent choisir de recentrer leur activité sur des séquences bien spécifiques du processus de recrutement, en proposant des méthodes d'évaluation des candidats évoluées : mise en situation ou inventaire de personnalité par exemple. Les entretiens collectifs font émerger une nouvelle demande d'évaluation de la part des entreprises : celle de l'identité numérique des candidats. Aussi, de nouvelles prestations spécifiques intégrant les RSN professionnels et se focalisant sur d'autres séquences du processus de recrutement, peuvent être proposées aux clients.

#### *4.1.2. Des enjeux organisationnelles : assurer la transition vers de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail*

L'ensemble des consultants s'accorde à dire que les sites emploi sont toujours indispensables. Ils permettent de récupérer facilement des candidatures et parfois de gagner du temps. De

plus, ils restent l'outil privilégié des individus en recherche d'emploi<sup>2</sup>. Toutefois, les chiffres donnés lors des réunions montrent la différence de coût entre un recrutement « site emploi » et un recrutement « RSN professionnel ». Sur l'année 2012, 16 postes ont été pourvus par des candidats identifiés sur Viadeo. Les consultants bénéficiaient à cette époque de compte dit « premium » sur Viadeo, permettant notamment l'envoi illimité de messages. Ces comptes ne sont pas destinés spécifiquement au recrutement mais permettent de tirer parti du réseau à moindre frais. Aussi, le coût « d'accès à la candidature » pour un poste revient à moins de 200 euros. A l'inverse, seulement 9 postes ont été pourvus par des candidats trouvés sur la CVthèque de Cadremploi.com, ou ayant répondu à une annonce sur le même site. Le montant investi par le cabinet pour le seul site cadremploi.com s'élève à 26 000 euros en 2012. Se pose donc pour le cabinet de recrutement une véritable question quant à la restructuration des outils destinés à récupérer des candidatures.

Toutefois l'outil reste chronophage, mais de nouveaux outils, comme précisé précédemment, permettent d'automatiser les processus de recherche de candidat et de prise de contact [Dubois et Pelletier, 2011]. Ces outils se présentent sous la forme de « licence » appartenant à l'entreprise. Ainsi, lors du départ d'un consultant, le réseau tissé au fil des mois peut être récupéré et attribué à un autre salarié. Dans le cas par contre de profils « premiums » sur Viadeo, ou même de profils LinkedIn Recruteur, le profil du consultant reste personnel. Les licences, bien qu'onéreuses, permettent ainsi d'éviter de perdre les réseaux constitués par les consultants dans le cadre de leur emploi, en plus de permettre le travail collaboratif. Pour une même campagne de recrutement, les consultants pourront travailler sur une interface commune. Ainsi, cette fonctionnalité pourrait remplacer les viviers internes, précédemment évoqués. Précisons toutefois que le coût de ces « licences » s'élève, quel que soit le réseau choisi, à près de 30 000 euros, soit le coût de diffusion d'une centaine d'annonces et d'un accès complet à la CVthèque d'un site emploi comme cadremploi.com

Ces outils restent chers et il est difficile de se projeter dès lors qu'il s'agit du Web 2.0 : la longévité de ces outils n'est pas toujours assurée. Cela requiert également de la part du cabinet de recrutement d'accepter que l'ensemble des données liées à ses recrutements soit stocké en ligne. Et quel réseau choisir ? Les fonctionnalités proposées par les deux réseaux sont différentes, les profils présents également ; aussi le choix du bon réseau selon le secteur d'activité constitue un enjeu majeur compte tenu du coût d'une licence.

## **4.2. Le métier de consultant en pleine transformation**

### *4.2.1. Un chasseur de compétences séducteur et gestionnaire de réseau*

Les pratiques des consultants évoluent, les demandes des clients également. Attirer les candidats d'un RSN professionnel, scanner la vie numérique d'un candidat, le métier de consultant en recrutement est en pleine évolution. Le discours des plus anciens consultants témoigne des profondes mutations qu'a connues le métier de consultant en recrutement, passant des candidatures papier aux sites emploi, et d'un rôle d'évaluateur de compétences à celui de chasseur de compétences sur Viadeo et LinkedIn. Le consultant doit désormais intégrer les nouvelles données disponibles en ligne sur les candidats à son processus d'évaluation : profils sociaux professionnels, blogs professionnels et comptes Twitter. Une étape d'identification puis d'approche d'un candidat potentiel vient s'ajouter à l'étape de sélection en début de processus. L'étape de « sourcing » ne contient plus uniquement le choix des canaux et la diffusion d'une annonce.

Tous les membres de RSN professionnels ne sont tous en recherche d'emploi : ils ne sont que des candidats potentiels. Ainsi, un grand nombre de tentatives d'approche sur Viadeo

---

<sup>2</sup> Etude « Emploi & Réseaux Sociaux » (2012), Regions Jobs.

restent sans réponse. Lors de la prise de contact, les consultants spécialisés doivent être particulièrement habiles pour susciter l'intérêt sans donner l'impression de « spammer », de déranger. Ils dérangent directement le membre du RSN professionnel sur un espace qui lui est personnel. Certains candidats, dont les compétences sont rares sur le marché, sont courtisés par de nombreux consultants et trop souvent sollicités pour prendre la peine de lire tous les messages qui leur sont adressés. C'est alors un volet commercial et de séduction qui apparaît à travers cette prise de contact inversée.

#### *4.2.2. La nécessité de former et accompagner les consultants*

Un besoin en formation ressort des deux vagues d'entretiens. Si les consultants ne l'ont pas expressément formulé lors des entretiens individuels, alors ils mentionnent lors de l'échange collectif une carence en compétences pour utiliser efficacement les RSN professionnels et se constituer un réseau utile. Aucun consultant ne gère aujourd'hui véritablement son réseau de contacts, ni ne le mobilise directement lors d'une campagne de recrutement.

De la même façon, la problématique de gestion du temps est souvent évoquée. Les consultants doivent intégrer de plus en plus d'outils et de sites web dans leur journée type. Ils doivent s'adapter à ces nouveaux outils, se les approprier et se positionner dans une logique proactive. Ces bouleversements nécessitent des formations et un accompagnement des consultants qui découvrent aujourd'hui seuls les possibilités offertes par ces outils.

#### *Conclusion*

Ce travail permet donc dans un premier temps d'explorer les différentes utilisations faites des RSN professionnels, de manière individuelle, par les consultants, et dans un second temps d'exposer les transformations en cours au sein des cabinets de recrutement, et les enjeux sous-jacents.

Pour l'heure, les RSN professionnels ne sont utilisés que par les consultants en recrutement spécialisé. Toutefois, ils ne remplacent pas les traditionnels sites emploi, il s'agit d'un complément. Ils sont utiles lors d'un recrutement complexe ou d'un recrutement de profil à haut niveau de compétences. Les consultants recrutement en volume privilégient les outils plus classiques, qui continuent à fournir suffisamment de candidatures. De plus, ces outils professionnels et qualitatifs sont chronophages et difficilement compatibles avec un du recrutement en volume.

Les entretiens collectifs et les réunions apportent des informations concernant les préoccupations, les besoins et les inquiétudes des consultants en recrutement. Ainsi, le croisement des données permet de relever de nombreux enjeux pour l'avenir des cabinets de recrutement. Le choix du réseau à utiliser, mais aussi de la formule à adopter parmi les licences, les comptes recruteurs et les comptes premium, constitue un enjeu majeur. En effet, de ce choix dépendent les fonctionnalités mises à disposition des recruteurs, mais aussi la possibilité pour le cabinet de conserver le réseau de profils tissé au fil du temps par les consultants. Les fonctionnalités les plus intéressantes requièrent toutefois des budgets importants et il n'est pour l'heure pas possible de remplacer totalement les sites emploi par ces nouveaux outils.

Le fameux vivier de candidatures, autrefois meilleur argument commercial des cabinets, est de moins en moins utilisé par les consultants. Les profils sont désormais en ligne et sont accessibles par les entreprises clientes. Aussi, il est nécessaire de proposer de nouvelles prestations pour légitimer pleinement l'intervention d'un cabinet de recrutement : analyse de l'identité numérique des candidats, mise en situation ou encore mobilisation de réseaux sur les

RSN professionnels. Le métier de consultant recrutement est quant à lui est en pleine transformation. S'il consistait auparavant à sélectionner des profils et évaluer et des compétences, il inclue aujourd'hui un volet de séduction, d'approche candidat.

Le travail d'entretiens collectifs n'a été effectué qu'au sein d'un seul cabinet de recrutement. La première vague d'entretiens exploratoires a elle aussi été menée dans ce même cabinet. Cela constitue indéniablement une limite à ce travail. Il faut toutefois noter la présence dans notre échantillon d'un recruteur faisant partie d'un autre cabinet, et ayant un discours similaire aux consultants en recrutement du cabinet ayant fait l'objet de cette étude. Ce travail permet cependant de dégager une tendance concernant les usages des RSN en cabinet de recrutement, et d'identifier bon nombre d'enjeux. Il ouvre des perspectives de recherche, notamment des études comparatives avec d'autres cabinets de recrutement, mais aussi des études longitudinales sur l'appropriation de ces outils par les consultants en recrutement.

## Références

Beer D. (2008), « Social network(ing) sites...revisiting the story so far: A response to Danah Boyd & Nicole Ellison », *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 13, p. 516-529.

Bessy C. et Marchal E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio-économie*. Vol. 3, p. 121-146.

Benraïss-Noailles L. et Viot C. (2012), « Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement » Quelle compatibilité avec la vie privée ?, *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 224, p. 125-138.

Boyd D. et Ellison N. (2007), « Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13.

Dekay S. (2009), « Are Business-Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Jobseekers? Results of a Recent Study », *Business Communication Quarterly*. Vol. 72, p. 101-105.

Dubois D. et Pelletier E. (2011), « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Gestion*, Vol. 36, N°3, p. 5-15.

Fondeur Y. et Lhermitte F. (2006), « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », *La Revue de l'IRES*, Vol. 52, p. 101-131.

Girard A., Fallery B. et Rodhain F. (2011), « L'apparition des médias sociaux dans l'e- GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement », *16<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM*. mai 2011, St Denis de La Réunion.

Girard A. et Fallery B. (2009), « Du Web Transmission ... au Web Interaction : le cas du e-Recrutement », *Conférence Frontières Numériques ICI-AIM*, Décembre 2009, Brest.

Kim, W., Jeong O.-R et Sang-Won L. (2010), « On social Web sites », *Information Systems*, Vol. 35, p. 215-236.

Kluemper D.H. et Rosen P.A. (2009), « Future employment selection methods: evaluating social networking web sites », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, N°6, p. 567-580.

Lazar J. et Preece J. (2002), « Online Communities: Usability, Sociability and Users'Requirements » in Van Oostendorp H., *Cognition in the Digital World.*, Lawrence Erlbaum Associates, p.127-151.

- Mercier P.-A. (2008), Liens faibles sur courants faibles, *Informations sociales*, Vol. 147, p. 20-31.
- Montgomery J.D. (1991), « Social Networks and Labor Market Outcomes : Toward an Economic Analysis », *American Economic Review*, Vol. 81, N°5, p. 1408-1418.
- Oreilly T. (2005), « What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software », *Communications & Strategies*, Vol. 1, p. 1-16.
- Parry E. et Wilson W. (2009), « Factors influencing the adoption of online recruitment ». *Personnel Review*, Vol. 38, N°6, p. 655-673.
- Preece J. et Maloney-Krichmar D. (2003), « Online communities : focusing on sociability and usability » in Jacko J., Sears A. (eds), *Handbook of Human-Computer Interaction*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 596-620.
- Quoniam L. et Lucien A. (2009) « L'intelligence économique 2.0 ? », *Intelligence économique*. Vol. 4 p.11-37.
- Rees A. (1966), « Information Networks in Labor Markets », *American Economic Review*, Vol. 56, p. 559-566.
- Stenger T. et Coutant A. (2010), « Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche », *Hermes - Journal of Language and Communication Studies*,. Vol. 44, p. 209-228.
- Thelwall M. (2009), « Social Network Sites: Users and Uses », *Advances In Computers*, Vol. 76, p. 19-73.
- Thompson L. F., Braddy P. W et Wuensch K. L. (2008), « E-Recruitment and the Benefits of Organizational Web Appeal », *Computers in Human Behavior*, Vol. 24, N°5, p. 2384-2398.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Economica