



# La Lettre de l'École de la GRH RESSOURCES - PROSPECTIVES

*Analyse des politiques de ressources humaines*

Numéro Spécial — Mai 2013

## EDITO

En complément de La Lettre de l'École de la GRH—Ressources qui régulièrement fait le point sur l'actualité en matière de ressources humaines, « Ressources-Prospectives » est un numéro spécial consacré plus spécifiquement à l'analyse des tendances des politiques de ressources humaines et aux approches innovantes dans ce domaine.

Il a pour ambition de mettre au jour et d'analyser tant les nouvelles politiques et pratiques RH, comme le développement des *serious games*, que les problématiques et thèmes précurseurs dans ce domaine, tels que le « partage » des salariés. Entre réponse aux enjeux actuels et anticipation, les analyses proposées ont pour objet de dévoiler et d'expliquer les concepts et les initiatives les plus pertinents pour relever les défis auxquels sont ou seront confrontés les acteurs des ressources humaines.

## Dossier

Pages 2 à 6



### Le recrutement 2.0 ou e-recrutement

Le recrutement 2.0 ou e-recrutement, est un recrutement traditionnel enrichi de nouveaux outils technologiques, de nouvelles méthodes, de nouveaux professionnels des ressources humaines (RH). Plus performant, plus efficace et plus économique, il s'efforce d'offrir une meilleure visibilité aux employeurs comme aux candidats. Le principal vecteur du changement, du passage du traditionnel au 2.0, réside dans l'émergence des réseaux sociaux professionnels et des sites de recrutement en ligne qui ont bouleversé l'univers de l'emploi.

» Lire la suite ...

## Pour en savoir plus ...

### Sources Internet :

- \* Entretien avec Sylvie Francois, DRH du Groupe La Poste, pour le magazine Décideurs (janvier 2013)
- \* Quels outils pour le recrutement 2.0 ? Sophie Girardeau (mars 2012)
- \* Le groupe EDF souhaite séduire les jeunes diplômés avec son application pour Smartphone, Audrey Caudron Vaillant (mars 2012)
- \* Entretien avec Nazanin Nezam, Directrice produit chez Monster France et Europe du Sud (site Web de recrutement), « le big data se propage aux RH » (octobre 2012)
- \* Le « cloud recruiting » ou la cooptation revisitée, Grégory Herbé, CEO et co-fondateur de MyJobCompany (site de cooptation rémunérée) (juillet 2012)
- \* Entretien avec Ziryebe Marouf, responsable des RH 2.0 chez Orange et président de l'observatoire des réseaux sociaux d'entreprise, « les réseaux sociaux pour attirer les recrues de demain » (mars 2011)
- \* Le ROI des nouveaux outils pour recruter et fidéliser, Aurélie Le Caignec (septembre 2012)

Une phase d'apprentissage et de formation pour les acteurs du recrutement à cette nouvelle mise en forme de relations est primordiale pour amorcer un changement efficace. D'autres évolutions provoquées par la diffusion des nouveaux moyens de communication (smartphones, tablettes...) ont également participé à faire du recrutement ce qu'il est : **un processus axé sur l'échange et le partage accru d'informations, la valorisation des compétences, le contrôle de l'image, l'évaluation et la qualité.**

Les nouvelles pratiques de recrutement apparaissent adaptables, évolutives, dynamiques. Elles sont applicables aussi bien au secteur privé qu'au secteur public. Leur généralisation permet de diversifier les profils des candidats et de promouvoir l'égalité d'accès aux emplois, notamment aux emplois publics (1) ; de raccourcir les délais et de réaliser à terme des économies importantes (2) ; de sensibiliser les employés aux perspectives professionnelles qui leur sont offertes et faciliter la mobilité (3) ; et d'impliquer l'ensemble des salariés aux processus de recrutement (4).

### 1 Un accès plus large à l'information via une stratégie de communication pertinente permet d'élargir le vivier des candidatures.

Les ministères économique et financier ont lancé récemment leur propre « espace recrutement ». Cet espace permet à toutes les catégories - aux diplômés, aux non-diplômés, aux étudiants, aux handicapés et aux agents de la fonction publique - d'avoir accès, en fonction de leurs besoins, aux informations concernant les concours existants, les concours ouverts classés par direction générale, les recrutements sans concours. Des informations sur les métiers exercés dans les ministères par catégorie de fonctionnaire et par domaine sont également accessibles sur le site.

Une page Facebook, « la communauté des IRA (Institut Régional d'Administration) » a été créée en décembre 2012 pour que puissent être partagées facilement des informations sur les concours, sur l'actualité des instituts, sur le parcours professionnel des anciens élèves, sur les projets des élèves... Un fan de la page sur six partage ces informations avec son réseau ou les commente.

**Ces initiatives renforcent dans une certaine mesure**

**« le libre et égal accès de tous à la candidature dans la fonction publique ».** En effet, chaque candidat peut obtenir un maximum d'informations en se connectant simplement à un site internet. Cela garantit une plus grande symétrie dans le partage d'informations et une plus grande diversité dans l'ensemble des candidatures.

La page Facebook de l'armée de Terre, créée en avril 2011, avec ses 320000 fans, avec plus de 7000 abonnés qui la mentionnent et relaient l'information, avec un contenu actualisé régulièrement, des discussions en direct, une web-série et des témoignages vidéo, est un bel exemple de communication pré-recrutement **permettant à l'armée de Terre de toucher un maximum de personnes et d'élargir son champ de recrutement potentiel de manière significative.**

De manière générale, la page Facebook ne fait pas office de page de recrutement direct mais contribue à la maturation de la démarche de candidature.

Le secteur privé pratique le *sourcing* (cf. encadré) en exploitant notamment les réseaux sociaux personnels et professionnels qui **présentent l'avantage d'être ouverts à tous, employeurs et candidats, sans présélection.** Une entreprise peut créer sa page sur un réseau professionnel, y détaillant son activité, ses perspectives de développement, ses résultats, son personnel. Cette page, régulièrement actualisée, peut être consultée par des candidats potentiels qui ont eux-mêmes créé leur page. En plus des éléments d'un CV classique - formation, expérience, situation actuelle - peuvent y figurer les ambitions du candidat, des recommandations faites par ses collègues ou par ses supérieurs, les groupes auxquels il participe et toute autre information qu'il

jugera utile de partager. Par la suite, se met en place une réelle démarche de recrutement et de candidature. L'entreprise et le candidat potentiel peuvent, dans un premier temps, échanger via une prise de contact direct, un groupe de discussion, une messagerie instantanée. Plus les informations échangées entre l'employeur et les recrutés potentiels seront précises, plus les profils seront adaptés aux besoins. Enfin, lors d'un entretien, l'employeur et le recruté potentiel peuvent se focaliser sur l'essentiel : les motivations du candidat, ce qu'il peut apporter à l'entreprise, ce que l'entreprise peut lui apporter.



Un tiers des Français se connectent à Internet via un mobile (Médiamétrie, 2012). Une poignée d'entreprises françaises ont pris en compte ce phénomène dans leur stratégie de recrutement en créant des applications mobiles adaptées. L'application consiste en une version mobile de leur espace de recrutement sur laquelle les entreprises diffusent les offres d'emploi, développent leur marque employeur<sup>1</sup>, fournissent des outils d'aide aux candidats. En 2011, le groupe EDF lançait « edf recrute », une application de recrutement pour smart-

phone. Trois mois plus tard, l'outil avait été téléchargé 19 000 fois. **Cette décision, bien que très onéreuse à mettre en œuvre, semble correspondre aux attentes des jeunes diplômés qui représentent la majorité des embauches prévues par EDF.**

Il faudra toutefois attendre quelques années avant de démontrer la réelle efficacité (retour sur investissement) de cet outil. Par ailleurs, l'utilisation de l'application échappe pour l'instant à deux tiers des Français.

### Le « sourcing »

Le *sourcing*, ou identification, est la deuxième phase du processus de recrutement 2.0 (cf. schéma). Elle repose sur la phase de définition des besoins ou d'établissement de la fiche de poste. La mise en œuvre de cette phase doit permettre à l'employeur d'identifier en amont les candidats correspondant au profil recherché (compétences, savoir-faire, expérience, langues maîtrisées).

L'identification suppose non seulement d'avoir accès aux informations sur les candidats potentiels - informations souvent fournies directement par ces derniers (réseau, CV en ligne, communauté) - mais d'être en mesure de les trier et d'en retirer les éléments pertinents afin de sélectionner, dans une prochaine phase, les CV les mieux adaptés.



On distingue deux formes de *sourcing* :

- \* le *sourcing* interne qui consiste à chercher des candidats dans ses propres viviers et bases de données
- \* le *sourcing* externe qui consiste à identifier les candidats au sein des réseaux sociaux personnels (Facebook, Twitter) et professionnels (Viadeo, LinkedIn, le RSP - réseau social professionnel - développé par les ministères économique et financier) ou lors d'événements ou de salons dédiés au recrutement ou à la mobilité

L'essentiel pour l'employeur n'est donc pas d'annoncer l'offre d'emploi de la manière la plus large possible mais de sélectionner des canaux de *sourcing* appropriés afin d'obtenir des CV intéressants et en nombre raisonnable **tout en ayant permis à tous les candidats potentiels de soumettre leur candidature.** Cette étape facilite ensuite la phase de sélection.

## 2

### L'investissement dans les outils technologiques du recrutement améliore son efficacité

L'unité de temps de la candidature a changé : elle était le mois à l'époque du CV papier, elle est passée à la semaine avec le CV numérique, et à l'heure avec l'utilisation du Smartphone. Le choix de ne pas systématiquement *sourcer* à l'externe mais d'entretenir un vivier de

compétences et d'opter pour un système de gestion des candidatures interne revêt un véritable enjeu pour les gestionnaires RH. La technologie de recherche sémantique va permettre de tirer profit de ce double investissement.

<sup>1</sup> Image sociale et sociétale que reflète un employeur auprès de ses collaborateurs actuels et futurs



À condition que les bases de données soient dynamiques, travaillées, enrichies, taguées avec des mots et des compétences clés (technicien, gestion de projet, disponible...) et alignées avec les besoins actuels et futurs de l'employeur, la mise en place de ce type d'outils de recherche permet d'identifier et de sélectionner rapidement les candidats correspondant à la fiche du poste à pourvoir. En outre, les bases de données mises à jour quotidiennement par les gestionnaires RH ou de manière automatisée permettent d'accéder à des postulants qui n'ont pas forcément les diplômes les plus prestigieux mais dont les compétences réelles sont les plus intéressantes pour l'employeur. Un nombre important de grands groupes français ont fait le choix de mettre en place un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) dédié au recrutement – ce qui permet un allègement de certaines tâches, par automatisation des fonctions, et apporte une maîtrise des coûts associés.

**Les gestionnaires RH peuvent ainsi se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.** Il y a toutefois une taille critique à atteindre (au niveau du nombre d'embauches par an, par exemple) pour qu'un investissement dans un système complètement informatisé de recrutement soit rentable. Les éditeurs de logiciels proposent des solutions

adaptées (progiciel) de gestion de candidatures (ou ATS : *Applicant Tracking System*) dédiées à l'absorption rapide des flux, à l'analyse et à l'optimisation du recrutement. Ces outils apportent un appui opérationnel à toutes les phases du recrutement : identification du poste à pourvoir par assimilation et analyse de la fiche de poste ; sélection des candidats potentiels parmi les CV déjà présents dans le vivier ; approche et échange avec les candidats grâce à de nombreux modèles de messages prédéfinis ; finalisation et embauche par création systématique de contrats de travail. Encore une fois, ces solutions ne sont intéressantes à mettre en œuvre que si l'entreprise a atteint une certaine taille, dispose d'un vivier important et du personnel nécessaire, capable d'utiliser ce type d'outil.

S'approprier ces outils permet d'accroître la performance des gestionnaires RH, d'accélérer les premières phases du recrutement et d'identifier plus rapidement et plus efficacement les candidats potentiels.

**Rappelons qu'un recrutement manqué peut s'avérer extrêmement coûteux pour un employeur comme pour un candidat, réaliser un recrutement juste et réussi est donc crucial.**

### Le « onboarding »

Les outils de *onboarding* (intégration du salarié) permettent d'impliquer le nouveau recruté avant même son premier jour de travail en lui donnant accès à l'intranet, en lui envoyant, par exemple, une vidéo de présentation sur son administration d'accueil, en lui fournissant à l'avance son adresse de messagerie – ce qui lui permet de s'imprégner de ses futurs dossiers et ce qui autorise ses futurs collègues à se présenter à lui. Cette méthode procure au futur recruté un sentiment d'appartenance et une impression de faire partie d'un ensemble et l'aide à se projeter en termes de carrière au sein de l'organisation. Elle a vocation à faciliter son adhésion à la philosophie et à la stratégie véhiculées par son administration et sécurise son insertion. Pour l'employeur, le recruté, déjà intégré à l'équipe, devient rapidement opérationnel compte tenu de toutes les informations qu'il a pu recevoir (sur les activités mais également sur le personnel) ce qui représente un gain de temps considérable et assure une certaine pérennité dans son recrutement.

Une étude conduite par l'observatoire SIRH entre octobre 2012 et janvier 2013 sur l'intégration des salariés révèle qu'une majorité des entreprises françaises sondées (120) remettent un livret d'accueil à leurs nouveaux collaborateurs et ont élaboré un plan d'intégration avec visite des locaux, présentation des procédures internes et programme de formation adapté au poste. En revanche, moins de la moitié d'entre elles ont mis en place des outils informatiques d'intégration tels qu'un accès à l'intranet (ou portail) ou des échanges de courriels.



### 3 Le développement des plateformes de recrutement comme outil potentiel d'encouragement et d'accompagnement de la mobilité

Dans un premier temps, les entreprises ont pu mettre en place des outils type « bourses d'emploi » pour l'accompagnement des parcours professionnels de leurs salariés. Aujourd'hui, un certain nombre de grands groupes sont allés plus loin dans l'accompagnement des candidatures en créant leur propre site de recrutement (Orange, EDF, Crédit agricole).

Ces sites (ou plateformes) proposent au candidat des offres d'emploi, lui laissent la possibilité de déposer son CV soit pour enrichir le vivier de l'entreprise, soit pour postuler directement à une offre et lui assurent le cas échéant le suivi de sa candidature. Ces sites permettent également d'accroître la visibilité de l'employeur auprès des candidats potentiels, de révéler les atouts de la politique RH de l'entreprise, de veiller à maintenir une bonne e-réputation (en faisant contrôler les informations partagées par des gestionnaires de communauté, par exemple) et de doter les professionnels du recrutement d'un outil innovant, performant, attractif. Les sites peuvent également proposer d'autres services d'accom-

panement tels que des conseils en ligne pour réussir l'entretien d'embauche, une aide gratuite à la création de CV, des témoignages d'employés, des informations sur leur parcours, les présentations des métiers, un Forum.

Au regard de ces pratiques, il apparaît que certaines entreprises établissent un lien fort entre recrutement et mobilité au travers de l'adaptation de l'espace de recrutement aux spécificités de la mobilité. Cette tendance pourrait aller jusqu'à la mise en place d'un espace de recrutement animé par des conseillers en carrière qui proposerait aux candidats, la possibilité de construire de manière interactive leur parcours professionnel. En indiquant leurs caractéristiques, leurs compétences validées officiellement ou non et les langues maîtrisées, un logiciel (sous contrôle des conseillers) pourrait leur préciser les postes auxquels ils peuvent prétendre ou auxquels ils pourraient prétendre en fonction de l'évolution de leur parcours et de la méthode à suivre.

#### Les étapes clés du développement d'un espace de recrutement au regard des outils existants

- ⇒ Accessibilité numérique
- ⇒ Conception de l'interface (partie visible pour les internautes)
- ⇒ Création d'un système de gestion de contenu (Content Management System)
- ⇒ Création d'un progiciel de publication et de gestion des offres
- ⇒ Reconnaissance sémantique
- ⇒ Numérisation des CV papiers transmis
- ⇒ Hébergement sécurisé
- ⇒ Mise en place de politiques de conduite du changement (notamment pour les gestionnaires RH) au sein de l'entreprise
- ⇒ Formation en ligne des utilisateurs

L'espace ne doit pas être uniquement destiné aux initiés mais aussi à des novices ou des non-technophiles aux compétences, par ailleurs, valorisables. Il faut donc veiller à accompagner les utilisateurs et à ne pas négliger l'ergonomie de la plateforme. Enfin, la création d'un espace de recrutement impose une collaboration réfléchie et équilibrée entre les services de communication et les services RH du groupe. Dit autrement, l'espace ne doit être ni exclusivement publicitaire ni un catalogue des politiques RH mises en pratiques mais un lieu où candidats et employeur se « rencontrent ».



#### 4 Le recours au e-recrutement donne aux salariés la possibilité de s'impliquer dans le processus de mobilité interne

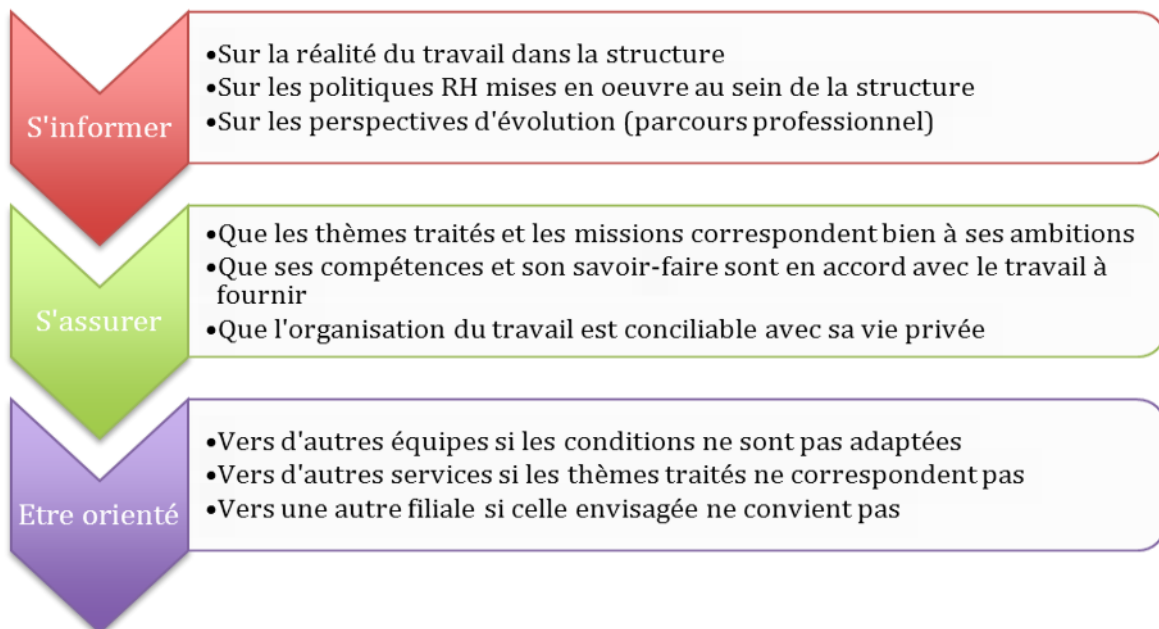
Le « cloud recruiting » – ou portage de l'offre par les internautes sur les réseaux sociaux – apparaît également comme un outil adaptable à différents types d'organisations. Les offres d'emplois peuvent être partagées au sein de différentes communautés, le réseau social d'un salarié par exemple, et atteindre, de ce fait, des candidats potentiels peu accessibles par d'autres voies. Les offres ainsi relayées, existeraient dans une multitude de points (*cloud*). Cette pratique ressemble à de la cooptation au sens où il s'agit pour l'agent de juger qu'une offre est intéressante au point de vouloir la diffuser à son réseau. Cela demande toutefois de construire un système où l'acte de partage (à l'instar du parrainage pour la cooptation) est pleinement reconnu pour la création de valeur voire les économies (en temps) qu'il apporte. Cette technique exige également que certains des personnels suivent des formations courtes en

interne à l'usage des réseaux sociaux et espaces de recrutement. Enfin, communiquer largement autour de l'importance de l'implication des salariés dans un recrutement plus efficace et plus humain, serait fondamental. Et tel serait le rôle des gestionnaires RH.

Les personnels - en plus des gestionnaires RH - peuvent être amenés à participer, de manière réfléchie et modérée, aux premières phases du processus de mobilité interne. Ils peuvent, par exemple, avoir la possibilité de développer un conversationnel direct, sur le Forum ou la messagerie instantanée des espaces de recrutement, avec les candidats et recrutés potentiels. Grâce à cette pratique – détaillée sur le schéma ci-dessous – le salarié souhaitant changer de fonction ou de métier peut ainsi récolter, en amont, un maximum d'informations sur le poste à pourvoir et déterminer si son profil et son parcours correspondent bien à l'offre d'emploi.

\*\*\*

*Le recrutement 2.0 est un format nouveau, inédit qui n'a pas encore fait ses preuves dans la durée. En dépit de l'absence de recul sur certaines procédures, cet article s'efforce d'en donner une vision, une représentation et souhaite évoquer quelques pistes qui pourraient potentiellement appuyer les réflexions conduites en matière d'innovation et de modernisation dans le domaine des ressources humaines.*



**Illustration d'une démarche « mobilité » d'un postulant sur une plateforme de recrutement au regard des pratiques identifiées**

La **Lettre de l'Ecole de la GRH-Ressources** est éditée par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique. Directeur de la publication : **Jean-François VERDIER** / Rédaction et conception : **Lydia DOUMBE-EYOUM** / Comité de rédaction : **Bureau de l'expertise internationale, de la prospective et de l'analyse comparative des politiques de ressources humaines**—Direction générale de l'administration et de la fonction publique, 139 rue de Bercy 75572 Paris cedex 12. Conformément à la loi 2004-801 du 6 août 2004 (...) modifiant la loi 78-17 du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données qui vous concernent. Vous pouvez exercer ce droit en envoyant un courrier électronique à l'adresse suivante : [ecole.grh@finances.gouv.fr](mailto:ecole.grh@finances.gouv.fr)

