

Les Réseaux Sociaux Numériques et le recrutement

Extraits d'un article de Sabine GERMAIN (Les Echos, 31 mai 2011) : Faut-il avoir peur de Facebook ?

A chacun son Facebook ! Tel semble être le nouveau credo des employeurs. Motif invoqué : à l'image des réseaux grand public, un réseau social interne permet de **partager l'information**, de faire émerger des communautés thématiques, de travailler de façon collaborative (en laissant les membres d'une communauté rédiger à plusieurs mains un article, par exemple)... Bref, de décloisonner l'entreprise et, in fine, de gagner en performance. « *Le réseau est un enjeu d'efficacité individuelle et collective* » estime Nicolas Rolland, directeur de la prospective sociale de Danone qui emploie 80.900 collaborateurs dans 120 pays. L'outil Who'sWho, né en 2010, est fréquenté par 40.000 collaborateurs. La plupart de ses 250 communautés sont orientées business (comme celle consacrée à la chaîne logistique). D'autres sont transverses (nature, diversité) ou personnelles (golf, jazz, retour de congé maternité).

François Gruau, chez Atos Origin, reconnaît : « *Technologiquement, ce n'est pas très compliqué à mettre au point. En revanche, l'accompagnement et la conduite du changement sont plus délicats.* » Et « *le réseau ne vit que si l'on pousse les salariés à le faire vivre* ». Pour que la greffe prenne, « il faut un effet "masse", donc un déploiement rapide, rappelle Nicolas Rolland. Chez Danone, nous avons exposé les règles du jeu : tout le monde, quelle que soit sa position hiérarchique, a le même droit de s'exprimer ou de créer une communauté. » Chacun peut donc se bâtir un profil, en partie « administratif » (poste, service, position hiérarchique...) et en partie plus personnel et « autodéclaratif » (savoir-faire, centres d'intérêt, langues, parcours professionnel...). Au début, Danone a formé une personne ressource dans chaque équipe, mis un tutoriel en ligne... De même, Renault a formé des « community managers » chargés de lancer des débats, valoriser les contributeurs, organiser des événements... Du coup, loin de concerner l'ensemble d'un groupe, des projets pilotes émergent çà et là « *et fonctionnent comme des bulles où chacun communique dans son coin, au risque de créer une fracture numérique au sein même de l'entreprise* ».

Mais **l'enjeu est aussi culturel** : « *La plupart des salariés utilisent chaque jour Facebook, LinkedIn ou Viadeo et veulent retrouver les mêmes fonctionnalités dans leur entreprise* » Alain Garnier, PDG de l'éditeur de réseaux Jamespot. Chez Atos Origin, le réseau social relève pour ainsi dire de la génération spontanée : « *Nos jeunes ingénieurs, qui utilisaient déjà beaucoup les réseaux sociaux dans leur vie personnelle, ont imaginé leur propre outil pour garder le contact avec leurs collègues en mission chez des clients* ».

« *Pour l'entreprise, il y a trois grands bénéfices* », résume Dominique Turcq chez Boostzone. « *L'engagement des salariés, qui nouent des liens avec des gens qui leur ressemblent et peuvent ainsi se sentir plus proches de l'entreprise ; l'innovation, qui émane de la confrontation de leurs idées ; et les gains de productivité lorsqu'ils s'échangent, en quelques secondes, de bonnes pratiques à travers le monde.* »

Nombre de managers ne sont pas prêts. « *Dans l'immense majorité des cas, c'est plus subi que voulu. Les patrons n'en connaissent pas les codes, car un réseau, qui va de pair à pair, ne se soumet pas à des contrôles a priori de managers* », estime Benoît Sillard, PDG de CMMBenchmark « *Les réseaux qui partent du terrain sont ceux qui fonctionnent le mieux, observe Alain Garnier. Quand un projet est lancé par le top management, il est entravé par des injonctions contradictoires : liberté d'expression ou contrôle hiérarchique ; ouverture ou sécurité...* ». « *Un réseau social bouscule la hiérarchie. Et le management doit apprendre à lâcher prise et à libérer la parole.* » « *Les patrons sont d'autant plus démunis que, dans des structures traditionnelles, l'accès à l'information est souvent lié au pouvoir* ».

Autre difficulté : dans un cyber-espace où les traces sont indélébiles, l'usage des données personnelles par l'employeur fait peur. Pour désamorcer l'hostilité des partenaires sociaux, Orange a ainsi dû s'engager à ce que les informations publiées sur son réseau Piazza ne soient pas utilisées par la direction des ressources humaines. Autant de craintes que les entreprises devront apprendre à apaiser.

Extraits d'une communication de A. Girard, B. Fallery, F. Rodhain (AIM 2011) : « Médias Sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement »

En 2010, 78% des internautes français sont membres d'au moins un Réseau Social Numérique (RSN). Selon une enquête française (Regionsjob, 2010), 47 % des recruteurs utilisent désormais des médias sociaux pour recruter. 32% des recruteurs avouent recourir à des recherches de type « nom/prénom » sur les candidats qui postulent chez eux et 5% déclarent avoir écarté quelqu'un au vu des résultats obtenus.

Tableau 1. Présentation des quatre cas étudiés

	Cabinets RH		Entreprises	
	Alpha	Beta	Gamma	Delta
Activité, Secteur	Cabinet Généraliste	Cabinet Spécialisé TI	Banque	Equipementier Télécommunication
Structure	15 bureaux (10 en France), 25-30 consultants	1 bureau Paris, 10 consultants (dont 1 à San Francisco)	Près de 60 000 employés en France (157 000 dans 83 pays)	Environ 10 000 employés en France (77 000 dans 130 pays)
Outils Web de type BDD	Site Internet Job boards Logiciel	Site Internet Peu de job boards Logiciel (RS interne)	Site « carrières » Job boards Logiciel	Site « carrières » Job boards gratuits Logiciel
Médias Sociaux	Facebook, Twitter, Youtube, Blog Viadeo, Copains Pro, LinkedIn	Facebook, Twitter, Youtube, Blog, Flickr, Slideshare LinkedIn, Viadeo	Facebook (4), Twitter (3), Blog, Web-TV Envisagés : LinkedIn et Viadeo	Facebook Twitter Envisagés : LinkedIn et Viadeo + Web-TV

Toutes les organisations étudiées disposent de leur propre site Internet dédié au recrutement, qui constitue le point central de leur processus de recrutement, le point d'accès privilégié, un passage obligé pour les candidats souhaitant postuler. L'ensemble des informations importantes y sont regroupées : présentation de l'organisation, de ses prestations/métiers, de ses engagements RH, conseils aux candidats, et un espace candidats et offres d'emploi. Elles disposent toutes de leur propre CVthèque interne et utilisent toutes un logiciel permettant de gérer les candidatures (réception, suivi du processus, reporting...). Elles ont recours à de nombreux job boards gratuits (APEC, Jeunedip) et payants (Monster, lesjeudis, placeojeunes).

Tableau 2. Synthèse des quatre principaux résultats

Les outils web de type BDD sont incontournables mais reliés aux Médias Sociaux	Le sites entreprise, les job boards (Monster, APEC), les logiciels de gestion de candidatures, sont incontournables mais ils sont désormais reliés aux médias sociaux.
Certains Médias Sociaux sont utilisés dans une perspective de marque employeur	Facebook, Twitter mais également des outils de publication (Blogs, YouTube, WebTV, Flickr, Slideshare) sont davantage utilisés afin d'améliorer l'attractivité et la visibilité de l'organisation et animer une communauté
Les RSN sont mobilisés dans une perspective de recrutement	Les RSN professionnels (Viadeo et LinkedIn) sont plutôt considérés comme des outils de réseautage, plus opérationnels, visant à détecter des candidats. Chez les entreprises étudiées ces RSN apparaissent comme une seconde étape tandis que les cabinets de recrutement les ont intégré dans leur processus de recrutement.
On observe le développement de nouvelles interfaces	<p><u>Interfaces entreprises-candidats</u> : Les frontières entre l'interne et l'externe sont de plus en plus floues (postes situés à la frontière, médias sociaux ciblant à la fois les candidats et les employés).</p> <p><u>Interfaces cabinets- candidats</u> : Avec l'utilisation des médias sociaux se sont développées de nouvelles interfaces d'interaction avec les candidats, dans le but de mieux répondre à leurs attentes et réduire la distance.</p> <p><u>Interfaces cabinets-entreprises</u> : La question de l'externalisation ou non</p>

	des recrutements des entreprises vers les cabinets reste ouverte, les entreprises développant à leur tour des stratégies d'approches via les médias sociaux.
--	--

La notion de « marque employeur » ne se joue pas uniquement sur un processus de recrutement à un instant donné, elle se joue sur la durée et se développe au fur et à mesure des interactions avec les candidats potentiels (mais aussi avec les employés et autres parties prenantes). La marque et la réputation sont devenus des enjeux importants, on peut d'ailleurs le constater de part les activités de veille développées par certaines organisations : celle-ci vont de l'utilisation de Google, des alertes Google, des flux RSS jusqu'au développement d'une véritable politique de veille comme dans le cas de l'entreprise Gamma (veille interne, plus mise en place d'un baromètre avec une société spécialisée).

Selon les deux cabinets, les candidats veulent avoir accès à toujours plus d'informations et souhaitent avoir une relation plus privilégiée, personnalisée avec le recruteur, ce dont les cabinets doivent tenir compte. « Je pense que c'est internet qui a vraiment changé cette mentalité là et les entreprises commencent à prendre conscience de ça, les cabinets aussi ; il faut avoir une relation privilégiée, unique, avec chacun. » (alpha)
« Ce que ça a changé, nous on a très nettement observé que le candidat qui vient par les RS il est dans une relation beaucoup plus d'égal à égal ou d'échange, il met un peu moins sur un piédestal le recruteur et à fortiori le recruteur du cabinet de recrutement