



Place des réseaux sociaux dans les pratiques de recrutement et les démarches d'insertion professionnelle



Janvier 2016



DECOUVRIR ET COMPRENDRE LES MEDIAS SOCIAUX3

Médias sociaux ou réseaux sociaux ?	3
Panorama des médias sociaux selon Frédéric CAVAZZA	6
Le modèle Honeycomb comme grille de lecture.....	12
Quelques chiffres à connaître sur les réseaux sociaux.....	13

PRATIQUES DES JEUNES DIPLOMES CONCERNANT L'USAGE DES RESEAUX SOCIAUX DANS LA RECHERCHE D'EMPLOI

Enquête 2015 de l'EDHEC NewGen Talent Centre auprès des jeunes diplômés

Enquête APEC 2012 : attitudes et pratiques des jeunes diplômés concernant l'usage des réseaux sociaux et la recherche d'emploi

RESEAUX SOCIAUX ET PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Enquête 2015 APEC : Comment les entreprises recrutent les cadres

Enquête 2015 de RegionsJob sur les pratiques de recrutement

Enquête 2012 de StepStone sur les tendances de recrutement et de recherche d'emploi (7 pays)

DECOUVRIR ET COMPRENDRE LES MEDIAS SOCIAUX

Médias sociaux ou réseaux sociaux ?

https://fr.wikipedia.org/wiki/Réseau_social

<http://sociometrie.blogspot.fr/2012/02/pour-une-definition-des-termes-reseaux.html>

Apparus avec la multiplication des outils de communication, et l'émergence de nouvelles technologies, les termes de « médias sociaux » et « réseaux sociaux », traduction française des expressions anglo-saxonnes « social media » - « social network », sont souvent employés indistinctement.

Il existe pourtant une distinction subtile entre ces deux notions que de nombreux auteurs ont tenté d'éclairer sans parvenir cependant à un consensus sur une définition.

Un détour par la sociologie apparaît le plus approprié pour mieux comprendre ces différences.

Les réseaux sociaux s'articulent autour des relations sociales de la personne

Pour Jean-François MARCOTTE, sociologue des réseaux sociaux, l'étude des « réseaux sociaux » précède la naissance des technologies de communication autour du développement d'Internet.

Le terme « réseau social » est un concept majeur en sociologie consistant à prendre pour objet d'étude non pas les caractéristiques des individus, mais les relations entre eux pour les décrire, rendre compte de leur formation, de leurs transformations, et analyser leurs effets sur les comportements.

Au sens strict du terme, les **réseaux sociaux** sont des ensembles de relations sociales de natures plurielles (niveaux variables, spécialisées ou générales, ponctuelles ou durables), avec une diversité d'acteurs sociaux qui sont entretenues par différents canaux de communication (en personne ou via une interface technologique).

Les relations sociales sont la raison d'être des réseaux sociaux. En plus d'interagir avec d'autres individus, chacun entretient des relations avec des communautés, des groupes...

Enfin, des structures destinées à constituer des réseaux sociaux peuvent être créées volontairement, offrant aux participants des possibilités d'agrandir ou rendre plus efficient son propre réseau social (professionnel, amical).

Le vocable de « réseaux sociaux » sert, aujourd'hui, à désigner des réseaux sociaux d'un nouveau type : les réseaux sociaux numériques. Ce sont eux qui nous intéressent ici.

Yanick Fondeville définit le réseau social numérique comme « un réseau social formalisé par l'intermédiaire d'un dispositif fondé sur les technologies de l'information et de la communication et logiquement dédié à la constitution ou la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles.

Les médias sociaux : des moyens de communication et d'échange d'information qui se développent autour des modes de communication de la personne et se servent des réseaux sociaux comme canaux de diffusion

Toujours selon Jean-François MARCOTTE, les **médias sociaux** sont des moyens d'échange d'information permettant aux individus de diffuser des contenus autoproduits et de faire circuler celui des autres usagers à travers leurs réseaux de relations sociales.

Ainsi, les médias sociaux sont, au départ, des «médias», c'est-à-dire des moyens de diffusion et ou d'échange d'information. Ils se distinguent des autres médias du fait :

- qu'ils favorisent les échanges entre utilisateurs : tout le monde est à la fois diffuseur et cible quand, dans les médias traditionnels, un émetteur diffuse un message unique à destination de cibles
- et qu'ils s'appuient sur des techniques de communication particulières, rendues possibles grâce à la technologie du Web 2.0 .

L'expression « médias sociaux » renvoie ainsi à un champ plus large, faisant référence aux moyens de communication, à la technologie, aux modes d'interaction sociale (entre individus ou groupe au-delà d'un cercle limité), à la culture des usagers de ces services, et la création de contenu.

Andreas Kaplan et Michael Haenlein définissent les médias sociaux comme « un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur la philosophie et la technologie du net et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs ».

Les médias sociaux utilisent l'intelligence collective dans un esprit de collaboration en ligne. Ils se servent des réseaux sociaux comme canaux de diffusion.

- L'interaction se fait directement sur le média : le profil importe finalement peu.
- C'est donc le média qui est social au-delà du réseau.

Par ces moyens de communication sociale, des individus ou des groupes d'individus qui collaborent créent ensemble du contenu web, organisent ce contenu, l'indexent, le modifient ou le commentent, le combinent avec des créations personnelles.

La confusion autour du terme « réseaux sociaux »

Pour éclairer et mieux comprendre la distinction subtile entre ces deux notions, les nomenclatures des médias sociaux (ex. Frédéric CAVAZZA), distinguant plusieurs types de médias sociaux en fonction de leurs finalités, apparaissent comme des grilles de lecture très utiles.

Il apparaît ainsi que la confusion autour du terme réseaux sociaux vient du fait que ce terme est aujourd'hui utilisé pour désigner un type de « média social » qui aurait pu être nommé plus judicieusement « service de réseautage social » en référence à sa finalité ou raison d'être.

La finalité des « réseaux sociaux » n'est pas, en effet, la publication (même si elle joue un rôle important dans les groupes) mais de permettre à l'internaute de se constituer un réseau de connaissances personnelles et/ou professionnelles en proposant un ensemble de fonctionnalités permettant d'identifier les utilisateurs.

Un réseau social est un environnement clos (il faut s'inscrire pour voir ce qu'y passe) avec des profils, des listes de contacts et des groupes thématiques.

Ces 4 « ingrédients » sont nécessaires pour qu'un service en ligne soit conforme à la notion de réseau (inscription, profils, listes, thèmes).

Le réseau social est alors une communauté d'individus utilisant les médias sociaux pour interagir.

« La différence avec le système de réseaux classique est que l'utilisateur visualise les liens faibles qui le relie aux autres utilisateurs (les contacts de mes contacts). Cette visualisation permet d'en prendre connaissance et de les mobiliser ».

Selon cette définition Youtube, Twitter, Pinterest, mais aussi les blogs, forums de discussion ou les wikis appartiennent aux médias sociaux mais diffèrent des réseaux sociaux : le « réseautage » n'est pas leur raison d'être même si l'interaction entre utilisateurs n'est pas absente.

Concernant Facebook et LinkedIn, la situation se complique car de réseaux sociaux, ils se sont transformés en plateformes sociales plus complètes où l'on peut aussi publier, partager et discuter.

- Compte et profil utilisateur ; un espace de présentation où l'utilisateur précise son profil, publie des éléments variant d'un site à l'autre : publications, photos, vidéos, articles, liens...
- un outil de recherche pour identifier parmi les utilisateurs des membres partageant des zones d'interaction et élargir ses réseaux
- des solutions pour échanger et partager avec la communauté ou encore la possibilité de commenter ou d'aimer une publication
- des outils collaboratifs élargissant les possibilités d'interaction entre les membres d'un même réseau social

Il n'y a donc pas un recoupement total de ces notions.

Panorama des médias sociaux selon Frédéric CAVAZZA

Source : <http://www.fredcavazza.net/2015/05/29/panorama-des-medias-sociaux-2015/>

Composés d'une infinité de services, les médias sociaux ne s'appréhendent pas comme une entité cohérente.

Autant il existe un nombre restreint de médias traditionnels (TV, radio, presse), autant il existe de fortes disparités entre les différents types de médias sociaux en fonction de leurs fonctionnalités et des mécaniques communautaires et sociales spécifiques auxquels ils répondent.

Pour appréhender cet univers, Frédéric CAVAZZA propose, chaque année depuis 2008, un outil très précieux : son panorama des médias sociaux. La dernière version a été diffusée en mai 2015.

Un écosystème de services pour 4 usages majeurs

Pour Frédéric CAVAZZA, il est impossible en 2015 de différencier médias sociaux et web : les médias sociaux sont le web et le web est les médias sociaux.

Face à l'évolution exponentielle du nombre de médias sociaux, le schéma en cercle, un temps abandonné, reste pour Frédéric CAVAZZA le plus pertinent pour représenter au mieux l'écosystème des médias sociaux et la diversité de services.

Ce schéma permet de représenter l'écosystème des médias sociaux en l'organisant autour de 4 grands usages qui servent à trier les services, mais qui sont complémentaires.

A chacun des 4 grands usages identifiés (publication, partage, discussion, réseautage) correspondent des services, certains étant dédiés à une fonction particulière tandis que d'autres se situent à mi-chemin de plusieurs usages, et apparaissent ainsi difficiles à situer.

Au centre de cet écosystème :

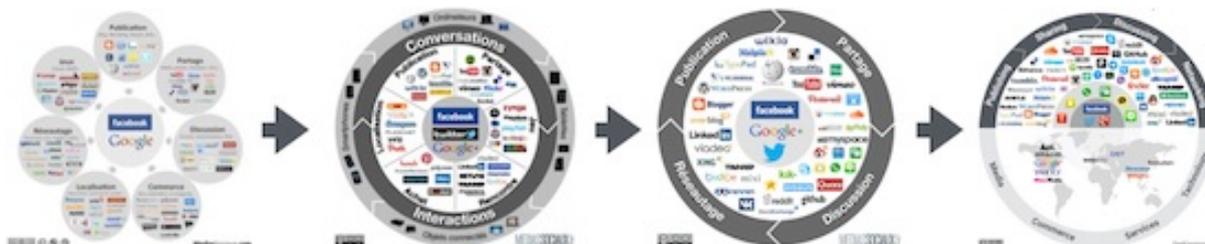
- **Facebook et Twitter** : deux plateformes emblématiques en bout de chaîne et concentrant / relayant toutes les interactions sociales qui sont faites sur les autres plateformes. Chacune a ses spécificités : Facebook est un portail, Twitter est un média. Ces plateformes ne seraient pas aussi puissantes sans les contenus publiés et partagés au sein de cet écosystème.
- également toute **une série d'applications mobiles** qui s'émancipent et servent maintenant à faire tout un tas de choses : discuter, partager des photos et vidéos, consulter des contenus, s'échanger de l'argent, acheter des produits, commander un taxi... autant d'usages qui ne sont plus faits sur Facebook ou Twitter.

Typologie des services selon les usages

Hors forums

Outils de Publication	Plateformes d'hébergement de blog	(WordPress , Blogger , Live Journal , TypePad , Over-Blog , SquareSpace , Medium , ...),
	La nouvelle génération de services de publication minimalistes	Svbtile , Ghost , Sett),
	Les wikis	Wikipedia , Wikia , Mahalo ...)
	Les services intermédiaires de publication	Tumblr ;
Outils de partage	Partage de photos	Flickr , Imgur , 500px Pinterest ,...
	Partage de vidéos	YouTube , Vimeo , Dailymotion ...
	Partage de musique	Spotify , Deezer , SoundCloud , MySpace ...
	Partage de liens	Delicious , Scoop.it)
	Partage de lieux	Foursquare , Swarm
	Applications mobiles	Instagram , Slingshot , Riff , Vine ...
	Communautés d'acheteurs	TheFancy , Polyvore , Shopstyle , Bezar , Lyst , Yeay ...
	Communautés verticales comme celles dédiées aux designers	Behance , Dribbble , DeviantArt)
Outils de Discussion	plateformes conversationnelles	(Quora , Reddit , Github , Tieba Baidu , Disqus , Muut
	outils de communication grand public	Skype , Sina Weibo , Tencent Weibo)
	applications mobiles de communication	Facebook Groups , BlackBerry Messenger , MessageMe , Telegram , Pheed , Hike , Wire , Bleep ...
	outils de communication professionnels	Slack , Yammer , Chatter , Jive Chime , Caliber ...
Outils de Réseautage (réseaux sociaux)	réseaux sociaux grand public	Tagged , Nextdoor , Notabli , Ello ...
	Réseaux sociaux asiatiques et russes	Qzone , VKontakte , RenRen , Mixi , StudiVZ ...)
	services de rencontre	Badoo , OKcupid ...
	applications mobiles de rencontre	(Tinder , Skout
	réseaux sociaux BtoB	LinkedIn , Viadeo , Xing)

Evolution importante en 2015 : la prédominance des applications mobiles avec le risque d'un morcellement du web



Parmi les nouveautés révélées par la 7^{ème} édition de ce panorama parue en mai 2015

- le démantèlement de Google+ qui sort du centre du schéma remplacé par Google photos (qui vient juste d'être lancée), Google Communities et Jangouts
- l'entrée de trois nouvelles catégories autour des applications de discussion et de partage : les applications de streaming mobile comme Periscope, les services de blog minimaliste comme Ghost, et les applications de communication professionnelles comme Slack

L'autre évolution importante est la prédominance des applications mobiles.

En à peine deux ans les smartphones se sont imposés comme les premiers supports de consultation (et d'exploitation) des médias sociaux.

Certaines plateformes sociales ne vivent d'ailleurs que sur les smartphones (Instagram, WeChat et même Twitter qui est consulté à 80% sur terminaux mobiles) ;

Pour Frédéric CAVAZZA, ces applications mobiles sont en train de morceler le web et de le transformer en un agrégat d'environnements clos, avec le basculement :

- d'un méta-réseau ouvert reposant sur des technologies et protocoles standardisés
- à un oligopole où une poignée d'acteurs tentent de s'accaparer les utilisateurs pour pouvoir exercer une pression toujours plus forte sur les producteurs de contenus et les annonceurs

Social Media Landscape 2015



FredCavazza.net

Définition de 10 types de médias sociaux

Après avoir proposé sa définition générale des médias sociaux « *Les médias sociaux désignent un ensemble de services permettant de développer des conversations et des interactions sociales sur ordinateur ou sur terminaux mobiles* », Frédéric CAVAZZA donne sa définition de 10 types de médias sociaux avec quelques références de médias sociaux répondant à ces définitions. Certains médias à mi-chemin entre plusieurs types de médias ne sont pas mentionnés.

Type de médias sociaux	Définition	Exemples	Exemples de plateformes
Forum	Un espace de discussion public où les messages sont affichés par ordre chronologique. La consultation est libre, mais l'inscription est obligatoire pour pouvoir répondre. La modération des discussions se fait à priori ou a posteriori.	Doctissimo , Forum-auto , Cyberbricoleur , MagicMaman , Comment ça marche...	PHPbb , Phorum , bbPress
Blog	Un outil de publication simplifié où les articles sont affichés par ordre chronologique et triés dans des catégories. Les lecteurs peuvent déposer des commentaires qui sont modérés à posteriori. Le flux RSS permet de facilement exporter le contenu vers des agrégateurs et lecteurs.		Blogger , WordPress , Typepad...
Wiki	Une base de connaissance en ligne où les internautes rédigent et corrigent eux-mêmes le contenu. Les wikis sont constitués d'un ensemble de pages sans système de navigation cohérent. Chaque page dispose d'un historique des modifications et peut être commentée. La modération est assurée par des équipes organisées de façon pyramidale.	Wikipedia , Wookipedia , Brickipedia...	MediaWiki , Wikia , Wetpaint...
Service de partage	Service en ligne où les internautes peuvent publier des photos, vidéos, liens... Chaque élément publié est rattaché à un membre et peut être commenté et noté. La communauté ou les annonceurs peuvent créer des chaînes et des groupes pour fédérer des micro-communautés.	YouTube , Flickr , Delicious , Deezer , Slideshare...	
Réseau social	Site à l'accès restreint où chaque utilisateur possède un profil. Les membres sont liés de façon bilatérale ou au travers de groupes. Certains réseaux proposent également des fonctionnalités plus sophistiquées (messagerie, publication et partage de contenus...) ainsi que la possibilité d'héberger des applications tierces (plateforme).	Facebook , Orkut , Friendster , Tagged...	
Microblog	Service de publication, de partage et de discussion reposant sur des messages très	Twitter , Google Buzz...	

Type de médias sociaux	Définition	Exemples	Exemples de plateformes
	courts. La consultation des messages et profils ne requiert pas d'inscription et peut se faire sur le web, les terminaux mobiles ou au travers d'applications. Chaque membre possède un profil public où sont listés les derniers messages. Les membres peuvent s'abonner aux profils des autres pour recevoir leurs messages dans un flux unique.		
Agrégateur	Service en ligne permettant de regrouper l'ensemble des publications d'un utilisateur des médias sociaux (<i>social stream</i>). De très nombreuses formes de contributions sont acceptées (RSS, photos, vidéos, liens, email...). Les utilisateurs peuvent s'abonner aux flux des autres membres.	Posterous , FriendFeed ...	
FAQ collaborative	Service en ligne d'entraide où les questions et les réponses sont publiées par les utilisateurs. Les réponses sont commentées et notées, le membre qui a publié la question sélectionne la réponse la plus satisfaisante afin de clôturer les échanges et récompenser l'auteur avec un système de points	Quora , StackOverflow ...	
Jeux sociaux	Jeux en ligne reposant sur une plateforme sociale exploitant les profils des membres pour proposer différentes interactions sociales entre les joueurs (tableau publics des meilleurs scores, système d'invitation et de défis, objectifs ne pouvant être réalisés en solo...).	Farmville , Mafia Wars , Texas HoldEm Poker	
Service de géolocalisation	Applications permettant de publier, partager et discuter sur des terminaux mobiles. Les articles ou photos publiés sont rattachés à un lieu afin de leur donner un contexte géographique. Chaque membre dispose d'un profil où sont listées ses dernières publications ainsi que les lieux qu'il a visités. Chaque lieu dispose également d'une page où sont listés les membres qui s'y sont signalés (<i>check-in</i>).	Foursquare , Facebook Places , Gowalla	

Le modèle Honeycomb comme grille de lecture

<http://mathieulaferriere.com/blocs-fonctionnels-medias-sociaux-honeycomb/>

Autre grille pour mieux comprendre les médias sociaux : le modèle Honeycomb développé par Jan H. Kietzmann, Kristopher Hermkens, Ian P. McCarthy et Bruno S. Silvestre.

Ce modèle propose une représentation des médias sociaux selon 7 blocs fonctionnels qui permet de saisir leur évolution mais aussi l'évolution de leur utilisation.

Les 7 blocs fonctionnels sont :

- identité : la caractéristique de pouvoir renseigner qui nous sommes et quelles sont nos préférences.
- conversations : la caractéristique de pouvoir échanger avec les autres membres. Il peut s'agir de courts ou de longs échanges
- partages : la caractéristique de pouvoir recevoir et partager le contenu, peu importe la forme
- présence : la caractéristique de pouvoir indiquer où nous sommes et informer les autres
- relations : la caractéristique de pouvoir se connecter à d'autres membres et, dans certains cas, de définir le lien qui nous unit avec chacun
- réputation : la caractéristique de permettre une rétroaction publique par les membres, à la fois quantitative (j'aime, vues, ...) et qualitative (recommandations, témoignages, ...)
- groupes : la caractéristique de regrouper ses relations en fonction de différentes caractéristiques et de leur attribuer des droits différents.

Analyse de différents réseaux sociaux selon ce modèle

	Elément principal	Eléments secondaires
LinkedIn	Identité	Relations, Réputation
Facebook	Relations	Identité, Conversation, Réputation, Présence
Youtube	Partages	Conversations, Groupes, Réputation
Twitter (mode promotion)	Réputation	Partages, Conversations, Groupes
Twitter (mode conversation)	Présence	Conversations, Identité, Relations

Quelques chiffres à connaître sur les réseaux sociaux

Données mondiales

<http://www.blogdumoderateur.com/50-chiffres-medias-sociaux-2016/>

Utilisateurs de réseaux sociaux

Population mondiale	Internautes	Utilisateurs des réseaux sociaux	Utilisateurs des réseaux sociaux actifs sur mobil
7,357 milliards	3,715 milliards	2,206 milliards	1,925 milliards

Les 10 réseaux sociaux les plus populaires

Réseaux sociaux	Utilisateurs
Facebook	1,55 milliards
Tencent QZone	668 millions
Instagram	400 millions
Twitter	307 millions
Baidu Tieba	300 millions
Google+	300 millions
Tumblr	230 millions
Sina Weibo	176 millions
LinkedIn	100 millions
Pinterest	100 millions

Source : chiffres officiels fournis par les réseaux sociaux (Q3 2015) et [We Are Social Singapour](#) (août 2015).

Les réseaux sociaux en détail : TWITTER

Twitter, c'est 307 millions d'utilisateurs actifs chaque mois (MAU). Mais c'est aussi :

- 320 millions d'utilisateurs chaque mois en incluant les utilisateurs SMS (SMS Fast Followers)
- 500 millions de consultants uniques non-connectés chaque mois (unique logged-out users)
- 500 millions de tweets publiés chaque jour
- 80% d'utilisateurs actifs sur mobile
- 100 millions de personnes regardent des vidéos Vine chaque mois
- 1,5 milliard de boucles de vidéos Vine chaque mois
- 10 millions de compte Periscope
- 1,507 milliard de dollars de chiffres d'affaires sur les 9 premiers mois de l'année 2015
- 431 millions de dollars de pertes nettes sur les 9 premiers mois de l'année 2015

Les réseaux sociaux en détail : FACEBOOK

Facebook, c'est 1,55 milliard d'utilisateurs actifs chaque mois (MAU). Mais c'est aussi :

- 1,385 milliard d'utilisateurs actifs chaque mois sur mobile (m-MAU)
- 1,007 milliard d'utilisateurs actifs chaque jour (DAU)
- 894 millions d'utilisateurs actifs chaque jour sur mobile (m-DAU)
- 12,086 milliards de dollars chiffre d'affaires sur les 9 premiers mois de l'année 2015
- 2,127 milliards de dollars de bénéfices sur les 9 premiers mois de l'année 2015

Les réseaux sociaux en détail : INSTAGRAM

Instagram, c'est 400 millions d'utilisateurs actifs chaque mois (MAU). Mais c'est aussi :

- 40 milliards de photos partagées sur Instagram
- 80 millions de photos partagées chaque jour sur Instagram
- 3,5 milliards de *Like* enregistrés chaque jour sur Instagram

Les réseaux sociaux en détail : LINKEDIN

LinkedIn, c'est 100 millions d'utilisateurs actifs chaque mois (MAU). Mais c'est aussi :

- 396 millions de membres
- 13 milliards de pages vues par mois
- 2,13 milliard de dollars de chiffre d'affaires sur les 9 premiers mois de l'année 2015
- 150 millions de dollars de pertes nettes sur les 9 premiers mois de l'année 2015

Usages du numérique en France

http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/CREDOC-Rapport-enquete-diffusion-TIC-France_CGE-ARCEP_nov2015.pdf

Enquête menée en juin 2015 par l'ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques ... et des postes) et le Conseil Général de l'Economie.

En 2015, sur la population de 12 ans et plus

- 83% de la population bénéficie d'un accès à Internet
- 80% de la population possède un ordinateur
- 58% un smartphone
- 35% sont équipés en tablettes
- 25% sont équipés du triptyque ordinateur, smartphone et tablette
- 14% des français ne possèdent aucun de ces trois équipements

L'accès aux réseaux sociaux (52%) et l'écoute / le téléchargement de musique sur Internet sont toujours les deux pratiques les plus courantes. Concernant les réseaux sociaux, on remarque qu'ils sont de plus en plus utilisés pour rester informé.

Usages des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux séduisent 52% des personnes enquêtées (+10 points par rapport à 2012). Les usages se sont diversifiés en quelques années.

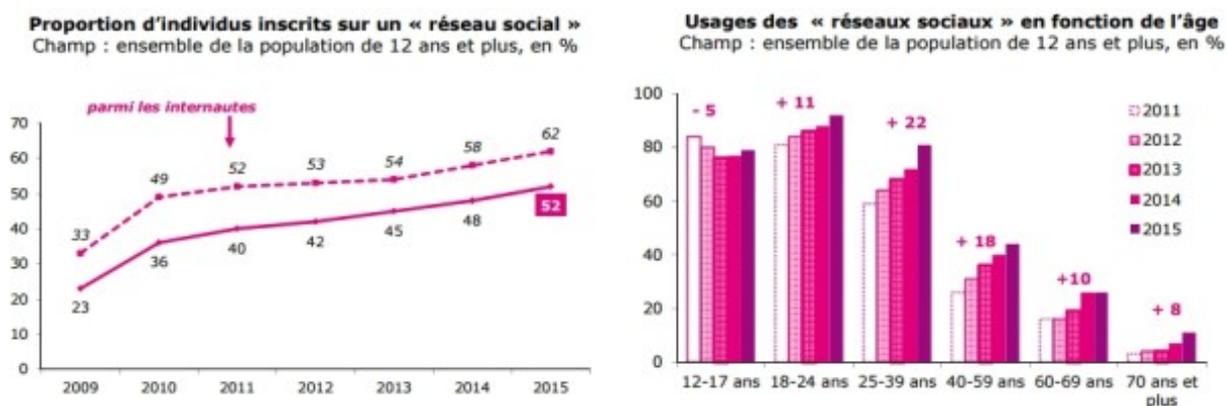
Il s'agit toujours principalement d'entretenir des liens existant avec des personnes proches (91%) par exemple en partageant des photos ou des vidéos (79%), mais la participation aux réseaux sociaux répond également à un besoin de divertissement (pour 82% des utilisateurs, +5 points par rapport à 2012) et, surtout, 71% des membres des réseaux sociaux les utilisent désormais pour s'informer sur l'actualité (ils n'étaient que 54% en 2012).

Proportion d'individus qui utilisent les réseaux sociaux sur internet pour les activités suivantes

Champ : individus participant à des réseaux sociaux en %

	2012	2015
Pour entretenir les liens avec vos proches	92	91
Pour vous divertir	77	82
Pour partager des photos ou des vidéos avec des proches	74	79
Pour vous informer sur l'actualité	54	71
Pour faire de nouvelles rencontres	24	25
Pour votre activité professionnelle	15	19

L'usage des réseaux sociaux dépend beaucoup de l'âge des internautes. Les 25-39 ans sont la catégorie d'âge qui a le plus adopté les réseaux sociaux depuis 4 ans. Les plus de 70 ans sont encore en retrait, malgré une progression de 8 points de pourcentage depuis 2011.



En 2015, 76% des chômeurs recherchent un emploi sur Internet. 23% des actifs occupés et 13% des inactifs utilisent Internet pour chercher un emploi. On remarque que la recherche d'emploi sur Internet concerne la majorité des jeunes : toutes situations confondues, 59% des 18-24 ans recherchent un emploi sur Internet, contre 39% des 25-39 ans, 22% des 40-59 ans et 3% des 60-69 ans.

PRATIQUES DES JEUNES DIPLOMES CONCERNANT L'USAGE DES RESEAUX SOCIAUX DANS LA RECHERCHE D'EMPLOI

Enquête 2015 de l'EDHEC NewGen Talent Centre auprès des jeunes diplômés

Enquête APEC 2012 : attitudes et pratiques des jeunes diplômés concernant l'usage des réseaux sociaux et la recherche d'emploi



RECRUTEMENT 2.0 : RECRUTEMENT SUR LES NOUVEAUX CANAUX, MOBILE ET RÉSEAUX SOCIAUX, MYTHE OU RÉALITÉ?

3ème édition

Juin 2015

•• *Loïc a occupé différentes responsabilités internationales dans le domaine du digital et de la relation client, chez l'annonceur et l'éditeur, notamment au travers de la création de plateformes digitales et e-commerce dans ledomaine B2B. Spécialiste des problématiques cross-channel et mobile, Loïc a également créé plusieurs sites communautaires sur le sujet de l'enseignement supérieur et a participé à la rédaction d'un ouvrage dédié aux classes préparatoires publié chez Eyrolles.* ••



Loïc Dilly

*Corporate Relations & Global Careers
EDHEC Business School*

•• *Adrien Ledoux, diplômé de l'ESSEC, est co-fondateur de JobTeaser.com, chargé de la communication. Adrien Ledoux a créé JobTeaser.com avec son associé Nicolas Lombard en 2008 après 2 ans de conseil en stratégie chez Bain & Company et des expériences en finance chez BNP Paribas et en marketing chez L'Oréal.* ••



Adrien Ledoux

*Co-fondateur
JobTeaser.com*



Créé en 2012 sous la direction de Manuelle Malot, l'EDHEC NewGen Talent Centre a pour mission, en cohérence avec le credo « EDHEC for Business », d'apporter des solutions innovantes aux problématiques d'attraction et de fidélisation des nouvelles générations.

*Pour en savoir plus :
www.edhecnewgentalent.com*

L'EDHEC NewGen Talent Centre est soutenu par



dans le cadre de la campagne EDHEC Rising Talent.



JobTeaser.com est la solution de recrutement numéro 1 pour le recrutement de jeunes talents. JobTeaser.com est une plateforme interactive unique qui allie orientation professionnelle et recherche de stage et 1er emploi. Sur le site, les étudiants et jeunes diplômés peuvent s'orienter grâce aux espaces entreprises et aux vidéos métiers, interagir en direct avec les recruteurs et les collaborateurs grâce aux chats live et postuler à plus de 10 000 offres de stage, emploi, alternance et VIE.

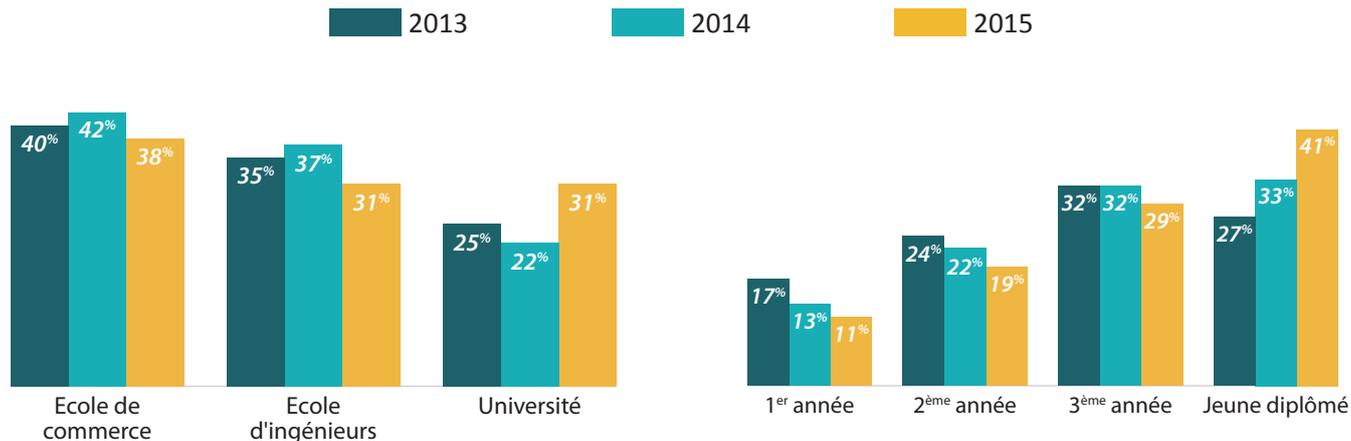
En chiffres, JobTeaser.com c'est 160 entreprises partenaires (dont la moitié du CAC 40), 260.000 inscrits, 600.000 visites mensuelles et plus de 60 écoles partenaires qui utilisent son outil Career Center (JobTeaser.com utilisé comme le site carrière officiel de l'école ou université, directement intégré dans son intranet).

*Pour en savoir plus :
www.jobteaser.com*

STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON : UNE RÉPARTITION ÉQUILIBRÉE DU PANEL

550 formations
représentées

> 1 000 répondants

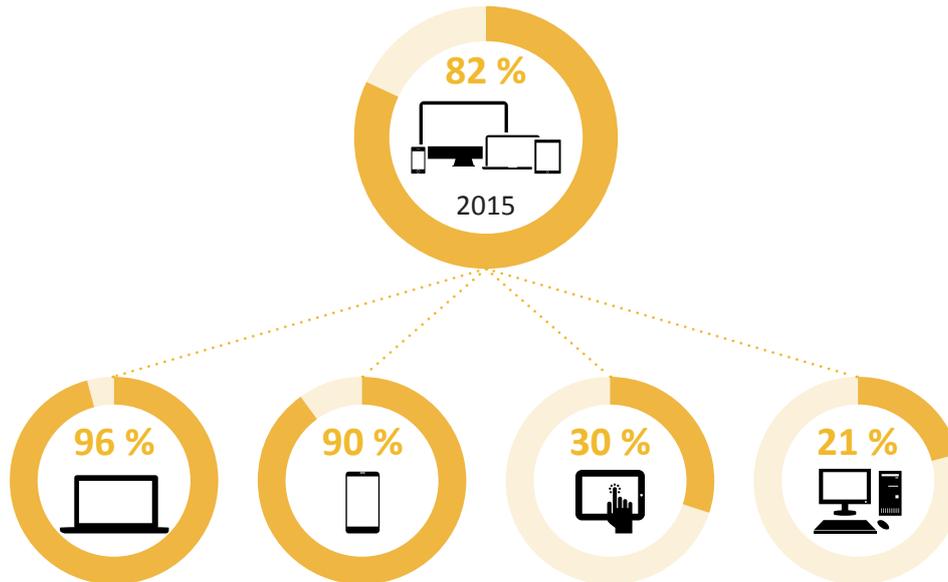


L'échantillon est constitué de plus de 1 000 répondants étudiants et jeunes diplômés, représentant 550 formations différentes en France. La typologie des répondants évolue, avec une augmentation des répondants d'Université, ce qui rapproche le panel d'une répartition équilibrée école de commerce / ingénieur / université.

SMARTPHONES ET PORTABLES : UN ÉQUIPEMENT MASSIF DES ÉTUDIANTS ET JEUNES DIPLÔMÉS



Taux d'équipement des répondants en 2015



DÉTAIL PAR CANAL

●	FACEBOOK	07
●	TWITTER	11
●	RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS	16
●	MOBILE	22
●	CONCLUSION	27

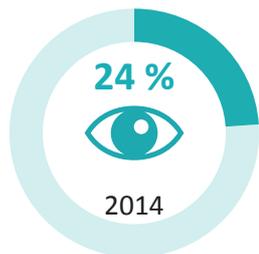


FACEBOOK

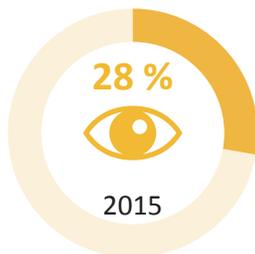
RECHERCHE DE STAGE VIA FACEBOOK : UN USAGE LIMITÉ

Avez-vous déjà consulté une offre d'emploi ou de stage sur Facebook ?

(Base étudiants)

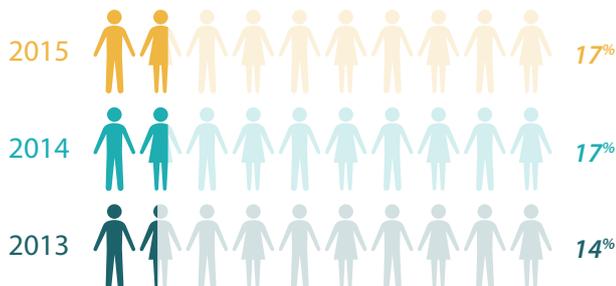


Oui



La proportion d'étudiants utilisant Facebook pour leur recherche de stage reste limitée, avec toutefois une accélération des candidatures.

Est-ce le symbole d'une mauvaise adaptation des outils de recrutement, ou l'usage purement personnel des étudiants sur Facebook ?



Oui, mais je n'ai pas postulé



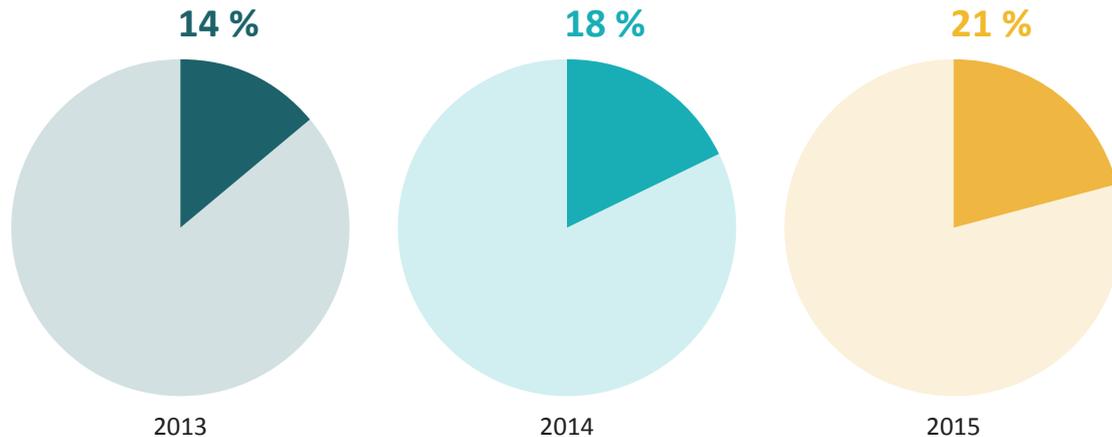
Oui, et j'ai déjà postulé

PUBLICITÉ SUR FACEBOOK : UNE EFFICACITÉ RESTREINTE



Avez-vous déjà cliqué sur une publicité liée à l'emploi sur Facebook ?

(Base étudiants)

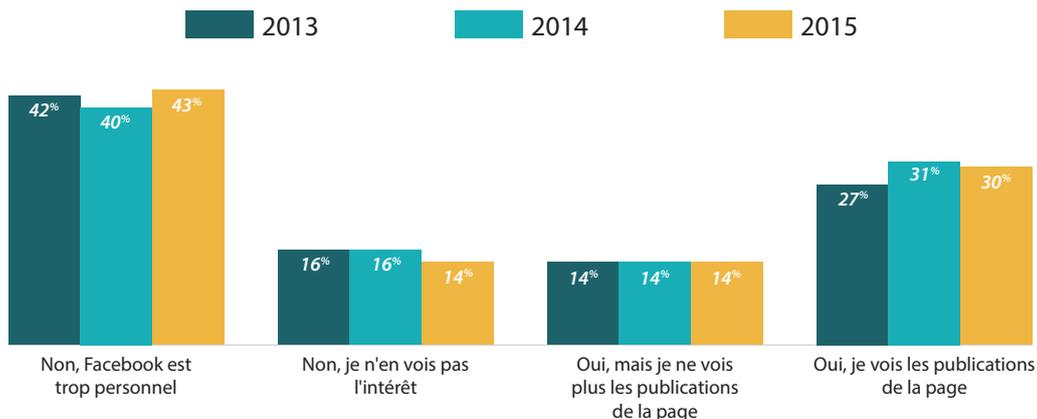


La conversion des publicités liées à l'emploi sur Facebook est en hausse, mais reste limitée.

LA CRÉATION D'UNE PAGE CARRIÈRE SUR FACEBOOK PERMET DE TOUCHER PRÈS D'UN TIERS DES CANDIDATS

Êtes-vous fan d'au moins une page entreprise sur Facebook ?

(Base étudiants)



1/3 fan d'une page entreprise

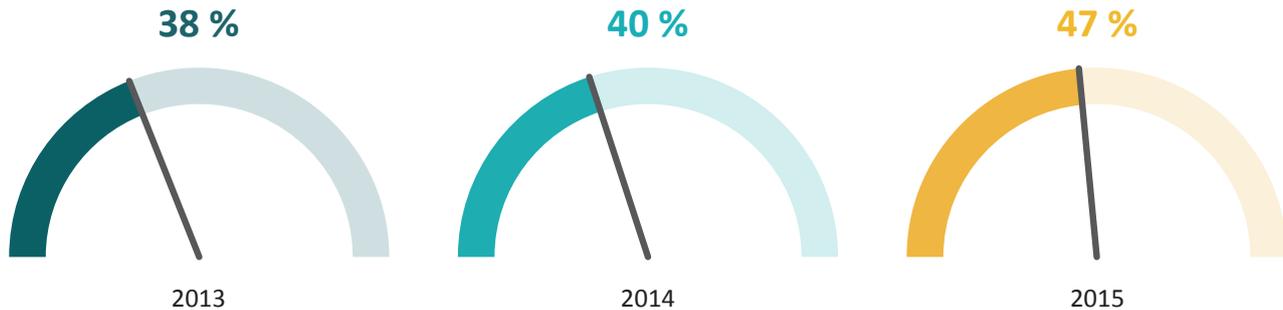
Facebook est surtout utile pour la notoriété, pas pour la conversion.

Facebook reste largement perçu comme un réseau social personnel - la réticence des étudiants à utiliser Facebook pour leur recherche d'emploi est peut-être à lier avec la hausse des craintes liées à la gestion des données personnelles.

UN TAUX D'INSCRIPTION SUR TWITTER QUI STAGNE



Possédez-vous un compte twitter ?

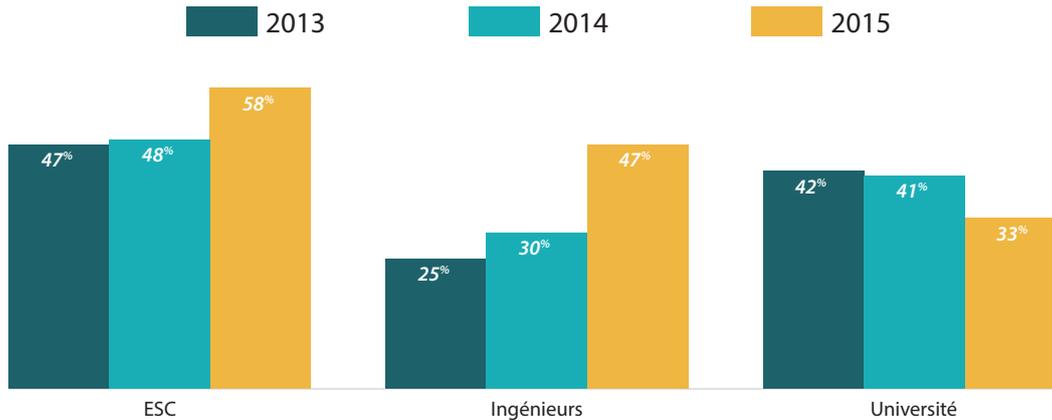


Près d'un répondant sur deux possède un compte Twitter, mais l'usage indique que ce compte est surtout utilisé de manière passive.

LA PRÉSENCE DES ÉTUDIANTS SUR TWITTER AUGMENTE SENSIBLEMENT



Pourcentage d'étudiants possédant un compte twitter



Les ingénieurs constituent la majeure partie de l'augmentation : +17 points en un an.

L'USAGE DE TWITTER DANS LA RECHERCHE D'EMPLOI EST POUR L'HEURE UN PHÉNOMÈNE MINIME

Avez-vous déjà consulté une offre d'emploi / stage sur twitter ?

(base étudiants)



Oui, mais je n'ai pas postulé



Oui, et j'ai déjà postulé

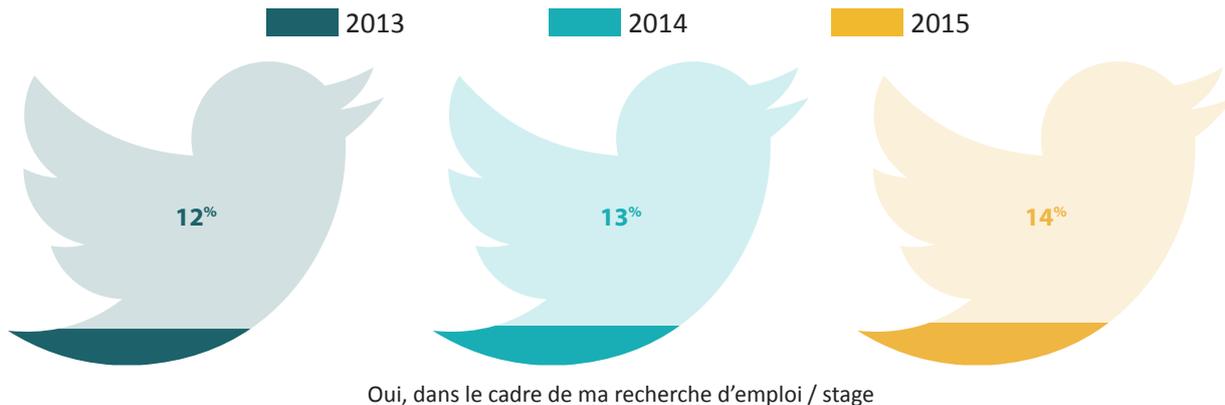
La faible proportion d'étudiants consultant et postulant à des offres sur Twitter amène à s'interroger sur la pertinence de ce canal pour la diffusion d'offres.

LES COMPTES ENTREPRISES RESTENT PEU SUIVIS



Suivez-vous des comptes d'entreprises sur twitter ?

(base étudiants)



Un nombre de followers faible et une croissance quasi-nulle :

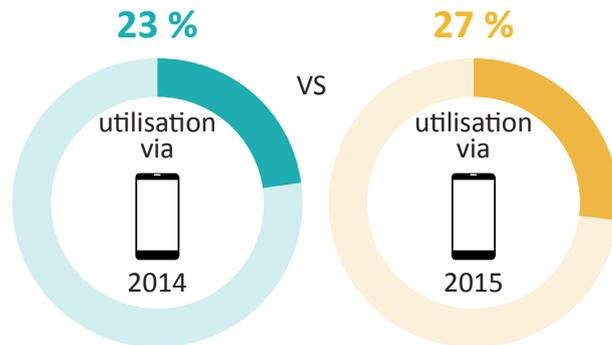
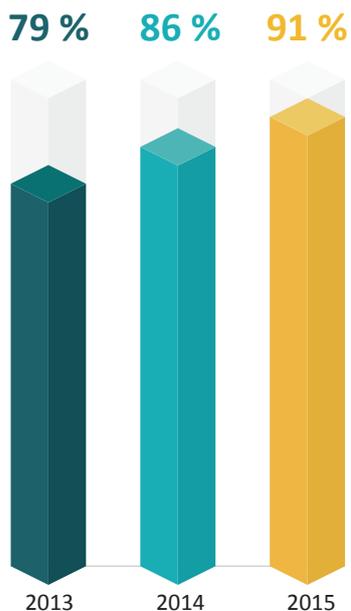
Twitter ne semble pas être identifié ni comme canal de recrutement ni comme source d'information sur les entreprises.



RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS

UN TAUX D'INSCRIPTION AUX RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS EN PROGRESSION POUR ATTEINDRE 91% DES ÉTUDIANTS ET JEUNES DIPLÔMÉS

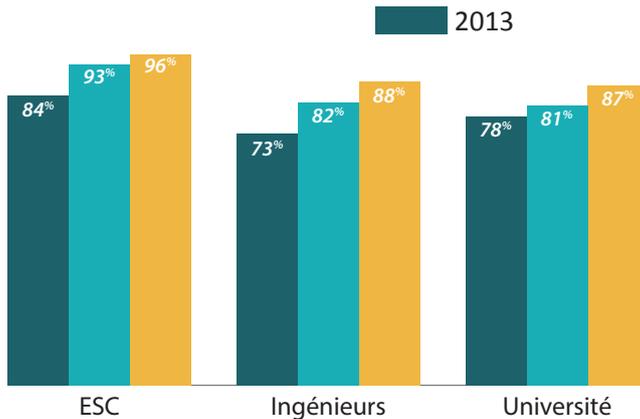
Avez-vous au moins un compte sur un réseau social professionnel ?



A l'inverse de Facebook et Twitter, les étudiants et jeunes diplômés ont bien compris l'intérêt des réseaux professionnels dans leur recherche d'emploi, avec un taux d'inscription proche de 100%.

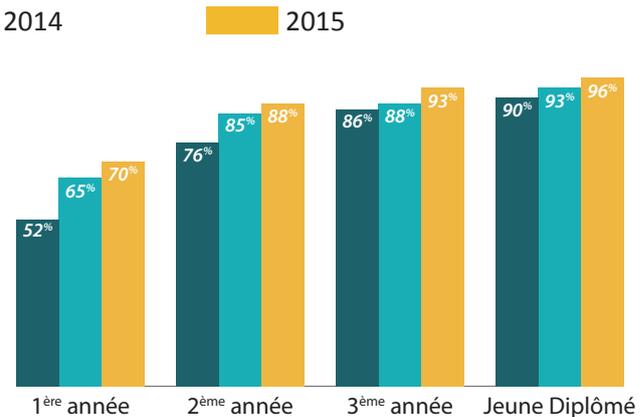
INSCRIPTION SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS

Par formation



Les étudiants d'école de commerce sont les plus sensibilisés à cette problématique, mais les ingénieurs et les universités rattrapent leur retard.

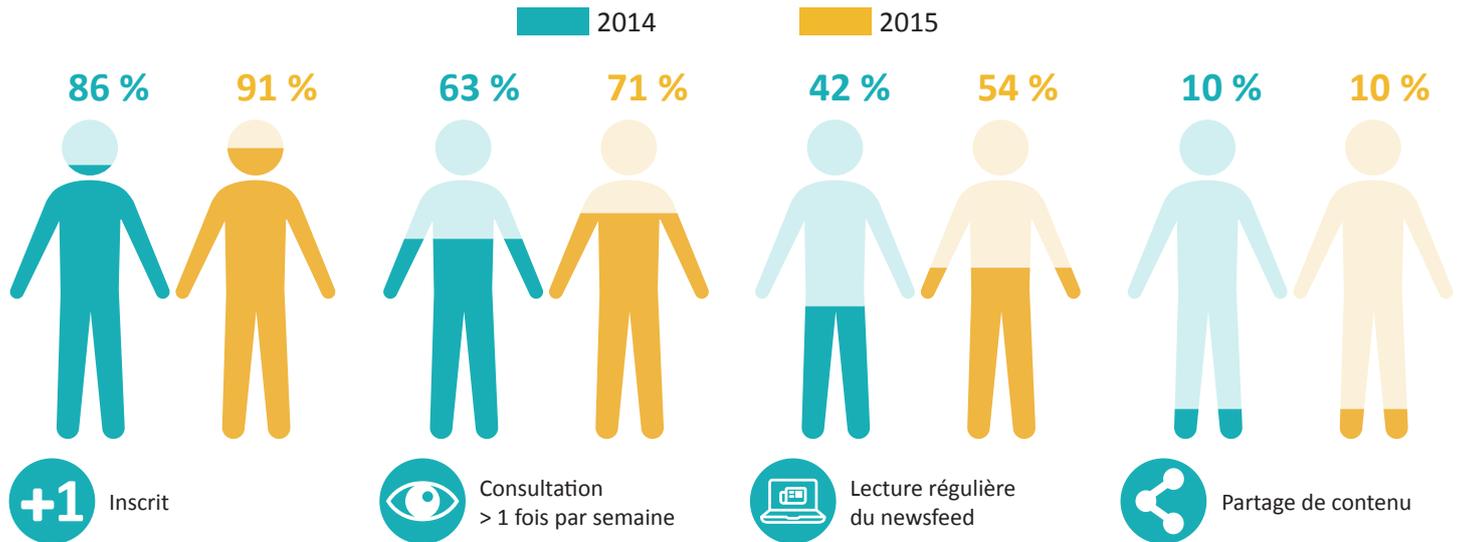
Par niveau d'études



L'inscription sur au moins un réseau social professionnel devient incontournable au fur et à mesure de la progression des études

UNE APPROCHE PASSIVE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Êtes-vous actifs sur les réseaux ?



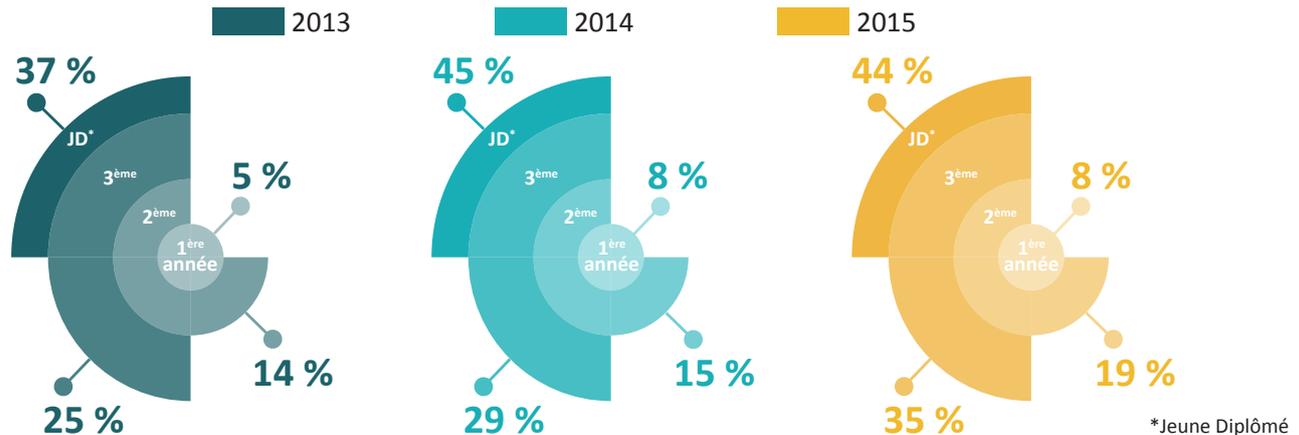
Les répondants sont inscrits sur ces réseaux mais restent majoritairement passifs, sans partager de contenu.

DES JEUNES DE PLUS EN PLUS CHASSÉS...



Proportion d'étudiants chassés sur les réseaux sociaux / année d'études

(base étudiants)



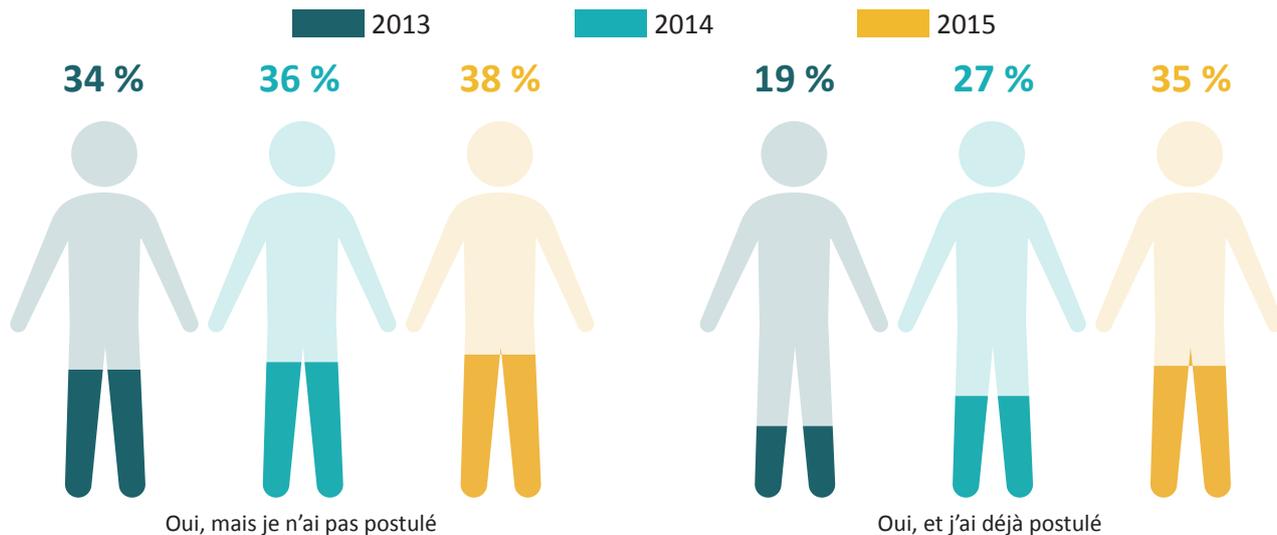
Si la pratique de la chasse est en hausse, elle ne concerne encore qu'un quart des étudiants et jeunes diplômés.

LA CONSULTATION D'OFFRES MONTE EN PUISSANCE SUR CES RÉSEAUX SOCIAUX



Avez-vous déjà consulté une offre d'emploi ou de stage sur ces réseaux ?

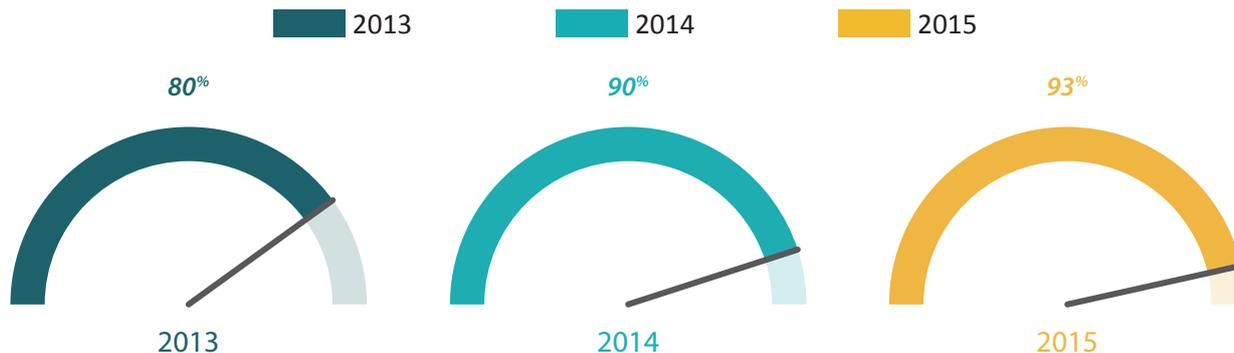
(base étudiants)



93% DES ÉTUDIANTS ET JEUNES DIPLÔMÉS POSSÈDENT UN SMARTPHONE (EN FORTE AUGMENTATION)



Pourcentage d'étudiants équipés d'un smartphone



L'INSTALLATION D'APPLICATION EMPLOI EST EN PROGRESSION, MAIS NE CONCERNE ENCORE QU'UN TIERS DES ÉTUDIANTS

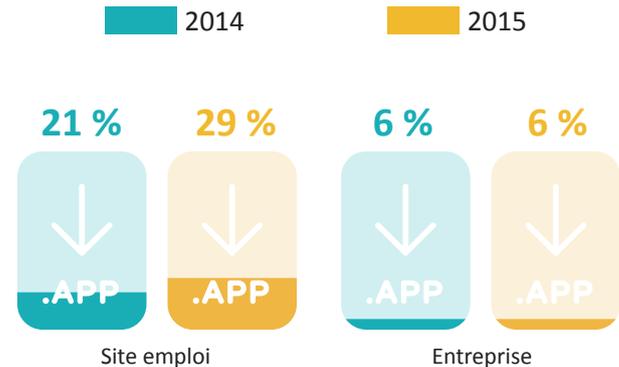
Avez-vous déjà téléchargé une application mobile dédiée à l'emploi ?

(base étudiants)



Quel type d'applications emploi avez-vous installé ?

(base étudiants)



L'USAGE LIÉ À LA RECHERCHE SUR MOBILE PROGRESSE FORTEMENT, ET LA CANDIDATURE SUR MOBILE RESTE MARGINALE

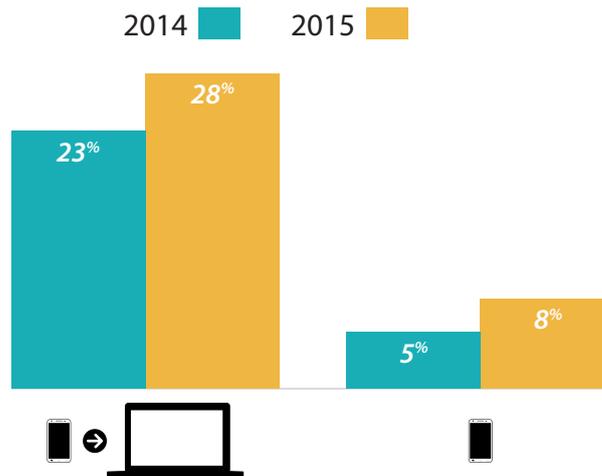
Avez-vous déjà consulté une offre de stage ou emploi depuis votre mobile ?

(base étudiants)



Avez-vous déjà postulé à une offre via votre mobile ?

(base étudiants)



LA CONSULTATION D'OFFRE SUR MOBILE PASSE AVANT TOUT PAR LES ALERTES E-MAILS ET LE NAVIGATEUR

Comment avez-vous consulté l'offre sur votre smartphone ?

(base étudiants)

43 %



Clic sur lien e-mail

36 %



Recherches sites mobile

26 %



Application emploi

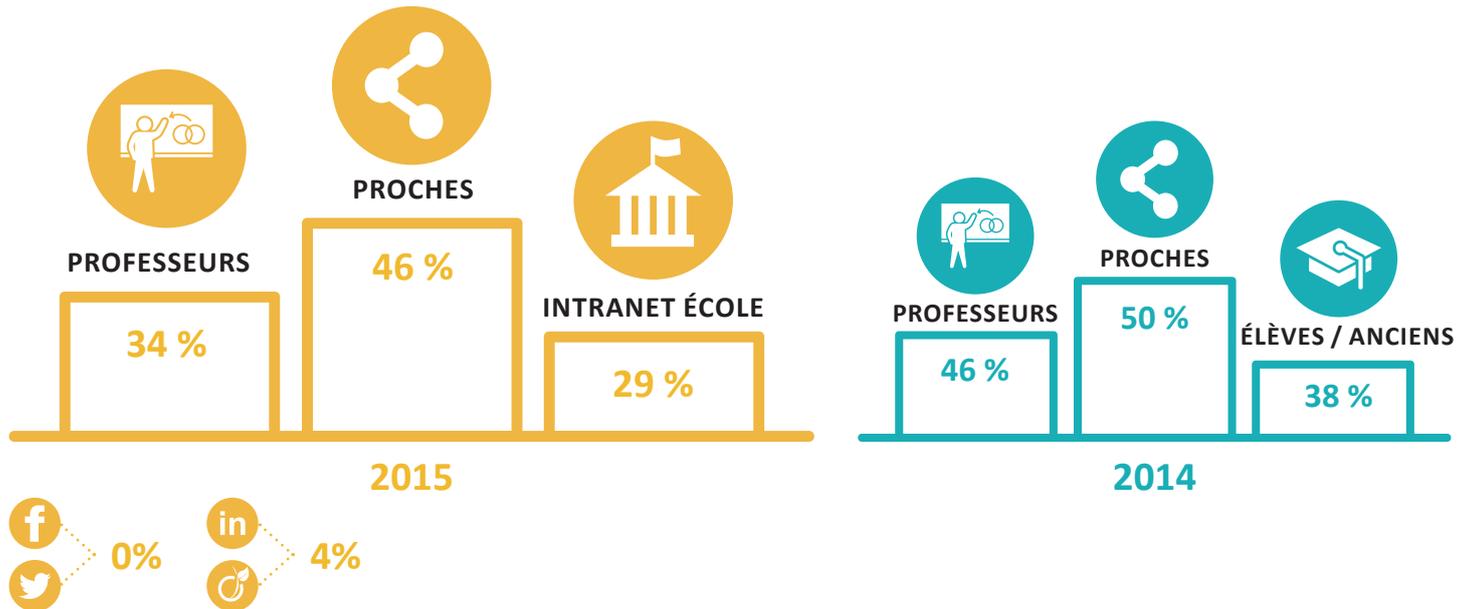
Nécessité d'adapter ses contenus



CONCLUSION

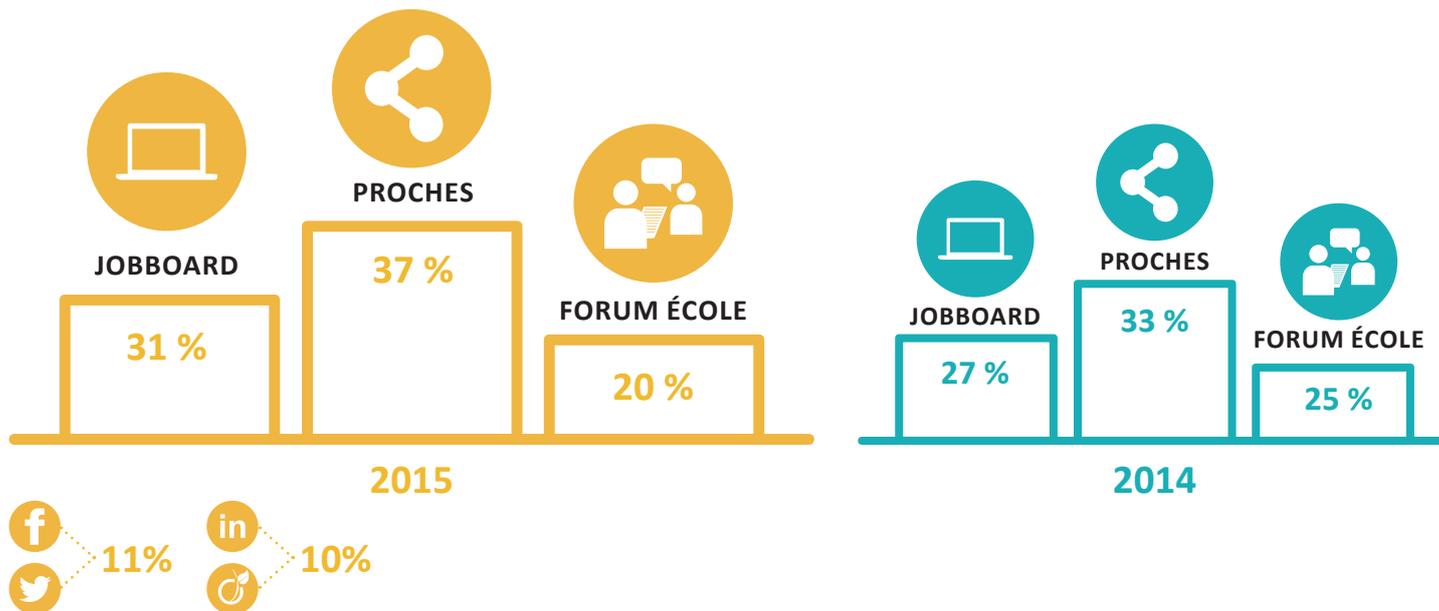
LA RECHERCHE DE STAGE PAR LE RESEAU RESTE LA METHODE LA PLUS EFFICACE

Taux d'efficacité des méthodes de recherches de stage



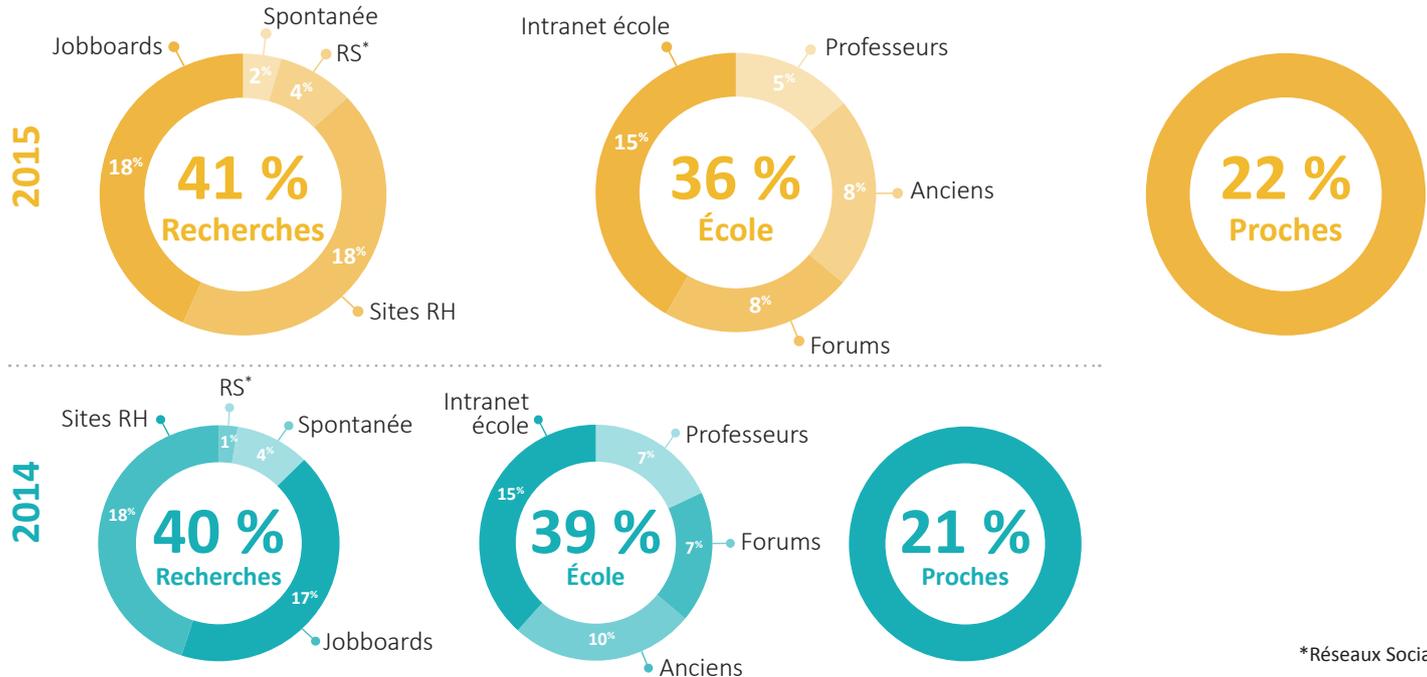
LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS DEVIENNENT UN RÉFLEXE POUR CHERCHER UN EMPLOI, MAIS RESTENT TRÈS PEU EFFICACES

Taux d'efficacité des méthodes de recherches d'emploi



JOBBOARDS, SITES RH ET INTRANET DES ETABLISSEMENTS SONT AU COUDE A COUDE DANS LA RECHERCHE DE STAGE

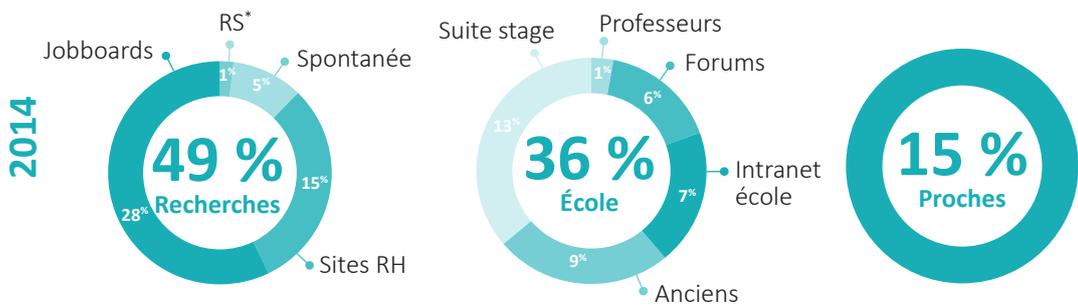
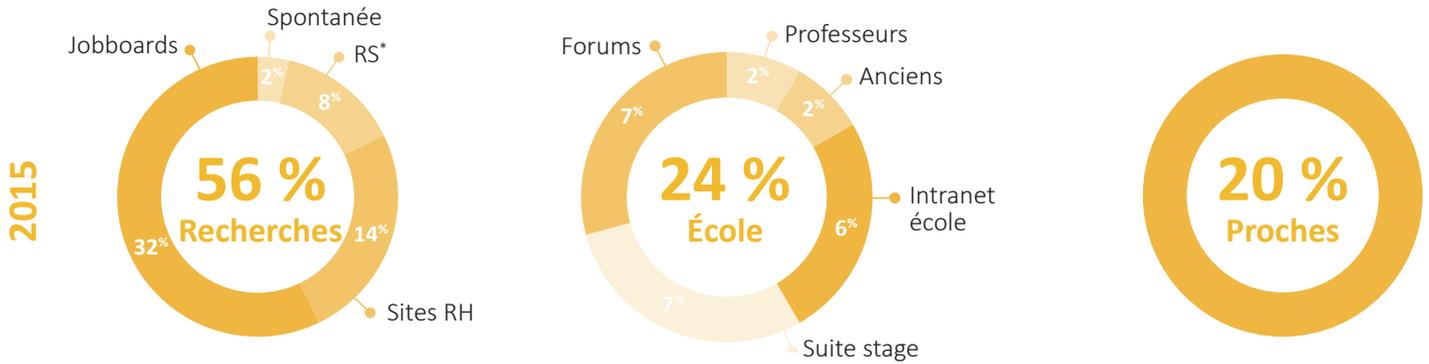
Où avez-vous trouvé votre dernier stage ?



PLUS DE LA 1/2 DES RÉPONDANTS ONT TROUVÉ UN EMPLOI VIA UNE RECHERCHE INDIVIDUELLE (JOBBOARDS, SITES RH...)



Où avez-vous trouvé votre premier emploi ?



*Réseaux Sociaux

LILLE

24 avenue Gustave Delory - CS 50411
59057 Roubaix Cedex 1 - France
Tel : +33 (0)3 20 15 45 00
Fax : +33 (0)3 20 15 45 01



NICE

393 promenade des anglais - BP 3116
06202 Nice Cedex 3 - France
Tel : +33 (0)4 93 18 99 66
Fax : +33 (0)4 93 83 08 10



PARIS

16-18 rue du 4 septembre
75002 Paris France
Tel : +33 (0)1 53 32 76 30
Fax : +33 (0)1 53 32 76 31

LONDRES

10 Fleet Place, Ludgate
London EC4M 7RB - United Kingdom
Tel : +44 (0)207 871 67 40
Fax : +44 (0)207 248 22 09



SINGAPOUR

1 George Street
#07-02 Singapore 049145
Tel : +65 (0)6438 0030
Fax : +65 (0)6438 9891

..... WWW.EDHEC.COM





–ATTITUDES ET PRATIQUES DES JEUNES DIPLÔMÉS CONCERNANT L'USAGE DES RÉSEAUX SOCIAUX ET LA RECHERCHE D'EMPLOI–



–Attitudes et pratiques des jeunes diplômés concernant l'usage des réseaux sociaux et la recherche d'emploi–

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L 335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

La conception, l'analyse et la synthèse ont été réalisés par le **Pôle Études du Département Études et Recherche de l'APEC :**

Brigitte Bos (Manager du pôle Etudes).
Christophe Thill (Responsable d'études),
Clémence Balmette, Hoan Guilhem (Chargées d'études),
Daniel Le Henry (Maquettiste)

Terrain en ligne réalisé par **Sorgem** du 22 au 29 mai 2012.

Septembre 2012

–SOMMAIRE–

SYNTHÈSE ■

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ■

MÉTHODOLOGIE ■

ÉLÉMENTS DE CADRAGE QUANTITATIFS ■

Qui sont les inscrits sur les réseaux sociaux professionnels ?	___ p. 11
L'utilisation des réseaux sociaux professionnels	___ p. 13
Efficacité des réseaux sociaux professionnels pour la recherche d'emploi	___ p. 16
Facebook : un réseau social dont l'usage peut s'étendre à la recherche d'emploi	___ p. 18

TYPOLOGIE QUALITATIVE DE L'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX ■

Deux axes de valeurs	___ p. 21
Quatre types d'étudiants et de jeunes diplômés	___ p. 22

LES HÉRITIERS ■

Un avenir assuré	___ p. 23
Un usage modéré d'Internet	___ p. 23
L'incontournable carnet d'adresses des «héritiers»	___ p. 25

LES STRATÈGES ■

La volonté d'arriver	___ p. 27
Internet : facteur d'émancipation	___ p. 28
Une recherche d'emploi précoce et rapide	___ p. 31

LES CONTESTATAIRES ■

Un profil «carpe diem»	___ p. 33
Les «contestataires» et Internet	___ p. 33
Une recherche d'emploi qui repose sur les contacts	___ p. 36

LES ENFERMÉS ■

La difficulté de devenir adulte	___ p. 37
De gros consommateurs d'Internet	___ p. 38
Une recherche d'emploi très classique	___ p. 42

VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE : DE FACEBOOK AUX RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS ■

Les incompréhensions face aux réseaux sociaux professionnels	___ p. 43
Les inhibitions face aux réseaux sociaux professionnels	___ p. 44
Facebook ou l'anti-réseaux professionnels	___ p. 45
Viadeo et LinkedIn	___ p. 46

LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES ■

Les réseaux professionnels : une place de plus en plus importante, selon les DRH	___ p. 47
Les réseaux professionnels contraignent les cabinets à se repositionner	___ p. 47
Les réseaux professionnels gagnent sur les moyens classiques de recherche de candidats	___ p. 48
Les moyens classiques conservent leurs partisans	___ p. 49
Les candidats via les réseaux sociaux professionnels : une nouvelle posture	___ p. 50
La cooptation de plus en plus privilégiée	___ p. 50
LinkedIn à la préférence des entreprises	___ p. 51
Facebook : le piège	___ p. 51
Leurs conseils pour trouver un emploi ou un stage	___ p. 52

–SYNTHÈSE–

Si la proportion de jeunes diplômés qui déclarent avoir trouvé leur emploi par le biais des réseaux sociaux en ligne demeure infime, une évolution est néanmoins sensible autour de ces réseaux, dont l'utilisation par les entreprises tend à se développer. Les études de l'Apec, comme l'enquête annuelle *Sourcing cadres*, révèlent qu'elles sont de plus en plus nombreuses à les intégrer à l'éventail des outils de recrutement dont elles font usage. Mais avec quels effets ? La discordance qui se manifeste entre ces différents chiffres pose des questions auxquelles seule une investigation auprès des jeunes diplômés et des recruteurs permettra de proposer des réponses.

LES RÉSEAUX SOCIAUX SONT BEL ET BIEN ENTRÉS DANS LES MŒURS

C'est aujourd'hui la quasi-totalité des jeunes diplômés qui sont présents sur les réseaux sociaux, moyennant des différences selon le type de formation suivie. Les réseaux professionnels (essentiellement Viadeo et LinkedIn) occupent une place non négligeable au sein de ce tableau, en particulier pour les jeunes en recherche d'emploi. Mais si leur utilisation est fréquemment suivie d'effets concrets (4 sur 10 déclarent y avoir été contactés par un recruteur, et 2 sur 10 y avoir décroché un entretien), c'est toujours une très petite minorité qui a pu, grâce à ces réseaux, aller jusqu'à obtenir une embauche (4%). Le fait que presque tous les inscrits ont dans leur réseau d'anciens étudiants de leur formation, alors que seulement 1 sur 2 y ont intégré des recruteurs, suggère que la maîtrise de l'usage des réseaux professionnels est très inégale.

DES PROFILS D'UTILISATION CONTRASTÉS

Attitudes et pratiques autour des réseaux sociaux s'organisent selon deux grands axes : l'un traduit le degré de maturité du jeune diplômé (« adolescents » vs. « adultes »), l'autre oppose ceux qui estiment avoir à se battre pour se faire une place au sein de l'univers professionnel (attitude « compétition ») à ceux qui pensent plutôt que c'est le jeu de leurs relations qui leur permettra de s'y insérer (attitude « cooptation »). La combinaison de ces axes aboutit à distinguer 4 profils-types, désignés comme « héritiers », « stratèges », « contestataires » et « enfermés ».

Les « héritiers » : un réseautage plus réel que virtuel

Le profil « héritiers » correspond à des jeunes généralement issus d'un milieu social aisé, où l'importance du réseau de relations va de soi, ce qui réduit d'autant celle des réseaux en ligne. Leurs études les dirigent vers des postes à responsabilités, qu'ils choisissent en fonction d'un projet de carrière défini par avance.

Leur utilisation d'Internet est modérée, critique, pilotée par des besoins précis. Facebook est pour eux associé au monde de l'adolescence et à la période des études ; ils réduisent fortement son utilisation dès que celle-ci prend fin. Quant aux réseaux professionnels, ils ne les fréquentent que sur les conseils de leur entourage, non pour se constituer un réseau, mais pour compléter celui dont ils font déjà partie en-dehors d'Internet. Pour eux, rien ne vaut le contact direct. C'est d'ailleurs ainsi qu'ils trouvent leurs stages ou leur premier emploi.

Les « stratèges » : des jeunes « qui en veulent »

On trouve parmi les « stratèges » des jeunes qui, de par leur ambition et leur absence de capital social hérité, en viennent naturellement à ne compter que sur eux-mêmes, à « se faire soi-même ». Ils ont choisi leurs études par passion, les ont financées par de petits boulots, et réussies à force de volonté et de travail. S'étant débarrassés par la force des choses des inhibitions liées à leur origine modeste, ils gardent une attitude pragmatique et flexible face à l'avenir, sans plan prédéfini, prêts à saisir les opportunités.

Sur Internet, ce sont des producteurs plus que de simples consommateurs. Ils créent et partagent des contenus divers (commentaires, articles, images, vidéos...), mais utilisent peu Facebook dans ce but, site qu'ils jugent trop généraliste et pas assez adulte. Ils sont très attentifs à l'image qu'ils y donnent, à leur profil et à leur liste d'amis. Quand il est question de recherche d'emploi, ce sont les réseaux professionnels qui ont leur préférence ; ils en maîtrisent l'usage, y sont actifs, et les complètent par des sites spécialisés qui concernent leur domaine professionnel.

Les « contestataires » : savoir jouer avec le système

Le profil « contestataire » est celui de jeunes qui ne sont pas dépourvus d'un certain capital économique, culturel ou social, mais ne cumulent pas ces trois aspects, contrairement aux « héritiers ». Leurs cursus sont souvent atypiques, et ils aiment les ponctuer de voyages. Les emplois qu'ils exercent pendant leurs études leur permettent, mais ne leur donnent pas une réelle autonomie financière.

Ce sont de grands utilisateurs de Facebook, sur lequel ils maintiennent un contact permanent avec leur réseau d'amis. Une utilisation tous azimuts, au sein de laquelle ils trouvent le moyen d'entretenir des contacts à visée professionnelle. Ils ne sont pas très présents sur les réseaux professionnels, dont la philosophie ne correspond pas à la leur, et où leurs milieux professionnels ne sont souvent pas très bien représentés. Ils comptent avant tout sur les rencontres.

Les « enfermés » maîtrisent mal leur environnement

D'origine socioprofessionnelle modeste, les « enfermés » ont effectué leurs études sans beaucoup de passion ni de travail acharné. Leur environnement social, leurs loisirs sont peu différents de ceux qu'ils connaissaient à l'époque des études, voire du lycée. Leur rêve est une vie professionnelle stable et tranquille, dont ils n'ont pas une vision extrêmement précise ; il s'agit plutôt d'accéder aux responsabilités auxquelles, pensent-ils, leur diplôme leur ouvre le droit de manière quasi automatique. Dépourvus de réseau, maîtrisant mal les techniques de recherche d'emploi, ils se voient parfois contraints d'accepter des emplois alimentaires dont ils ont du mal à sortir.

Ce sont de gros consommateurs d'Internet qui est pour eux un loisir un peu passif, voire une façon de tuer le temps. Sur Facebook, ils sont exclusivement en contact avec leur famille et amis proches. Quant aux réseaux professionnels, ils en sont absents. Ils n'en comprennent pas bien les finalités et l'ergonomie, et sont réticents à l'idée d'y afficher leur situation de recherche d'emploi. Cependant, ils peuvent se montrer séduits après avoir eu un minimum d'explications à ce sujet.

RÉSEAUX PROFESSIONNELS : UN USAGE QUI NE VA PAS DE SOI

Dans leur ensemble, étudiants et jeunes diplômés sont nombreux à pratiquer les réseaux professionnels. Cependant, un certain nombre de freins viennent perturber cette utilisation. Leur manque d'expérience professionnelle ne leur permet pas de comprendre tous les codes, les bloque dans les échanges avec les recruteurs, et leur barre tout simplement l'accès à nombre de postes. Certains ressentent plus d'inhibitions encore du fait de leur origine sociale modeste ou de leur niveau de diplôme relativement peu élevé (Bac + 3). Le caractère virtuel, artificiel de la communication peut également les mettre mal à l'aise. Enfin, des inquiétudes demeurent quant à la perte de contrôle sur les données qu'ils peuvent mettre en ligne.

Paradoxalement, la familiarité qu'ils ont quasiment tous avec Facebook joue plus comme un handicap que comme un atout. En effet, elle ne les prépare pas à un mode de communication nécessairement plus formel, à l'utilisation d'une interface différente et souvent complexe, et bien sûr à la philosophie d'ensemble des réseaux professionnels.

LES RÉSEAUX EN LIGNE, UN OUTIL DE RECRUTEMENT DE PLUS EN PLUS RECONNU

Parmi les recruteurs, que ce soit au sein des directions RH des entreprises ou dans les cabinets de recrutement, les réseaux sociaux professionnels sont maintenant considérés comme un outil parmi les autres, dont la place est appelée à se développer. Ils permettent de diversifier les sources de candidatures tout en conservant le contrôle du processus.

Si cela tend à nuire, dans un premier temps, aux cabinets de recrutement, ces derniers peuvent cependant réagir en mettant en avant ce qui constitue leur savoir-faire propre : la capacité à trier puis à évaluer un nombre toujours croissant de profils. Quant aux entreprises, elles réalisent aussi qu'exploiter les possibilités offertes par les réseaux sociaux a un coût qui n'est parfois pas négligeable. Personne, d'ailleurs, n'envisage que le recours à ces réseaux vienne un jour éclipser totalement les outils plus traditionnels.

Parmi les changements introduits par la forte poussée des candidatures issues des réseaux sociaux, les recruteurs signalent un certain changement d'attitude de la part des candidats. Ils opposent l'« humilité » de la candidature spontanée, liée au fait d'être en position de demandeur, à la posture beaucoup plus « décontractée », voire d'une familiarité quelque peu excessive, de jeunes habitués à la facilité du contact en ligne et qui sont souvent plus en veille qu'en recherche.

Au final, ce que les recruteurs apprécient dans les réseaux professionnels, c'est qu'ils reprennent, formalisent et étendent le principe de la cooptation, dont la simplicité et la sécurité facilitent considérablement leur travail. L'aspect négatif est que les diplômés qui ne possèdent pas de réseau et n'en maîtrisent pas le principe (ce qui souvent va de pair avec un certain type de profil en termes d'origine sociale et de formation) se retrouvent discriminés d'une façon implicite et inaperçue.

–CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE–

CONTEXTE

D'après l'enquête annuelle de l'Apec sur les moyens de *sourcing* (qui permettent de trouver des candidatures) utilisés lors du recrutement d'un cadre¹, l'utilisation à cette fin des sites de réseaux sociaux professionnels (Viadeo, LinkedIn...) s'est développée depuis quatre ans : en 2011, près d'un quart des recruteurs en entreprise ont utilisé ce type de site lors de leur dernier recrutement de cadre, soit deux fois plus qu'en 2008. À ce chiffre, s'ajoutent les recrutements opérés via un intermédiaire, le plus souvent un cabinet conseil en recrutement : intervenant pour 24% des recrutements, ceux-ci font largement appel aux réseaux sociaux sur Internet.

L'utilisation des réseaux sociaux s'inscrit dans une démarche de diversification croissante des outils de recrutement. Près de 80% des recruteurs mobilisent aujourd'hui en moyenne quatre canaux pour trouver des candidatures potentielles de cadres. En même temps, près d'un tiers d'entre eux déclarent souhaiter, par ce biais, vérifier ou compléter les informations livrées dans les CV des candidats.

Ceci pourrait expliquer un résultat, qui pourrait paraître paradoxal : selon la même étude, c'est rarement sur ces réseaux sociaux que le candidat recruté a été trouvé *in fine*. La proportion de cadres recrutés via les réseaux sociaux n'a pratiquement pas évolué depuis quatre ans : elle s'établit à 2% en 2011, contre 1% en 2008.

L'enquête annuelle de l'Apec auprès des jeunes diplômés sortants² vient confirmer ces résultats, s'agissant des postulants : si plus d'un tiers des jeunes diplômés ont trouvé leur emploi par le biais d'Internet (+7 points par rapport à l'année précédente) et si l'utilisation de leur réseau a permis à 19% d'entre eux de trouver leur premier emploi, il s'agit le plus souvent d'un réseau de connaissances, non lié à Internet (18%). En effet, 1% seulement des jeunes diplômés se sont insérés professionnellement par le biais des réseaux sociaux en ligne.

Les réseaux sociaux seraient donc utilisés par les recruteurs davantage comme des moyens, d'une part pour enrichir leur fichier de candidats, et d'autre part pour compléter des informations concernant ces derniers, plutôt que comme des sources de candidatures à part entière. Pour les postulants, les réseaux sociaux ne représenteraient qu'un outil annexe dans leur stratégie globale de recherche d'emploi.

Pourtant, selon les informations fournies par les différents sites de réseaux sociaux, Facebook revendiquait en France plus de 23 millions de comptes en janvier 2012), les 18-34 ans (13 millions de personnes selon l'INSEE) représentant près de 60% de ces comptes... soit approximativement 13 millions de personnes.

En d'autres termes, être étudiant ou jeune diplômé en 2012, c'est, à défaut d'utiliser activement un réseau social, posséder *a minima* un compte sur Facebook.

Début 2012, Viadeo, réseau social professionnel, comptait 4,5 millions de membres en France et son concurrent LinkedIn 2 millions, avec près de deux tiers des comptes détenus par des moins de 35 ans.

On compte donc des millions d'inscrits sur les réseaux sociaux professionnels, et leur utilisation par les entreprises dans les processus de recrutement est de plus en plus importante, mais au final, très peu de recrutements sont véritablement réalisés par ces canaux.

¹ *Sourcing cadres, édition 2012 : Comment les entreprises recrutent leurs cadres*, Apec, juin 2012.

² *Les jeunes diplômés de 2010, situation professionnelle en 2011*, Apec, septembre 2011.

–CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE–

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

C'est précisément à une interrogation sur l'utilisation des réseaux sociaux sur Internet, dans une perspective offre / demande d'emploi, que la présente étude qualitative s'attachera à répondre :

- Qu'est-ce qui se cache derrière ces chiffres ?
- Comment d'une part les étudiants et les jeunes diplômés et d'autre part les entreprises utilisent-elles les réseaux sociaux ?
- Pourquoi l'utilisation de ces réseaux, pourtant fréquentés, n'aboutit-elle pas à davantage de concrétisation en termes d'emploi ?
- Que faire pour que les jeunes diplômés utilisent au mieux ces nouveaux outils ?

–MÉTHODOLOGIE–

En mai et juin 2012, l'APEC a réalisé une étude qualitative à travers des entretiens individuels, en face à face, avec des étudiants, des jeunes diplômés et des entreprises.

Population interrogée

Des étudiants et jeunes diplômés :

- de niveau Bac + 3 ou plus, issus d'une école ou de l'université (sciences, techniques, sciences humaines, droit, gestion),
- se destinant à sortir de l'enseignement supérieur en 2012 pour les étudiants,
- diplômés en 2010 ou 2011 pour les jeunes diplômés.

Des entreprises :

- des directions des ressources humaines ou, dans les grandes organisations, des responsables du recrutement,
- des cabinets conseils en recrutement,
- ayant tous recruté au moins 2 jeunes diplômés au cours de l'année 2011.

– QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE QUANTITATIFS –

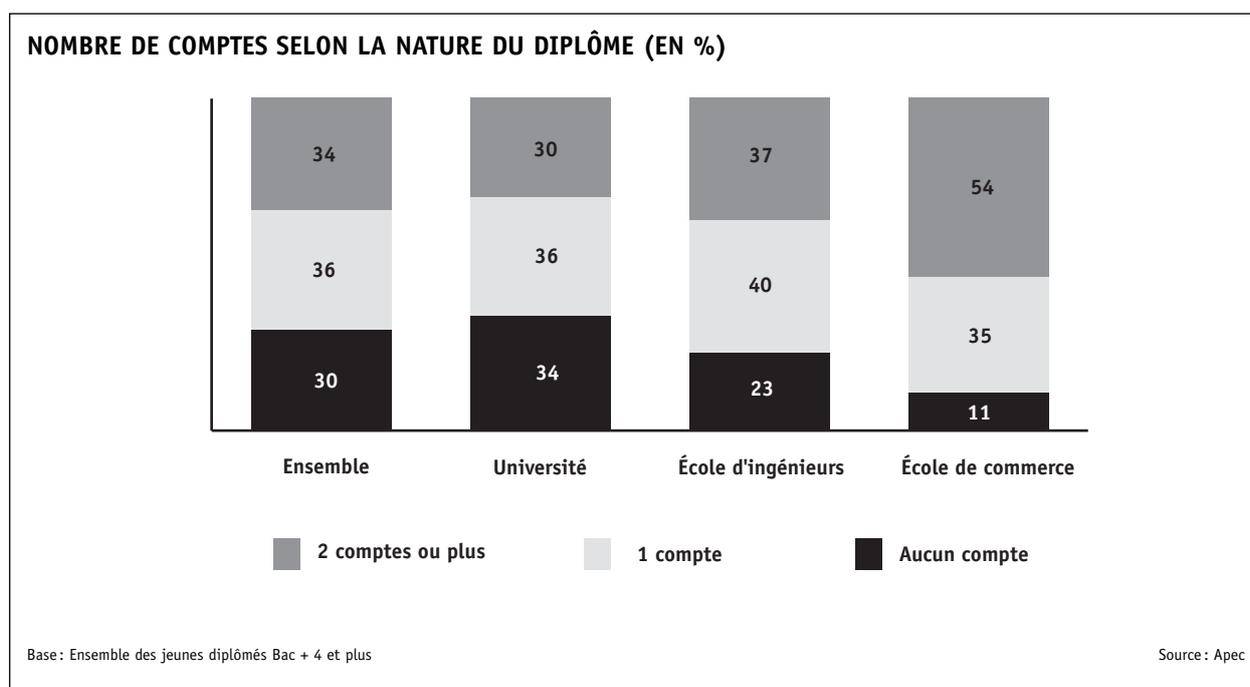
Des questions spécifiques portant sur l'utilisation des réseaux sociaux en ligne ont été intégrées à l'étude annuelle de l'Apec sur l'insertion des jeunes diplômés³. Ces questions, regroupées en deux parties (l'une portant sur les réseaux professionnels, l'autre sur Face-

book) portaient notamment sur les modes d'usage des différents réseaux et sur les bénéfices retirés. Elles permettent de compléter par des résultats quantitatifs l'analyse qualitative présentée dans ce document.

QUI SONT LES INSCRITS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS ?

La majorité des jeunes diplômés possède désormais un compte sur au moins un réseau social professionnel

7 jeunes diplômés de niveau Bac + 4 et plus sur 10 de la promotion 2011 sont inscrits sur un réseau social professionnel (RSP). Les Bac + 3 y sont nettement moins présents puisque seul 39% d'entre eux possèdent au moins un compte.



Les écoles de commerce sont les plus présentes sur ces sites : 89% de leurs anciens diplômés en 2011 ont un compte sur au moins un réseau. Plus de la moitié d'entre eux en possèdent deux, voire plus. Aucune différence entre hommes et femmes n'est à noter.

Des écarts se retrouvent parmi les disciplines dominantes de ces diplômés. Les disciplines *Commercial, marketing* et *Arts, édition, communication, journalisme* sont celles où on retrouve la plus forte proportion d'inscrits. Plus de la moitié des jeunes diplômés concernés sont présents sur plusieurs de ces RSP, et à peine plus de 1 sur 10 en sont absents.

À l'opposé, certaines disciplines sont peu présentes sur les RSP. Il s'agit principalement des disciplines *Médical, pharmacie, paramédical, socioculturel* (46% de non-inscrits), *Éducatif, culturel, sport* (49%), *Sciences humaines* (41%), *Droit, sciences politiques, fiscalité* (40%). Ce sont soit des disciplines pour lesquelles le recrutement ne nécessite pas de passer par les RSP car offre et demande d'emploi se rencontrent aisément autrement, soit des disciplines plutôt enseignées à l'Université pour lesquelles l'insertion est moins évidente. Parmi les raisons de cette plus faible présence sur les RSP, la méconnaissance de ces nouveaux outils joue certainement un rôle non négligeable.

³ Les jeunes diplômés de 2011 : situation professionnelle en 2012, Apec, septembre 2012.

–QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE QUANTITATIFS–

Viadeo est le premier réseau social professionnel utilisé par les jeunes diplômés

COMPTES POSSÉDÉS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS (EN %)			
	Ensemble	Jeunes en emploi	Jeunes en recherche d'emploi
Viadeo	62	61	65
LinkedIn	40	36	44
Xing	2	2	2
Wizbii	1	1	1
Branchout	-	-	-
Autres	3	2	4
Aucun de ces réseaux	30	31	27

Base : Ensemble des jeunes diplômés 2011 Bac + 4 et plus
Plusieurs réponses possibles. Total supérieur à 100%

Source : Apec

Viadeo est le RSP connaissant le plus fort taux de pénétration auprès des jeunes diplômés, qu'ils soient en emploi ou en recherche. LinkedIn, RSP au profil plus

international, attire dans une plus grande mesure les anciens étudiants d'écoles de commerce davantage tournés vers une carrière à l'étranger.

COMPTES POSSÉDÉS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS SELON LA NATURE DU DIPLÔME (EN %)				
	Ensemble	Université	École d'ingénieurs	École de commerce
Viadeo	62	58	66	82
LinkedIn	40	34	47	60
Xing	2	1	1	4
Wizbii	1	1	-	4
Branchout	-	-	-	1
Autres	3	3	1	4
Aucun de ces réseaux	30	34	23	11

Base : Ensemble des jeunes diplômés 2011 Bac + 4 et plus
Plusieurs réponses possibles. Total supérieur à 100%

Source : Apec

Si Viadeo reste le réseau le plus utilisé quel que soit le niveau de diplôme, des spécificités sont néanmoins observables : LinkedIn bénéficie d'une plus forte notoriété auprès des jeunes des niveaux les plus élevés, tandis que

les Bac + 4 sont minoritaires sur ce site. Viadeo intéresse des jeunes au profil légèrement différent puisqu'il s'agit essentiellement des Bac + 5 et Bac + 4.

–QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE QUANTITATIFS–

COMPTES POSSÉDÉS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS SELON LE NIVEAU DE DIPLÔME (EN %)				
	Ensemble	Bac + 4	Bac + 5	Bac + 6 ou plus
Viadeo	62	56	64	54
Linkedin	40	33	40	45
Xing	2	2	1	2
Wizbii	1	1	2	-
Branchout	-	1	-	-
Autres	3	2	3	2
Aucun de ces réseaux	30	36	29	36

Base : Ensemble des jeunes diplômés 2011 Bac + 4 et plus
Plusieurs réponses possibles. Total supérieur à 100%

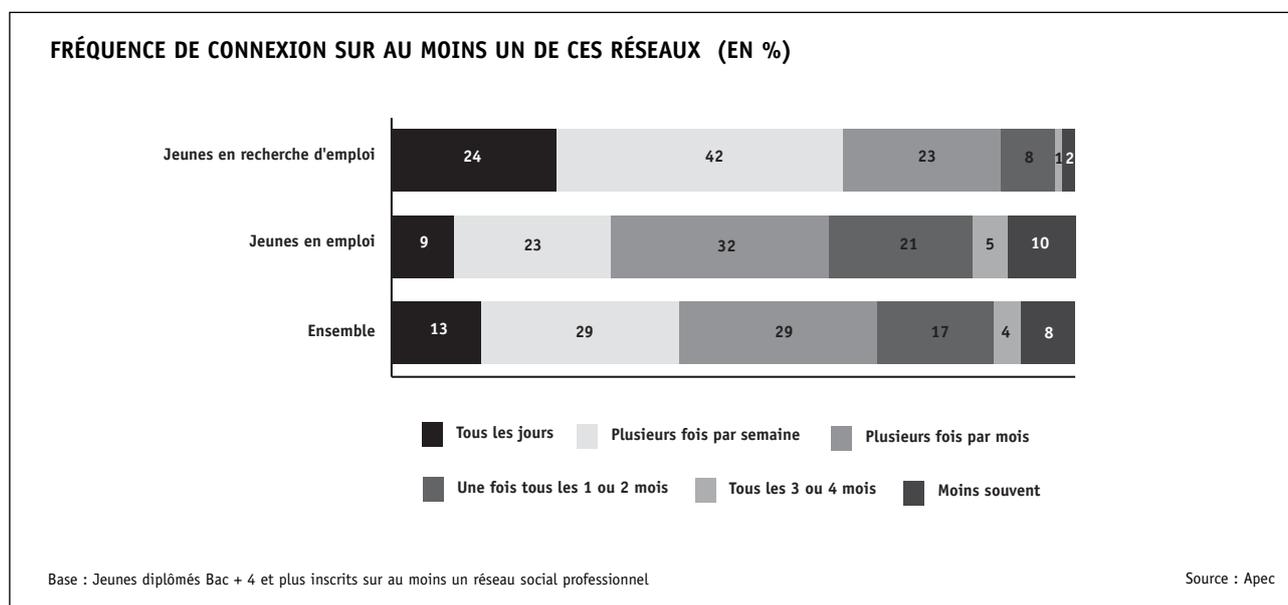
Source : Apec

■ L'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS

Le prérequis pour utiliser de manière efficiente les réseaux sociaux professionnels est, bien entendu, de compléter son profil afin d'y être « visible ». 91% des jeunes diplômés inscrits ont, en conséquence, détaillé leur profil. Toutefois plusieurs approches sont possibles pour la construction de cette page professionnelle. 52% ont opté pour la duplication pure et simple de leur CV sur les réseaux sociaux professionnels. 22% ont profité de cette possibilité pour placer davantage d'informations que ne le permet le CV traditionnel et font de ce profil une véritable vitrine pour les recruteurs. 26% l'ont, au contraire, moins développé, probablement par manque de temps ou manque d'intérêt face à ce nouvel outil.

Fréquence et moyens de connexion : un jeune diplômé sur deux se connecte plus d'une fois par semaine

Les trois quarts des jeunes diplômés se connectent sur les RSP via un ordinateur portable. Parmi les autres appareils utilisés, on peut citer l'ordinateur fixe (28%), le téléphone mobile (24%) et dans une moindre mesure la tablette numérique (4%).



–QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE QUANTITATIFS–

Il existe de fortes disparités concernant la fréquence de connexion sur les RSP. Si, sur l'ensemble des jeunes diplômés, 42% se connectent plus d'une fois par semaine, 29% n'y vont qu'au maximum une à deux fois par mois. Le fait d'être en recherche d'emploi incite les jeunes diplômés à fréquenter les RSP puisqu'ils sont plus nombreux à s'y rendre de manière hebdomadaire (66% des jeunes en recherche d'emploi se connectent plus d'une fois par semaine, contre 32% pour les jeunes en emploi).

Les diplômés d'écoles de commerce sont les plus impliqués dans l'utilisation des RSP : 53% se connectent plusieurs fois par semaine. 42% des universitaires ont un comportement similaire tandis que les ingénieurs sont les plus en retrait.

Là encore, on ne note pas de différence entre le comportement des jeunes diplômés hommes et femmes.

Le réseau professionnel des jeunes diplômés concerne des contacts de la même formation qu'eux

TYPE DE CONTACTS SUR LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS (EN %)			
	Ensemble	Jeunes en emploi	Jeunes en recherche d'emploi
Des personnes issues de la même formation ou école que vous	89	91	85
Des personnes ayant le même type de formation, de profil que vous	84	85	79
Des collègues ou anciens collègues	77	80	72
Des recruteurs	51	53	46
Des enseignants	50	53	44
Aucune de ces catégories	2	2	3

Base : Jeunes diplômés Bac + 4 et plus inscrits sur au moins un réseau social professionnel
Plusieurs réponses possibles. Total supérieur à 100%

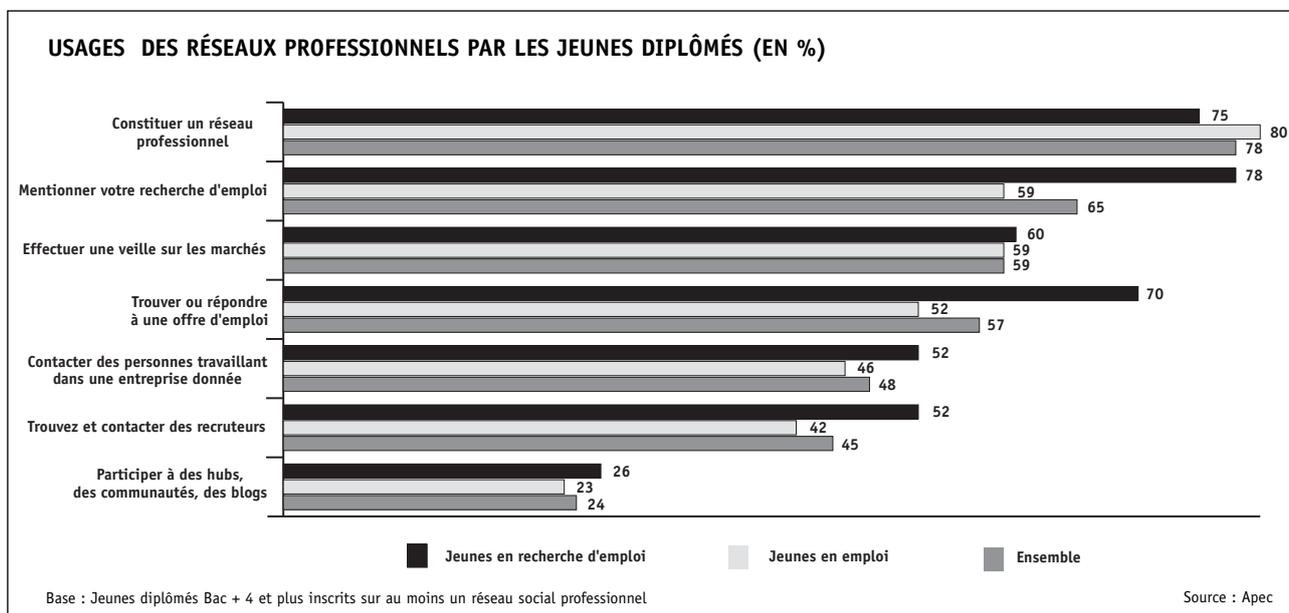
Source : Apec

L'essentiel du réseau des jeunes diplômés se résume à des contacts issus de la même formation ou d'une formation similaire, qu'ils connaissent sans doute personnellement pour la plupart. Les trois quarts ont conservé, par le biais de ces RSP, un contact avec des connaissances issues de précédentes expériences professionnelles. Les jeunes en emploi sont légèrement surreprésentés de par leur expé-

rience professionnelle actuelle qui constitue une source de contacts supplémentaires. Enfin, des recruteurs font partie des contacts de la moitié d'entre eux. Sur ce point également, les jeunes en recherche ayant moins d'expérience professionnelle sont sous-représentés, et les utilisateurs hommes et femmes se comportent d'une manière identique.

–QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE QUANTITATIFS–

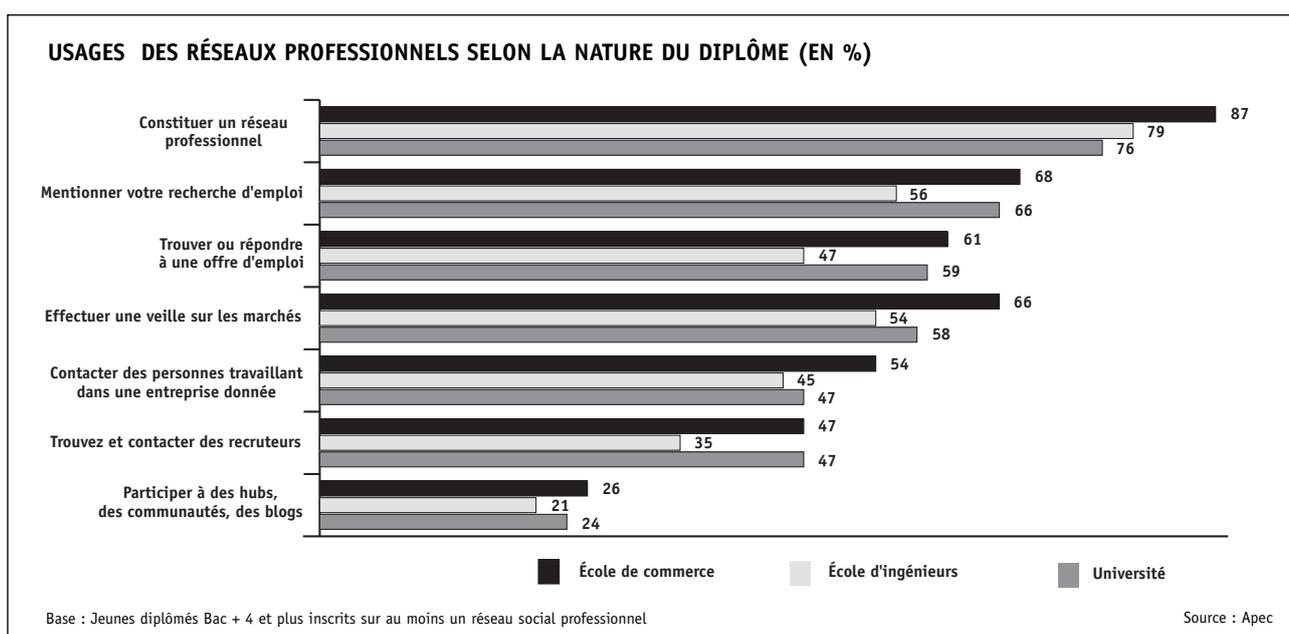
L'utilisation des réseaux professionnels par les jeunes en recherche d'emploi est plus importante



Se constituer un réseau professionnel est le premier usage cité par les jeunes diplômés, et ce avant même des usages plus en lien avec la recherche d'emploi. Les jeunes en emploi sont plus nombreux à avoir cité cette possibilité offerte par les RSP. Le principal intérêt des RSP est donc de pouvoir se constituer en ligne un carnet d'adresses qui peut s'avérer *in fine* utile dans le cadre d'une recherche d'emploi mais qui ne se limite pas à cette seule fin.

Les jeunes en recherche d'emploi sont plus présents sur les usages spécifiques à la recherche d'emploi : mentionner sa recherche d'emploi, trouver ou répondre à une offre d'emploi, trouver et contacter des recruteurs...

Dans l'ensemble, les jeunes sont toutefois encore peu actifs sur les RSP. Seul un quart d'entre eux participe à des hubs, des communautés.



La hiérarchie de ces différents usages reste sensiblement la même quelle que soit la nature du diplôme. Toutefois

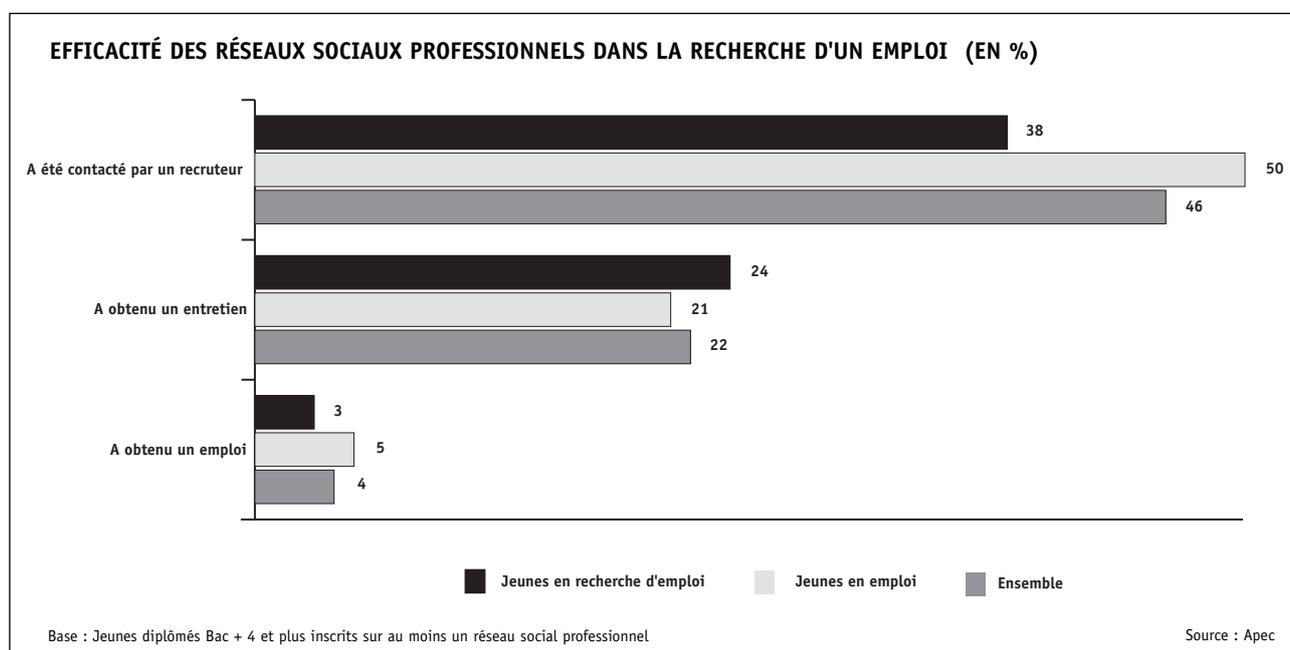
on observe une présence plus importante des diplômés d'écoles de commerce sur chacun des usages.

■ EFFICACITÉ DES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS POUR LA RECHERCHE D'EMPLOI

Le taux d'obtention d'un emploi grâce aux réseaux sociaux reste faible

Le taux de jeunes inscrits ayant trouvé un emploi grâce aux réseaux sociaux professionnels atteint seulement 4%.

C'est la réponse à une offre d'emploi, méthode plus classique, qui reste encore aujourd'hui le moyen le plus efficace pour décrocher un emploi.



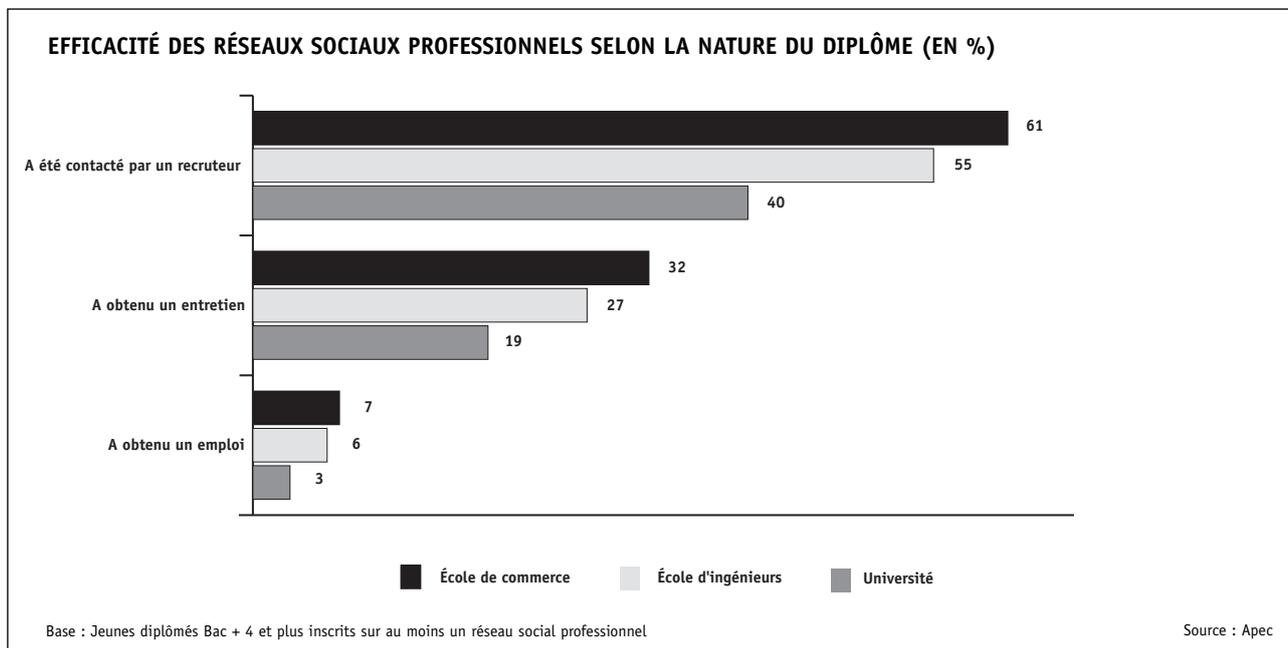
Toutefois le bilan est plus nuancé qu'il n'y paraît pour les RSP. En effet, près de la moitié des jeunes diplômés ont déjà été contactés par un recruteur et 22% ont obtenu un entretien. Si cet échange ne débouche pas nécessairement sur un emploi, il crée néanmoins un lien entre demande et offre d'emploi.

Cependant une limite perceptible tend à expliquer la faible proportion d'embauches réalisées par l'intermédiaire des RSP : les recruteurs semblent plus attirés par les jeunes déjà en emploi qui ont donc déjà à leur actif une

expérience professionnelle depuis l'obtention de leur diplôme. La tâche est donc paradoxalement plus ardue pour les jeunes en recherche (le plus souvent à la recherche de leur premier emploi), qui ont une plus faible chance d'être contacté.

Le niveau de diplôme ne semble pas être déterminant en ce qui concerne l'efficacité des RSP dans la recherche d'emploi. Les taux de réponses positives sont sensiblement les mêmes quel que soit le niveau du diplôme obtenu.

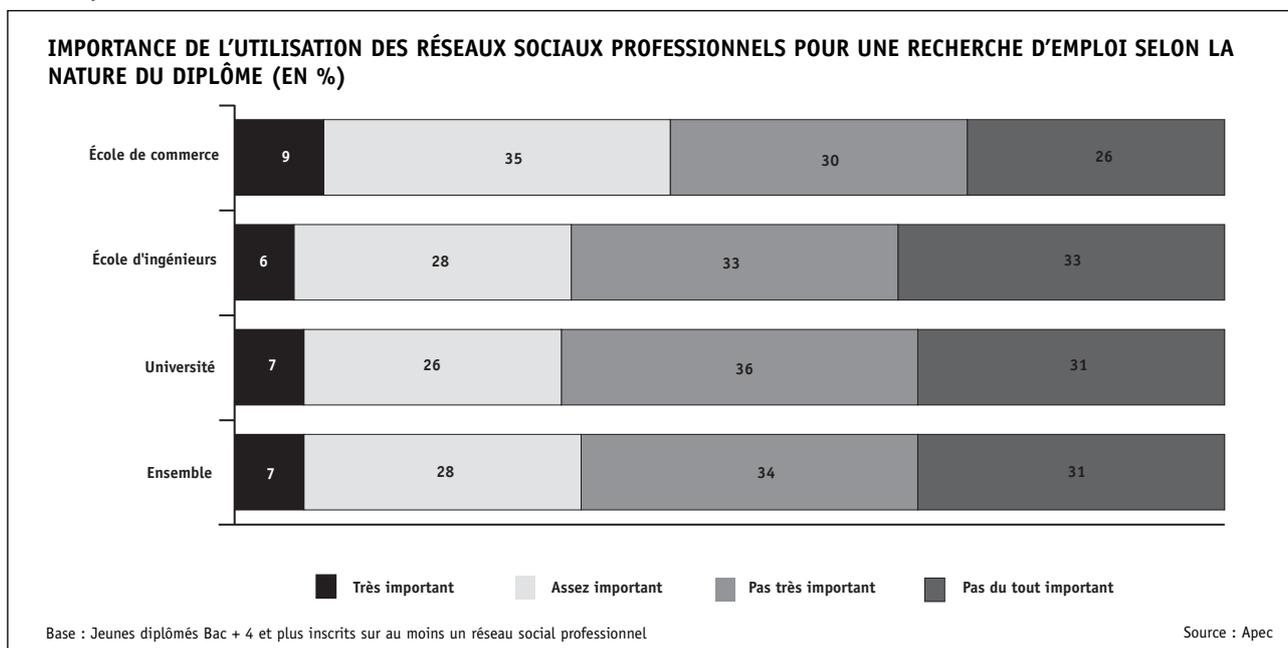
–QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE QUANTITATIFS–



La présence sur les réseaux sociaux semble payer pour les écoles de commerce. On l'a vu précédemment, les diplômés d'une école de commerce sont plus nombreux sur ces réseaux et plus actifs. Cette présence peut s'expliquer par un nombre important de recruteurs intéressés par leur profil. Ils sont en effet plus nombreux à avoir été contactés par un recruteur. Près du tiers ont obtenu un entretien, soit 13 points de plus que les jeunes issus de l'Université. En revanche le taux d'obtention d'un emploi est sensiblement le même quelle que soit la nature du diplôme.

Sur ces résultats concrets obtenus grâce aux RSP, on note des différences assez importantes entre hommes et femmes. Ainsi, les hommes déclarent plus fréquemment que les femmes avoir été contactés par un recruteur (52% contre 42%) et avoir pu obtenir un rendez-vous (28% contre 17%). En revanche, la proportion de ceux qui ont réussi à être embauchés est identique (5% contre 4%). Il semble donc que les femmes rattrapent, lors de l'entretien et des étapes suivantes, le désavantage qu'elles subiraient lors du contact en ligne.

Une importance relative



–QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE QUANTITATIFS–

Si les jeunes diplômés sont désormais nombreux à s'inscrire sur les RSP, ils restent plus circonspects quant à la place réelle que tiennent ces réseaux dans une recherche d'emploi.

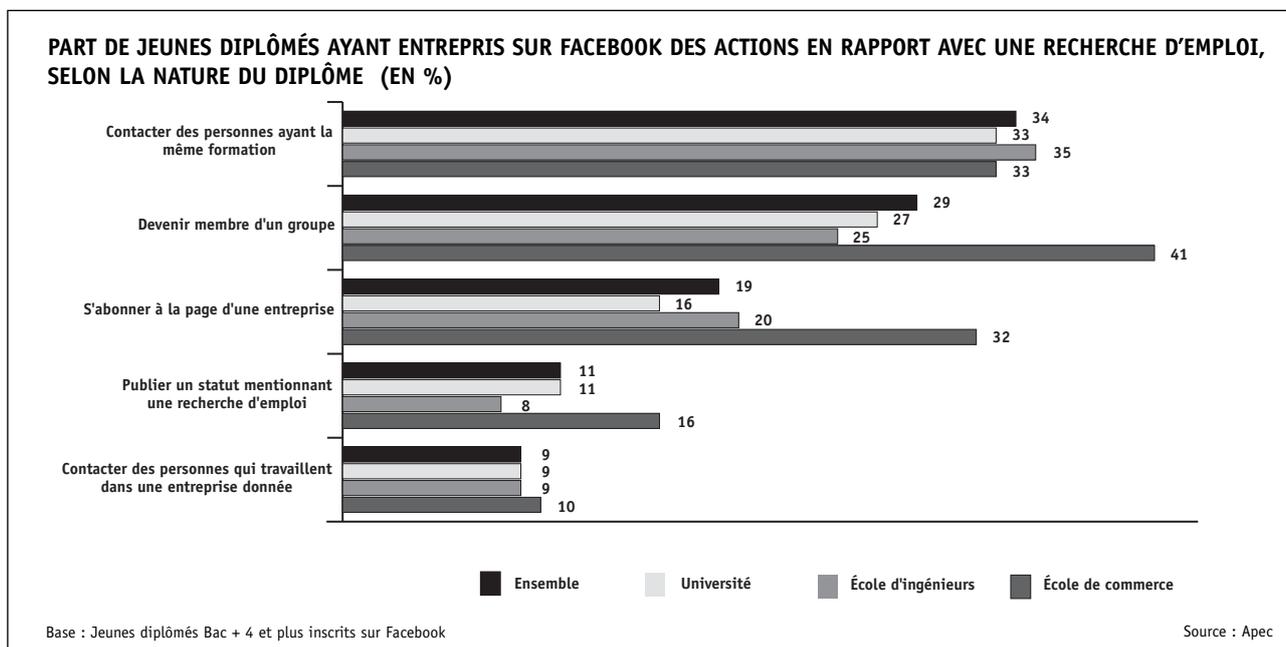
Les deux tiers estiment que les RSP ont eu un impact limité voire nul sur leur recherche d'emploi. Cette appréciation mitigée est en lien avec le pourcentage très faible de jeunes ayant obtenu un emploi par cet intermédiaire. Les plus convaincus restent les diplômés d'écoles de commerce qui misent davantage sur le réseau et s'investissent donc en plus grand nombre sur ces nouveaux outils.

■ FACEBOOK : UN RÉSEAU SOCIAL DONT L'USAGE PEUT S'ÉTENDRE À LA RECHERCHE D'EMPLOI

Plus de 8 jeunes diplômés sur 10 ont un compte Facebook. Seul 2% disposent sur ce réseau de plusieurs comptes parmi lesquels est réservé un usage uniquement professionnel. Facebook semble donc appartenir à la sphère privée. Toutefois si la quasi-totalité des jeunes diplômés ne réservent pas leur profil Facebook à un objectif

de recherche d'emploi, certaines des utilisations qui sont faites de leurs comptes témoignent d'une présence de Facebook sur le créneau de la recherche d'emploi. L'entreprise compte bien intensifier ce créneau, puisque Facebook devrait se lancer prochainement dans la publication d'offres d'emploi.

Les utilisations de Facebook liées à la recherche d'un emploi

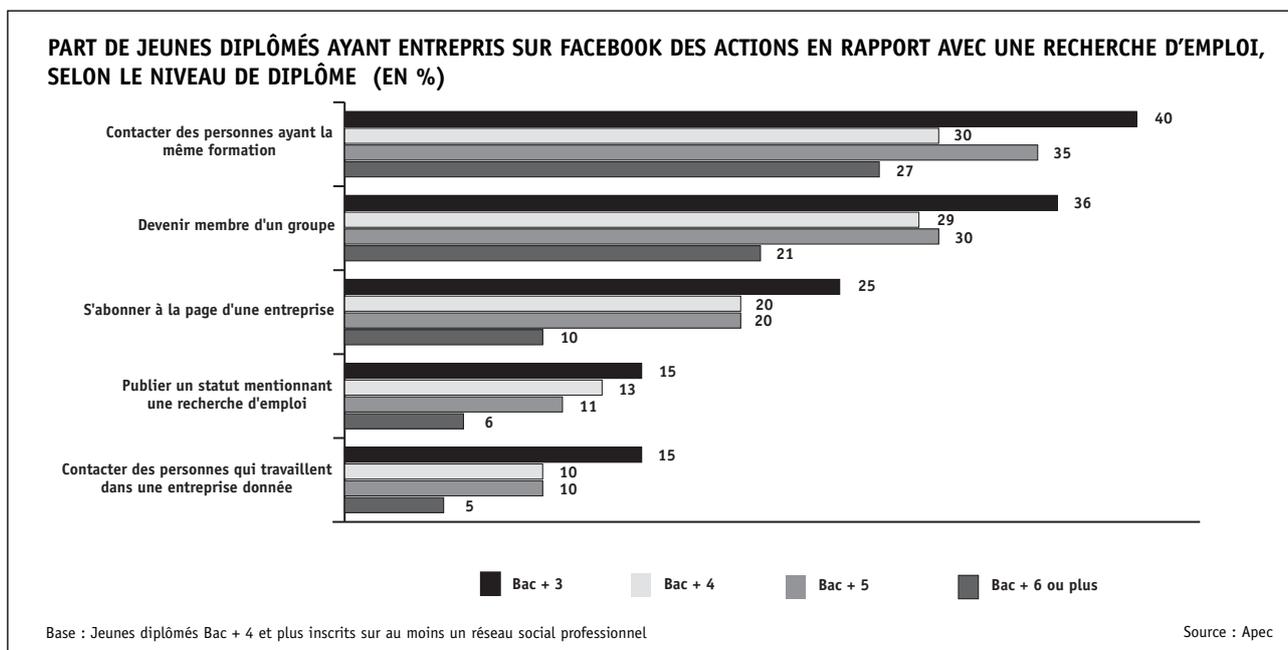


–QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE QUANTITATIFS–

Facebook est essentiellement utilisé pour contacter des personnes issues de la même formation. Il ne s'agit donc pas de contact professionnel à proprement parler mais du recours à un réseau privé qui peut s'avérer utile dans un objectif professionnel. Près de 3 jeunes sur 10 disent appartenir à un groupe Facebook en lien avec la recherche d'emploi, et 2 sur 10 se sont abonnées à la page d'une entreprise qui les intéresse.

Les jeunes diplômés d'école de commerce, plus tournés vers les réseaux sociaux, sont aussi plus nombreux à être actifs sur Facebook. Ils sont nettement plus nombreux à faire partie d'un groupe ou à s'être abonnés à la page d'une entreprise. Néanmoins, comme l'ensemble des jeunes inscrits sur Facebook, ils préfèrent en grande majorité ne pas contacter des entreprises par l'intermédiaire de ce réseau social. Rares sont ceux aussi mentionnant leur statut de chercheur d'emploi.

Les femmes font de Facebook la même utilisation que les hommes, à ceci près qu'elles déclarent un peu moins souvent s'en servir pour contacter des personnes ayant le même type de formation (31%, contre 37%).



Les usages sont sensiblement les mêmes selon que les jeunes diplômés sont en emploi ou en recherche. En revanche, l'utilisation de Facebook varie nettement selon le niveau de diplôme. Les Bac + 3 peu nombreux sur les RSP, sont plus présents sur les différentes fonctionnalités de Facebook liées à la recherche d'emploi, tandis que les plus diplômés semblent au contraire avoir délaissé Facebook pour se reporter sur les RSP, à l'image plus sérieuse et à la vocation uniquement professionnelle.

L'image de Facebook comme réseau social pouvant favoriser la recherche d'emploi reste donc à construire. En effet si les usages liés à la recherche d'emploi demeurent restreints, les résultats en termes de contacts avec le monde professionnel sont bien plus faibles. 2% des jeunes diplômés affirment avoir été contacté par un recruteur via Facebook, 2% ont obtenu un entretien et 1% ont décroché un emploi.

– TYPOLOGIE QUALITATIVE DE L'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX –

Dans le contexte de l'éclairage fourni par les données quantitatives précédemment citées, l'enquête qualitative a permis d'approfondir le discours des jeunes diplômés

au sujet des réseaux sociaux. La typologie en 4 groupes ainsi dégagée donne une vision synthétique de la manière dont il se structure.

DEUX AXES DE VALEURS

Le résultat principal de l'étude qualitative a été de mettre en évidence que les usages et les attitudes des jeunes diplômés concernant les réseaux sociaux s'organisent en fonction d'un positionnement par rapport à deux grands axes. En combinant ces axes, on obtient 4 grands groupes dont les caractéristiques sont détaillées ci-après.

Premier axe : adulte vs adolescent

D'avantage un continuum qu'une opposition, cet axe prend en compte le positionnement, implicite ou explicite, des répondants par rapport au niveau de développement de leur personnalité, à leur degré de maturité. Plus ils se positionnent et s'assument comme adultes, plus ils ont recours aux réseaux sociaux professionnels (RSP). Inversement, plus ils sont proches des valeurs de l'adolescence, plus ils auront tendance à se cantonner au seul réseau Facebook et à demeurer fermés aux RSP.

Deuxième axe : cooptation vs compétition

Lui aussi plus un continuum qu'une opposition, il prend en compte l'attitude des répondants face au monde du travail, et plus particulièrement face au statut de cadre. En effet, ils considèrent cet environnement soit comme un espace plutôt familier dont ils connaissent les codes, dans lequel ils estiment avoir leur place et où ils sont appelés par leurs pairs (le travail est un dû), soit plutôt comme un milieu étranger où il est nécessaire de se battre pour arriver à s'établir (le travail est une réalisation ou une sanction).

Plus ils se situent du côté de la cooptation, plus les jeunes diplômés accordent de l'importance aux réseaux physiques, relationnels dans leur stratégie de recherche d'emploi ou de veille, et moins ils accordent de l'importance aux RSP sur Internet. Inversement, plus ils se positionnent du côté de la compétition, plus les RSP sur Internet revêtent une importance dans leur stratégie de recherche d'emploi ou de veille, qu'ils se sentent disposés ou non à les utiliser.

■ QUATRE TYPES D'ÉTUDIANTS ET DE JEUNES DIPLÔMÉS

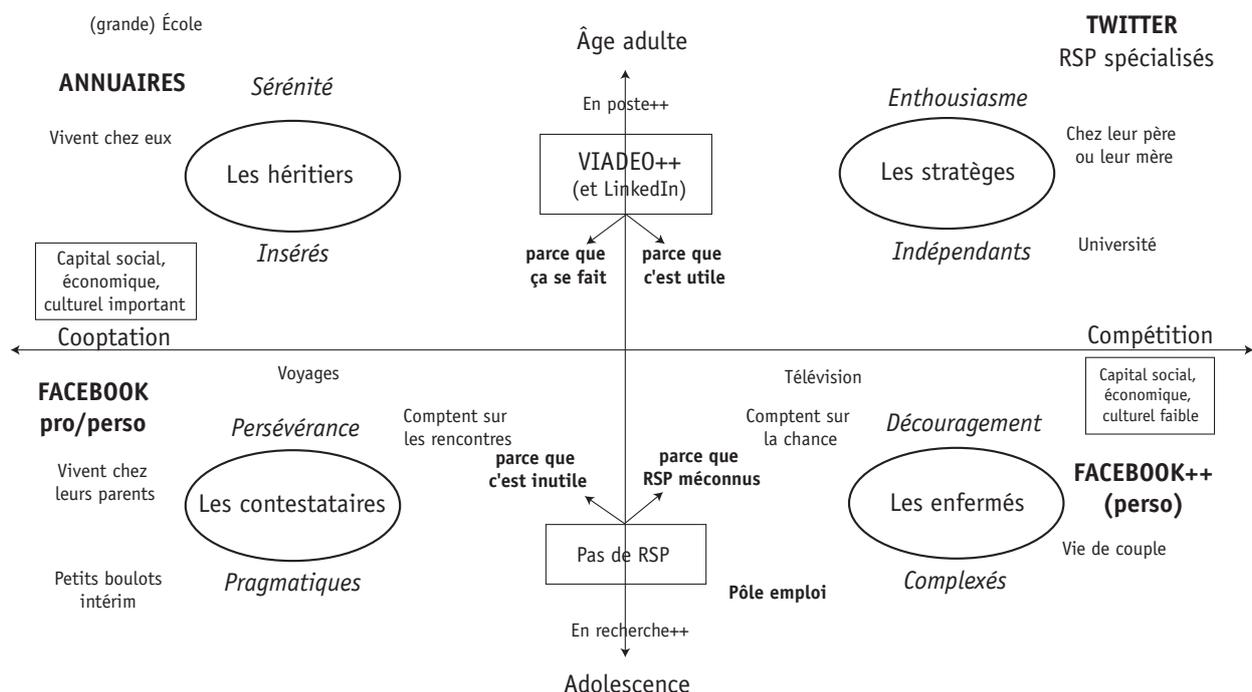
On aboutit à distinguer 4 groupes qui présentent des logiques différentes vis-à-vis du monde du travail et des RSP, étayées sur des différences en matière, d'une part, de capital culturel et économique, et d'autre part, de nature des diplômés et des postes.

- **Les « héritiers »** se situent dans une logique d'adulte et de cooptation.
- **Les « stratèges »** se situent dans une logique d'adulte et de compétition (gagnée).
- **Les « enfermés »** se situent dans une logique d'adolescence et de compétition (perdue).

- **Les « contestataires »** se situent dans une logique d'adolescence et de cooptation.

Il faut considérer ces types comme idéaux, théoriques : si la plupart des étudiants et des jeunes diplômés de l'échantillon correspondent à un seul d'entre eux, il en existe cependant une minorité présentant des caractéristiques qui les apparentent à deux groupes situés de part et d'autre d'un des axes (voir schéma de la typologie ci-dessous). En effet il existe également, au sein de chaque type, des individus pour qui les choses se révèlent de manière moins tranchée.

Typologie des étudiants/jeunes diplômés au regard de leur utilisation des RSP



Source : Apec

—LES « HÉRITIERS »—

UN AVENIR ASSURÉ

Les « héritiers » ont fait de **sérieuses études** pour lesquelles ils n'éprouvaient pas forcément de passion, mais menant à des carrières sûres, bien balisées : par exemple, des formations en école de commerce ou d'ingénieur, scientifiques, en droit des affaires, en gestion. Ils ont respecté en cela le souhait de leurs parents, avec lesquels ils sont profondément en accord.

Ceux-ci, cadres ou chefs d'entreprise, sont parvenus à leur assurer une vie confortable qui leur a permis de poursuivre de longues études sans avoir à se poser la question de leur financement. Dans leur milieu, faire des études longues relève de la normalité.

Les « héritiers » disposent d'un important capital culturel, économique et social qui leur vient de leur milieu d'origine. Ils sont **familiarisés avec la notion de réseau**, ils en connaissent l'importance ; ils savent par leurs parents et leurs enseignants que la carrière professionnelle est favorisée par l'existence d'un carnet d'adresses. Et par chance, celui-ci, tout au moins son amorce, leur est proposé dès l'entrée dans les études.

Les « héritiers » ne prennent pas de risques, ils n'y sont pas contraints, ils n'en ont pas besoin, parce qu'ils se sentent en sécurité. Ils ont le temps et le choix.

« Je veux être chef de secteur. Si je ne trouve pas, je suivrai une formation complémentaire. »

« J'aimerais prendre ma propre voie, vivre ma propre expérience, ne pas trop dépendre de la famille : papa, maman, c'est la voie de la facilité. »

Les « héritiers » se destinent à une carrière qu'ils envisagent à progression constante. Ils savent qu'ils vont **tout naturellement être amenés à encadrer, à décider**, et en cela se conformer à ce qui a été tracé pour eux, par leur famille et par leurs études. Ils n'éprouvent pas de difficulté à endosser ces rôles.

« Je suis satisfait de mon poste. Je pense tout de même à changer, peut-être chef de projet dans une plus grande entreprise, avec plus de responsabilités, diriger une équipe. »

« Je suis exigeante, je veux trouver un job qui me plaise vraiment, avoir des responsabilités, dans un cabinet d'avocats de bonne renommée. »

Leur projet de vie est déjà bien tracé : une fois le premier emploi obtenu (correspondant à leurs qualifications), ils envisagent de s'établir avec leur compagne ou compagnon et avoir des enfants.

Ils se perçoivent comme adultes, ayant intégré les valeurs de responsabilité, d'effort, de travail et de hiérarchie qui régissent la vie en société. Ils se sentent à leur place. Même s'ils ne se sont pas tout à fait émancipés symboliquement de leurs parents, ils ont le sentiment que cette émancipation se produira tout naturellement, avec le temps, en douceur.

Quand ils sont en recherche d'emploi, les « héritiers » s'y consacrent pleinement, méthodiquement, sérieusement.

UN USAGE MODÉRÉ D'INTERNET

Les « héritiers » font un usage plutôt modéré d'Internet. Si, comme tous les jeunes de leur âge, ils accèdent à Internet tous les jours, pour échanger, écouter de la musique, s'informer, ils n'y sont pas actifs à proprement parler : pas de blog, peu de publication de statuts, peu de posts en général.

Pour eux, Internet représente surtout un outil d'information et de communication, pas un outil d'émancipation ou de promotion de leur image.

Ils affichent leur distance à l'égard de Facebook

Les « héritiers » affichent une attitude neutre vis-à-vis de Facebook : pas totalement détachée, mais déjà distante. Ils l'utilisaient davantage lorsqu'ils étaient collégiens ou au début de leurs études supérieures. Depuis, ils ont restreint l'accès à leur profil. Parmi leurs contacts Facebook, ils n'ont conservé que les personnes qu'ils connaissent vraiment et avec lesquelles ils ont des choses à partager : la famille, les amis, les camarades de promotion. Parfois ils les classent en différentes catégories,

–LES « HÉRITIERS »–

ce qui leur permet de sélectionner les destinataires de certaines informations.

« C'est pour que l'on me trouve quand on me cherche, par exemple une entreprise qui veut me pister, mais on ne cherchera pas plus loin. »

« Les photos, j'en avais mis beaucoup, j'ai tout enlevé l'année dernière... il y a un certain voyeurisme, ça peut être pénalisant. »

« Je sécurise beaucoup, je n'actualise plus mon profil, je trouve cela gênant, intrusif ; si mon profil ne paraît pas intéressant, c'est très bien. »

Les contacts issus du monde professionnel ne sont pas ajoutés aux amis Facebook, parce que, après tout, ce sont deux mondes différents, l'un personnel et privé, l'autre plus social et public. Notons néanmoins des exceptions : on peut laisser entrer sur Facebook quelques relations du monde intermédiaire, classés entre les amis et les professionnels. C'est le cas par exemple des professeurs, tuteurs, responsables de stages... avec lesquels on entretient des relations quasi familiales. Ce cas amène les « héritiers » à nuancer le contenu de leurs posts sur Facebook.

Certains disposent même de deux comptes Facebook : l'un sous un nom d'emprunt, avec lequel ils peuvent se dévoiler sans que cela leur soit préjudiciable, et l'autre sous leur véritable identité, dans lequel ils montrent un profil plus sage, plus neutre, auquel ont accès des relations sortant du cadre strictement privé, un bon support pour leur « e-réputation ».

D'autres transfèrent sur un des RSP les contacts Facebook non strictement amicaux ou familiaux.

Les réseaux professionnels en ligne sont un outil complémentaire

Les « héritiers » se sont inscrits sur Viadeo ou LinkedIn pour **se conformer** aux conseils de leur entourage (famille, école). Un abonnement à Viadeo ou LinkedIn fait partie des **codes implicites** de leur milieu. Ils ont intériorisé le dogme selon lequel on se doit d'avoir un compte, comme on se doit de se constituer et d'entretenir un carnet d'adresses, un réseau.

« LinkedIn, c'est lié à l'école : on m'a encouragé à y aller. »

« On m'a toujours dit qu'il fallait garder le contact et nourrir les échanges de temps en temps. »

Qu'ils soient en poste ou non, pour les « héritiers », les réseaux sociaux professionnels (RSP) sont des outils de

communication professionnelle, dans une stratégie d'investissement sur le long terme.

« Je suis allé sur LinkedIn il y a deux ans, pour me familiariser avec le site, parce que je savais que je serais amené à l'utiliser par la suite. »

« Plus je vieillirai, plus je m'en servirai. Cela se développera plus, et j'aurai plus d'expérience pour être actif et me vendre. »

Quand ils sont en poste, les « héritiers » sont en position de veille active ; ils utilisent les RSP à cette fin.

« Quand on travaille, il faut développer son réseau professionnel, c'est du long terme, cela peut être utile à tout moment, pour un emploi, pour un contact, pour avoir des tuyaux sur toutes sortes de choses. »

Pour eux, **les RSP ne servent pas à trouver du travail**, ou pas directement, car selon eux, ils ne sont pas le moyen que les entreprises privilégient pour approcher les candidats.

« Les grosses entreprises s'en servent, mais pas vraiment pour trouver des collaborateurs ; cela me semble surtout utilisé par les professionnels pour étendre leur réseau... Si les entreprises cherchent quelqu'un, ce sera par des contacts entre eux ou via leur site directement. »

« C'est trop direct comme contact pour qu'on puisse trouver un travail. Les procédures de recrutement sont compliquées, il y a différentes étapes, des passages obligés. »

Les « héritiers » en sont persuadés, **les RSP ne peuvent se substituer aux réseaux traditionnels**, auxquels ils appartiennent de droit ; les emplois ou les stages ne se trouvent pas par ce biais, mais par celui du réseau classique.

« Quand je vais chercher du travail, les réseaux sociaux ne seront pas mon premier outil. D'abord, il y a les contacts personnels. Ce n'est qu'un complément, ce n'est pas incontournable pour trouver du travail. D'ailleurs je ne connais personne parmi mes amis qui ait trouvé grâce aux réseaux sociaux. »

« Je trouverai certainement via le site Village de la Justice, ou par mes réseaux personnels. »

De toute façon, on leur a enseigné que **rien ne vaut le contact direct**, « à l'ancienne ».

« À l'école, on m'a dit que c'était mieux d'envoyer une lettre manuscrite et que c'était encore mieux de la remettre en main propre, pour créer un contact humain, et montrer qu'on ose le contact réel. »

Pour les « héritiers », les RSP constituent des outils pratiques, au même titre que les annuaires de leur école ; ils sont en quelque sorte des versions modernes, dématérialisées de ces derniers. Ils leur permettent d'exploiter des services, de demander des recommandations à leurs camarades de promotion ou à d'anciens élèves, au nom d'une solidarité de corps jamais démentie, les anciens aidant naturellement les nouveaux.

« Sur LinkedIn, j'ai cherché d'anciens étudiants travaillant chez l'Oréal, quand j'ai passé un entretien là bas. Cela m'a servi : la personne que j'ai contactée m'a appelé le jour de l'entretien, et elle m'a donné des conseils. »

Les RSP ne sont pas pour eux des outils de recherche, mais des carnets d'adresses, qu'ils entretiennent parce qu'ils connaissent l'importance de l'effet réseau.

« LinkedIn n'est pas un outil de travail, c'est un répertoire. »
« De manière générale, les réseaux sociaux ne sont pas utilisés dans une recherche d'emploi, mais plutôt pour développer son carnet d'adresses, sur le long terme. C'est un carnet d'adresses virtuel et ouvert. »

La présence sur les RSP est perçue comme nécessaire, car elle constitue une vitrine.

« Cela peut servir pour la carte de visite. »

Les « héritiers » ont souvent deux comptes RSP, Viadeo et LinkedIn, pour ne manquer aucune opportunité ; un seul fait l'objet d'une consultation régulière. Ce peut être celui avec lequel ils se sentent le plus à l'aise, pour des raisons d'ergonomie, de fonctionnalités (souvent LinkedIn), ou bien celui sur lequel ils ont le plus de contacts, celui qui a été recommandé par l'école ou l'université à l'ensemble de leur promotion (souvent Viadeo).

Leur fréquence et leur mode d'utilisation (actif ou passif) dépendent de leur situation au regard de l'emploi : l'utilisation se fait plus fréquente et plus active en période de recherche d'emploi.

■ L'INCONTOURNABLE CARNET D'ADRESSES DES « HÉRITIERS »

Ils trouvent leurs stages ou leur premier emploi grâce à leur carnet d'adresses, que ce soit par l'intermédiaire de leur cercle familial et de ses relations, ou par la communauté des anciens élèves de l'établissement où ils ont fait leurs études.

« Ma belle-sœur travaille en Angleterre, ma sœur chez Adidas, et les amis de mes parents sont PDG, c'est un tremplin quoi qu'il arrive... on vous trouvera quelque chose, m'a-t-on dit quand je cherchais un stage. »

« J'ai trouvé mes stages par piston ; jusqu'ici, Viadeo et LinkedIn ne m'ont pas servi à trouver du travail. »

« Mon stage, je l'ai trouvé via un ami étudiant qui avait postulé, puis refusé l'offre. »

« Lors de la recherche de mon troisième stage, j'ai repris contact avec quelqu'un que j'ai connu par l'intermédiaire d'élèves de la promotion, il avait dit qu'on garderait contact. Je l'ai recontacté quand j'ai commencé à chercher du travail et il m'a orienté sur différentes pistes, ce qui m'a permis de trouver mon poste actuel ; cela aurait pu se passer par LinkedIn, pourquoi pas, il est sur LinkedIn, mais comme j'ai son téléphone, je suis entré en relation directe avec lui ; j'ai trouvé mon boulot grâce à un réseau classique, à mon carnet d'adresses. »

Ils conseillent les canaux traditionnels pour trouver un emploi ou un stage

Les « héritiers » recommandent de privilégier les relations et les contacts directs.

« Il faut utiliser les réseaux sociaux, un maximum de différents réseaux, rôder ses CV, les réactualiser, surtout ne pas s'imaginer que cela vient tout seul. Mais les RSP ce n'est qu'un outil en plus, il faut utiliser ses relations. »

« Passez par le téléphone pour voir les gens en vrai, avoir un entretien, un échange en face à face... Le réseau virtuel complète le réseau réel. »

« Et si la personne n'a pas de contact, elle devrait se servir des réseaux sociaux pour approcher directement les entreprises. C'est quitte ou double. Ça marche ou ça marche pas. »

Néanmoins, outre leurs carnets d'adresses, les jeunes rencontrés au cours de l'étude ont, pour leur recherche d'emploi, fait mention de quelques sites spécialisés même si ceux-ci sont en nombre très restreint : Village de la Justice, Emploi Environnement.

–LES « STRATÈGES »–

LA VOLONTÉ D'ARRIVER

Les « stratèges » sont issus de **milieux sociaux modestes**, qui ne leur a pas légué un capital culturel, social ou économique très important. Pourtant ils ont manifesté très tôt l'envie d'acquérir celui-ci par eux-mêmes, afin de quitter leur condition, de « **faire mieux que leur parents** ». L'Université (le plus souvent) leur a permis d'y parvenir.

Ils ont souvent exercé, en parallèle à leurs études, de « petits boulots », ou ont suivi des formations en alternance. Ils comptent sur **leur volonté, leur énergie et leur capacité de travail**. Ce sont des passionnés, qui vivent leurs études ou leur métier **avec enthousiasme**. Les « stratèges » sont adultes : ils se sont émancipés par le travail et ont le sentiment de s'être accomplis, par la lutte qu'ils ont menée, et plutôt gagnée, contredisant les statistiques et les données socio-économiques. Ils se perçoivent comme étant en compétition, tacitement, avec leurs camarades de promotion. Ils s'estiment « être sortis du lot ».

Par la force des choses, ils se sont débarrassés des inhibitions liées à leur origine sociale vis-à-vis du monde des cadres. Ils ne se sentent pas « arrivés » pour autant : ils pensent avoir ou avoir eu de la chance, et sentent que rien n'est acquis. D'où l'importance pour eux de constituer et d'entretenir des réseaux qui représentent une assurance sur l'avenir.

Contrairement aux « héritiers », ils ne perçoivent pas leur carrière comme dessinée, ils n'ont **pas de plan de carrière**. Ils savent qu'il leur faut savoir saisir les opportunités.

« Je n'ai pas de plan rigide, je suis ouverte à toute proposition. »

Quand ils sont en poste, ils n'envisagent pas de le rester très longtemps. Selon eux, pour progresser professionnellement, il faut changer d'emploi, se remettre en question, **savoir saisir les opportunités** quand elles se présentent.

« Je veux bouger. J'ai commencé dans une petite entreprise, je me fais la main, mais j'en ai vite fait le tour. Je veux me tirer vers le haut, utiliser toutes mes compétences techniques. Dans 5 ans, j'aimerais avoir entamé un projet personnel, créer une société. »

La vie professionnelle constitue leur priorité. À ce stade, leur vie familiale demeure secondaire, jusqu'à la stabilité et la reconnaissance professionnelles obtenues.

Ils aspirent à l'indépendance, vivent souvent déjà de façon autonome ou en couple, même s'ils logent encore parfois chez leurs parents, de façon « provisoire », pour « faire des économies ».

Dans cette catégorie, nous trouvons au sein de notre échantillon des étudiants et jeunes diplômés issus de l'immigration (également représentés parmi les « enfermés »).

Ne disposant pas naturellement de réseaux fournis par leur famille ou leur école, ils ont dû **se créer ces réseaux eux-mêmes**, en exploitant toutes les possibilités rencontrées au cours de leurs études et de leurs expériences de travail.

« Je n'ai pas un réseau familial ou amical qui va me donner des pistes professionnelles. »

« Il fallait trouver le stage. La faculté ne nous a pas aidés. »

« J'ai des amis diplômés qui galèrent.. je sais que pour moi aussi ce sera compliqué, des CDD, des stages, de l'interim. »

« Parmi les étudiants qui étaient en master avec moi, beaucoup n'ont pas trouvé de stage, donc ils n'ont pas pu valider leur master... beaucoup se disaient : je vais prendre 2 ou 3 mois de vacances. »

Les études qu'ils ont choisies les mènent à des **métiers porteurs**, comme les technologies de l'information et de la communication (graphiste, webmaster, documentaliste) ; certains ont opté pour une formation d'ingénieur (plutôt à l'Université), la comptabilité ou la finance.

■ INTERNET, FACTEUR D'ÉMANCIPATION

Les « stratèges » se sont émancipés et ont découvert **un autre monde que celui de leurs parents**, grâce à Internet auquel ils sont connectés quasiment en permanence. Pour eux, l'important est d'être au plus près de l'actualité en temps réel, des nouvelles tendances, de tout événement ou donnée susceptible de les aider dans leur projet personnel et professionnel. Ce sont des utilisateurs de l'Internet mobile qui se connectent quand ils sont en déplacement, dans les transports publics en particulier.

Très actifs, les « stratèges » peuvent gérer des blogs, des newsletters, poster des commentaires, des vidéos, faire partie de multiples groupes, quand ils ne les animent pas. Ils sont adeptes de réseaux plus divers que les autres diplômés ; par exemple, Pinterest, un nouveau réseau social américain en forte croissance, qui permet de créer et de partager des galeries d'images, ou bien Twitter, qu'ils utilisent fréquemment en tant que simples « followers », et parfois comme émetteurs de « tweets ».

Pour les « stratèges », le fait de **faire partie d'une communauté**, d'animer et produire du contenu, constitue, au-delà de l'intérêt propre, un **vecteur d'image**, en particulier quand ils postulent dans les métiers de la communication.

« Quand on postule pour un job, le recruteur regarde notre activité, ce qu'on tweete, nos contacts. Il faut être actif pour être crédible. Quand j'ai postulé, mon employeur a cherché mon profil et il m'a dit : 'tu dis que tu es passionnée de réseaux sociaux, mais tu n'as rien tweeté depuis 2 ans...' »

« Twitter, c'est tactique, c'est pour montrer que j'utilise les dernières technologies à la mode. »

Ils sont extrêmement soucieux de leur image, de leur « e-réputation ». La plupart ont déjà recherché leur propre nom sur Google, pour avoir une idée de ce que leurs interlocuteurs peuvent percevoir d'eux sur Internet ; certains ont modifié leur « e-image ».

« J'ai désactivé mon profil Facebook sur Google... J'ai fouillé partout dans Facebook, mais j'ai fini par trouver. »

Ils ont un usage restreint de Facebook

Ennemis de la futilité, les « stratèges » n'ont jamais été attirés par la possibilité qu'offre Facebook de livrer ses états d'âme ou de publier ses photos de vacances. De tou-

te façon, pris par leurs études, et par leurs petits jobs, ils n'ont jamais eu beaucoup de temps pour s'y consacrer. Certains y sont venus bien après l'adolescence ; ils en sont des utilisateurs relativement récents, séduits par la possibilité de multiplier les contacts utiles.

« Avant, Facebook, ça ne m'intéressait pas, les messages c'était : qui a les cours de machin, il y a une soirée tel jour...le groupe des anciens de la promotion, je n'ai pas vu l'intérêt sur le moment. »

« J'ai fait du tri dans mes amis sur Facebook... lui, il me sert à rien, je l'enlève. »

« Au début de Facebook, j'ai fait beaucoup de rencontres, c'est notamment grâce à Facebook que je suis dans mon école, j'avais rajouté comme amie l'amie d'une amie ; c'est elle qui m'a parlé de Skema, une école de management. »

Les « stratèges » sont toujours des utilisateurs réguliers de **Facebook, mais Facebook n'est pas ou plus leur réseau exclusif**.

« Facebook c'est moins prenant qu'avant. Avant, j'étais accrochée, je me suis lassée petit à petit. Maintenant j'ai d'autres préoccupations, d'autres envies, je le consulte encore mais je suis moins active et mes amis aussi... mais j'y vais encore tous les jours. »

« Facebook, j'y vais moins depuis que je travaille, ce n'est pas le lieu où je trouve de l'information, il y a d'autres réseaux qui sont plus adaptés : Viadeo, Twitter, Pinterest correspondent plus à mes centres d'intérêt. »

Ils disposent d'autres réseaux sur Internet : réseaux généralistes comme Twitter, professionnels comme Viadeo ou LinkedIn, ou spécialisés dans leur domaine de compétences. (voir la liste plus loin)

Certains n'ont pas hésité à utiliser leurs contacts Facebook pour une recherche d'emploi ou de stage, ou bien utilisent les pages Facebook des entreprises ou des associations, plutôt que leurs sites Internet, pour visualiser les offres, sans retour positif.

« Je suis allée chercher différentes structures sur Facebook, via le moteur de recherche interne, pour voir les informations qu'ils publiaient. Il y en a beaucoup plus que sur les sites, et en plus, elles sont actualisées. Il y a des associations qui cherchent via Facebook, j'ai eu des réponses, mais davantage en appelant directement. Il m'est arrivé d'aller sur le wall d'une association et de poster un petit

–LES « STRATÈGES »–

message pour demander s'il y avait des possibilités de bénévolat. C'est bien, c'est plus informel. »

Ils se sont aperçus que Facebook était un réseau relativement restreint, fonctionnant en vase clos ; la plupart y ont donc renoncé dans un but professionnel, d'autant plus qu'il existe d'autres réseaux à cet égard.

« Les amis sur Facebook ne parlent pas de job... et c'est difficile de se recruter entre nous, on a tous le même âge. »

Utilisant Facebook (entre autres) pour tenter de se renseigner sur leurs interlocuteurs, ils ont donc bien compris l'intérêt de filtrer l'accès à leur propre page Facebook, et de « lisser » le contenu de leur page.

« Sur Facebook, je m'appelle pas Sabrina, j'ai un pseudonyme, et mes photos sont artistiques, et de profil, pour qu'on ne me trouve pas facilement. »

« Je ne publie rien sur Facebook, il faut faire attention. Ça ne regarde pas les professionnels de savoir que je suis en couple. Les gens qui ne me connaissent pas voient seulement ma photo, ma date de naissance et mon CV, parce que j'en suis fière. Si quelqu'un me recherche, il n'a pas accès à mes données personnelles, mais je suis là, j'existe, et c'est propre. »

« Mon Facebook est neutre, je n'ai pas de photo, c'est un paysage, ça sert pour le professionnel et le privé. »

Leurs contacts Facebook comprennent généralement la famille, les vrais amis, et les connaissances, c'est-à-dire un « deuxième cercle ». Ni véritablement amis, ni contacts issus du monde du travail, plutôt relations en lien avec l'Université ou le monde associatif, les personnes de ce deuxième cercle n'ont qu'un accès restreint à leur profil et à leur mur Facebook.

Les réseaux professionnels en ligne sont pour eux un réseau à part entière

Pour les « stratèges », les RSP constituent les seuls sites jouant véritablement le rôle de réseaux, c'est-à-dire extensibles. En effet, ayant fait le tour de ce que pouvait leur apporter Facebook en matière d'opportunités de carrière (c'est-à-dire pas grand-chose), ils ont fait le constat que le réseau amical au sens strict était tari en termes de contacts professionnels potentiels, et que Facebook, pour pouvoir conserver son rôle d'espace de liberté, devait rester étanche.

« Sur Dogfinance, je rajoute des gens que je ne connais pas, c'est plus carré, je me méfie moins... Je suis moins préoccupée des dangers d'image sur les réseaux professionnels. Il n'y a pas de contenu privé, personnel qui pourrait me nuire. »

« Moi, je suis un retardataire de Facebook, j'y ai créé mon compte il y a seulement un an et demi ; Viadeo, ça fait 3 ans, parce que je voulais entrer en contact avec des personnes de certaines sociétés pour trouver un stage. »

Comme les « héritiers », les « stratèges » sont conscients de l'importance de se constituer un réseau et d'entretenir un « carnet d'adresses », pour leur future carrière professionnelle.

« C'est indispensable d'entretenir son réseau pour le jour où on en a besoin. »

« Je reste active pour le jour où je chercherai un autre job. »

Mais à la différence des « héritiers », c'est avant tout par les RSP que les « stratèges », qui ne disposent pas de contacts « naturels », peuvent **bâtir leur propre image**, leur propre réputation professionnelle. L'image et l'e-réputation revêtent à leurs yeux une importance majeure : ils les soignent et les entretiennent.

« Il faut être maître de son image. Je ne posterai jamais un tweet débile sur Twitter. »

« Viadeo, c'est une vitrine pour se promouvoir. Mieux vaut que ce soit moi qui le remplisse plutôt que quelqu'un de mal intentionné. »

Ainsi, **ils mettent leur CV à jour** à chaque stage, à chaque changement de poste, ou à chaque nouvelle compétence acquise. Ils veillent à ce que leurs CV publiés sur les différents sites ou réseaux soient homogènes, parce qu'ils pensent que les employeurs potentiels peuvent détecter des incohérences. Ils engrangent immédiatement chaque personne qu'ils sont amenés à rencontrer dans leurs contacts RSP.

Les « stratèges » constituent le type **le plus actif sur les RSP**. Ils n'hésitent pas à envoyer des sollicitations de contact à des professionnels inconnus dont le poste les intéresse, à demander des conseils, des recommandations, à envoyer des CV, quand ils sont en recherche d'emploi ou de stage. Ils veillent à se tenir informés de la progression des carrières des camarades de promotion.

–LES « STRATÈGES »–

« De temps en temps je regarde le profil des autres. S'ils ont changé de poste, il m'arrive de les contacter pour prendre des informations, échanger sur nos métiers. »

« J'utilise Viadeo pour rajouter des contacts, des gens que j'ai déjà rencontrés, ou alors des gens que je ne connais pas, mais avec qui j'ai un contact commun, et qui sont à un poste qui m'intéresse. »

Ce sont des utilisateurs affichant une approche décomplexée.

« Je n'ai pas de scrupule à faire ça, parce que c'est une sphère réservée à cela, aux contacts professionnels. »

« C'est ma philosophie de faire du forcing sur Viadeo. J'envoie un message, je m'en fiche, les gens qui sont là savent qu'ils peuvent être contactés. Et je le fais parce que je n'ai aucun autre moyen d'entrer en contact avec eux. »

Quelques « stratèges » (ceux qui ont vécu des expériences positives avec Viadeo, qui ont obtenu des entretiens pour des postes, avec ou sans suite) déclarent envisager de souscrire aux options payantes de Viadeo ou LinkedIn, quand ils seront en recherche active, afin d'optimiser leurs chances.

En plus de ces sites généralistes, les « stratèges » utilisent **un ou plusieurs sites spécialisés dans leur domaine de compétences**, différenciant les apports respectifs de ces deux types de réseaux.

Les RSP généralistes servent surtout de vitrine, de carnet d'adresses, et de moyen pour entrer en contact avec des professionnels. Leur utilisation s'envisage davantage sur le long terme, tout au long de la carrière. Elle correspond plutôt à une démarche de veille active.

« Viadeo et LinkedIn, je ne comptais pas là-dessus pour trouver un job, pour moi c'était juste des vitrines. On peut être contacté, mais c'est pas là-dessus qu'on va trouver une offre d'emploi... ou alors une offre qui vient de Monster ou de l'Apec, mais pas directement des entreprises et puis de toute façon, pour avoir accès à ces offres, sur Viadeo il faut payer. »

Les RSP spécialisés, selon les cas, se rapprochent, soit des sites d'offres d'emploi traditionnels, soit des véritables réseaux professionnels offrant, outre l'adhésion à des communautés, un accès gratuit à des offres d'emploi (souvent exclusives) ou de stages. L'utilisation de tous ces sites par les « stratèges » est plus ponctuelle, souvent limitée aux périodes de recherche active.

« Pour rechercher un job, je n'utilise pas Viadeo. C'est bon

pour les community managers ; pour moi qui vise les collectivités territoriales, l'outil c'est la Gazette des communes. »

« Mon boulot actuel, je l'ai trouvé par l'ADBS (Association des documentalistes et bibliothécaires spécialisés). Je regrette de ne pas m'être inscrit plus tôt sur le site. Si je m'étais bougé plus. »

Par ailleurs, les « stratèges », en particulier ceux en recherche active, s'y sentent plus à l'aise parce qu'ils les perçoivent comme étant plus orientés vers les jeunes diplômés que vers les professionnels confirmés.

« Dogfinance c'est propre, efficace, je l'utilise depuis un an et demi ; j'y vais tous les jours, je consulte mes offres, j'envoie des candidatures ; je connais le statut de mon envoi (en cours, accepté, refusé). L'avantage c'est que le contact est plus direct, plus privilégié, plus ciblé ; il y a une grande réactivité des interlocuteurs, c'est plus efficace. On sait pourquoi on est là. Quand on veut des conseils, on peut les obtenir facilement. On peut faire des recherches par mots clés. Il m'est déjà arrivé d'envoyer des demandes à des personnes que je ne connaissais pas, pour demander des conseils sur mes recherches, savoir si il y avait des postes, mieux connaître les métiers. Les gens répondent, ils sont très réactifs.

« Viadeo c'est destiné à des professionnels en poste, très expérimentés : je suis plus sur la réserve, ce n'est pas la sphère des jeunes diplômés, c'est le Facebook du cadre dynamique avec pas mal d'expérience, je me dis que j'ai moins de chance, qu'il y a plus de concurrence. »

Une fois l'emploi ou le stage trouvé, les « stratèges » continueront d'actualiser leur profil, de soigner leur image et leur carnet d'adresses sur les RSP généralistes ; ils pourront délaisser les sites spécialisés jusqu'à la prochaine recherche d'emploi.

Même si, pour la majorité des « stratèges », les RSP généralistes comme LinkedIn ou Viadeo ne sont pas à strictement parler des outils de recherche d'emploi, certains sont parvenus à trouver un stage ou un emploi, directement ou indirectement, grâce à leur attitude très active.

« Sur Dogfinance, j'ai eu un entretien pour être assistante en analyste financière, ils cherchaient un stagiaire, ça ne s'est pas fait, mais j'ai gardé le contact. »

« Sur Viadeo, j'ai été contacté par un DRH, il m'a envoyé un mail en me proposant de le contacter, j'ai passé un entretien téléphonique, puis un entretien en face à face qui a débouché sur une proposition d'emploi. Une autre fois, j'ai

envoyé une candidature à une entreprise via Viadeo, l'entreprise est revenue vers moi, j'ai passé un entretien, on m'a fait une proposition. Mais mon job actuel, je l'ai trouvé en publiant mon CV sur Monster. »

« Viadeo, c'est comme une candidature classique, la procédure est simplifiée, il y a possibilité de cibler, des deux côtés. »

■ UNE RECHERCHE D'EMPLOI PRÉCOCE ET RAPIDE

La plupart n'ont pas cherché longtemps. Ils étaient organisés, présents sur les sites d'offres d'emploi et actifs sur les réseaux sociaux avant l'obtention de leur diplôme de fin d'études. De toute façon ils n'avaient pas le choix : il leur fallait valider leur cycle d'études et travailler.

« J'ai commencé à chercher en avril, j'ai eu mon entretien le soir du diplôme, en juin, et je commençais mon job trois jours après. »

Leurs conseils pour trouver un emploi ou un stage

Les « stratèges » recommandent d'être actifs, présents sur les RSP mais aussi de « poster » son CV sur un maximum de CVthèques, de répondre à un maximum d'offres et de maîtriser préalablement son e-réputation, notamment sur Facebook.

« Il faut se bâtir un beau profil sur Viadeo, sélectionner les entreprises qui t'intéressent, entrer en contact avec les gens de ces entreprises, les ajouter à ton cercle, envoyer différentes candidatures, en évitant de mélanger le professionnel et le privé, savoir garder une distance, se protéger. Il faut aussi publier son CV sur Monster, ce n'est pas un réseau, c'est un intermédiaire. »

« Il faut se bouger, s'inscrire par Internet sur un maximum de sites, regarder un maximum d'offres, utiliser les sites spécialisés et s'inscrire sur Viadeo et LinkedIn, parce que les recruteurs y vont pour voir le réseau de la personne. »

« Attention, ils traquent la bêtise, la contradiction. Sur Facebook, on a tout à perdre si on ne ferme pas son profil. Si le profil est ouvert, ils se jettent dessus. »

Qu'ils soient généralistes ou spécialisés, les sites utilisés par les « stratèges » de notre échantillon sont relativement nombreux :

- Sites emploi généralistes : Apec, Pôle emploi, Monster, Cadremploi.
- Jeunes diplômés : Jeunedip, Kap'stages, Studyrama.
- Etablissements d'enseignement : Polytech, Skema.
- Métiers de l'environnement : Réseaux Tee.
- Métiers de la finance : Dog Finance, E financial careers.
- Métiers dans les collectivités territoriales : Gazette des communes.
- Métiers de l'information et de la documentation : ADBS (Association des documentalistes et bibliothécaires spécialisés).

–LES « CONTESTATAIRES »–

UN PROFIL « CARPE DIEM »

Comme les « héritiers », les « contestataires » ont le temps et ils ont le choix. Ils habitent chez leurs parents qui les hébergent pour une durée indéterminée (et ce quel que soit leur milieu social d'origine), le temps qu'ils obtiennent un CDI, alors même que leur recherche, consciemment ou inconsciemment, les porte plutôt vers des **CDD ou des missions ponctuelles**.

« On m'a proposé un CDI, j'ai refusé à cause de l'ambiance et parce que c'est un boulot que je n'aime pas, il y a des tâches répétitives. »

Les « contestataires », à la différence des « héritiers », ne cumulent pas de capital culturel, économique et social. Néanmoins ils sont bien dotés sur un de ces trois plans.

Leurs parcours universitaires sont fréquemment **atypiques**, marqués par des réorientations ou interrompus par des voyages.

« Je mets de l'argent de côté pour partir dès que je peux. Je vais à New York dans deux mois. »

Ils travaillent à côté de leurs études pour subvenir à leurs besoins de tous les jours et ne pas être véritablement à la charge de leurs parents, mais leurs revenus s'avèrent insuffisants pour acquérir une autonomie financière, et en particulier payer un loyer. Le provisoire peut se poursuivre dans la durée : les « contestataires » s'accommodent de cet état de non-choix qui remet à plus tard le moment d'un engagement clair et durable.

« Je donne des cours chez Acadomia. On est bien payé... mais pas assez pour prendre un appartement. »

LES « CONTESTATAIRES » ET INTERNET

On ne constate pas d'usage ou d'attitude spécifique vis-à-vis d'Internet de la part de cette catégorie.

Ils ont un usage multiple de Facebook

Très sociables, les « contestataires » aiment la « vraie vie », les sorties, les échanges d'idées, les rencontres. Ils utilisent Facebook pour rester en contact avec leurs connaissances, échanger des messages en temps réel ou par mail, se tenir au courant des événements, de l'actualité des diverses groupes (communautés) auxquels ils appartiennent, organiser des sorties, etc. plu-

Il leur est difficile de se projeter dans l'avenir. Les rêves de maison, d'enfants, de stabilité professionnelle ne sont pas à leur programme. À tout cela, ils préfèrent le changement, la découverte, l'aventure, le prix de ce qu'ils estiment être la liberté.

« Je n'arrive pas à faire ce que je n'aime pas. »

« La recherche, c'est ma passion ; on se met en danger, il n'y a pas d'horaires, et ça, ça me plaît. »

Les études qu'ils ont suivies (plutôt des cursus universitaires en sciences humaines ou en sciences fondamentales) ne garantissent généralement pas un accès rapide à un emploi en CDI, ou en tout cas à l'emploi dont ils rêvent. Les perspectives qui s'offrent à eux sont dans un premier temps des contrats courts, et rarement à des postes de cadre. Aussi ils considèrent que leur profil les place **en décalage par rapport aux processus classiques de recrutement**, et choisissent de développer des attitudes et des stratégies « alternatives » où leur personnalité et leur potentiel tiennent une grande place, et font le plus possible appel à leur réseau de relations directes.

« Je privilégie beaucoup l'intérim, parce qu'il donne une expérience et peut déboucher sur un CDI.. c'est comme une période d'essai. Et puis quand une mission se passe bien, on a des chances d'être vite repris. Quand on s'entend bien avec les conseillères de l'agence d'intérim, elles font de bons intermédiaires. »

« Je connais des gens à la direction des affaires culturelles de l'Opéra de Paris, j'ai peut être des opportunités. »

tôt que de publier des statuts, des posts, des photos ou retrouver d'anciens amis, comme le font les « enfermés ».

Leur réseau Facebook n'est pas cantonné aux amis proches et à la famille ; plus étendu, il reflète la diversité de leurs centres d'intérêts, la richesse de leur vie sociale.

Facebook a remplacé les chats qu'ils utilisaient quand ils étaient plus jeunes.

« Avant, on parlait sur MSN, maintenant on parle sur Facebook. »

« J'y vais au moins deux fois par jour, pour voir ce que font mes amis. »

Contrairement aux « héritiers » et aux « stratèges », les constataires **ne tiennent pas à filtrer** leur unique profil Facebook. Se percevant comme légèrement en marge, certains d'entre eux, pour pouvoir véritablement s'exprimer en toute liberté, préfèrent y afficher leur différence. D'autres au contraire désirent brouiller leurs pistes en créant deux comptes : sous leur véritable identité, ils offrent un visage lisse, accessible à tous, et sous un autre nom, ils disposent d'un espace de liberté dans lequel s'exprime leur véritable personnalité.

« Ma vie n'est pas secrète, je n'ai rien à cacher... sur Facebook, j'habite à Amsterdam et j'ai fait l'école supérieure des spiritueux et stupéfiants. »

« J'ai un compte Facebook avec ma véritable identité, j'ai 136 amis, la famille, les amis de collègue, de l'Université. J'en ai créé un autre, anonyme, parce que ça me fait peur, cet espionnage ; les gens peuvent cerner votre véritable personnalité. Dans ce deuxième compte, j'ai des centaines d'amis, des gens qui parlent de leurs passions, des peintres, des galeristes, des éditeurs qui m'invitent à leurs vernisages... Il n'y a aucune passerelle entre les deux. »

« J'ai deux profils sur Facebook : Ariel pour le sérieux, David pour les amis. David c'est 'no limit' : j'ai 300 amis, c'est celui-là que j'ai utilisé le plus. »

Du fait qu'ils **n'utilisent pas ou peu les RSP**, c'est à partir de Facebook qu'ils jettent des ponts avec le monde « extérieur », qu'ils se renseignent, qu'ils s'informent, en utilisant leur réseau de connaissances. Les liens tissés à partir de Facebook ne sont pas de nature strictement professionnelle : à partir de Facebook, ils n'entreprennent pas de démarche classique de recherche d'emploi. Cependant l'utilisation de leur réseau Facebook n'est pas dénuée d'arrière-pensées.

« J'ai essayé de trouver un stage pour mon frère et dans mon groupe de kendo, il y a toutes sortes de gens, il y en a un qui est directeur financier ; il s'est connecté et je lui ai dit : 'si je t'envoie un CV, est-ce que tu peux le faire passer ?' Il a dit OK. »

« Mon deuxième profil Facebook peut servir à trouver des gens qui pourraient m'aider à faire un projet... J'ai déjà posé la question à des éditeurs avec qui je suis ami, pour savoir s'ils avaient des possibilités de travail. »

« Sur Facebook, je suis ami avec d'anciens employeurs, qui sont devenus des amis... Si je ne leur envoyais pas des messages, ils ne penseraient pas à moi pour des petits bouts. »

Les « contestataires » ne se sentent pas concernés par les réseaux professionnels en ligne

Les « contestataires » connaissent l'existence des RSP généralistes Viadeo et LinkedIn. Certains s'y sont inscrits, sans les utiliser ou de façon sporadique et passive. D'autres les ont essayés sans compléter entièrement leur profil et y ont finalement renoncé.

On peut donner plusieurs explications à cela. D'une part, les « contestataires » ne se sentent pas appartenir, du fait de leurs aspirations et de leurs parcours atypiques, à la cible visée par les RSP ; à savoir, selon eux, une population possédant des diplômes valorisants, des cursus cohérents, recherchant un emploi stable et prête à « se vendre » pour l'obtenir. D'autre part, ils ont le sentiment de ne pas « avoir droit » à ces outils, réservés à ceux qui, prétendent-ils, se reconnaissent dans une certaine « normalité ».

« Dans le culturel, je ne suis pas au niveau où on utilise LinkedIn. Je ne crois pas, à mon niveau, à la possibilité de trouver du travail comme ça. »

« Moi, dans mon esprit, j'effectue des démarches pour trouver un job. Je n'ai jamais imaginé qu'on ait envie de me chercher. »

« LinkedIn, c'est très professionnel. Moi je ne suis pas pro. »

Par ailleurs ils **n'ont pas vraiment envie de se plier à un exercice** qui leur semble presque dégradant : celui de solliciter un emploi (« comme tout le monde »), d'être passif, d'attendre le bon vouloir d'un recruteur. Ils veulent, au contraire, avoir le sentiment de prendre leur destin en mains et de choisir.

« Il ne faut pas être demandeur, ni 'tapiner'. »

« Viadeo, c'est bizarre, on crée un profil et on attend, on est pas dans l'action. »

Leur recours à certaines rationalisations a posteriori leur permet de justifier leur faible assiduité. Les RSP, disent-ils, ne seraient pas utiles pour trouver un emploi parce que peu ou pas utilisés par les recruteurs dans leur domaine. Et il est vrai que dans **certains secteurs particuliers** (culture, recherche scientifique...), les RSP ne sont sans doute pas un moyen de recrutement très utilisé.

–LES « CONTESTATAIRES »–

« Je me sens bien dans le milieu culturel... j'aimerais bien travailler comme conservateur, ou dans une DRAC, mais il faut passer des concours de la fonction publique, alors les réseaux sociaux n'ont pas trop de place. »

« Dans mon domaine, les affaires culturelles, les recrutements ne se trouvent pas sur LinkedIn. »

Dans leurs spécialités, les postes seraient pourvus grâce au bouche à oreille, aux relations, à la cooptation, plutôt que par des approches plus classiques reposant sur les offres d'emploi, l'envoi de CV, l'entretiens d'embauche... Ils préfèrent donc **capitaliser sur leur carnet d'adresses** ; ils connaissent les filières, les gens, et savent à quelle porte frapper. Ils ont développé des stratégies alternatives de recherche, basées sur le lien direct avec des personnes physiques.

« De toute façon, dans le milieu des laboratoires de recherche, c'est que du copinage et du piston. »

« Entre nous, quand on entend parler d'un poste, on n'en parle pas... dans la recherche, on se tire dans le dos, c'est un monde de chacals. »

« Rien ne passe sans la relation humaine. Tout le monde passe par le contact direct, les relations, le piston. Dans le culturel, on ne fait pas confiance à quelqu'un qui se cache derrière une fiche. »

S'investir dans une approche par les RSP leur semble être **une perte de temps**.

« Remplir son CV, ça prend un tel temps... mon CV fait deux pages, il n'y a pas la place... il faudrait pouvoir le mettre en pièce jointe, mais c'est pas possible. »

La logique de présentation des candidatures et des CV sur les RSP serait, selon eux, adaptée à des candidats cadres « classiques » : une chronologie de parcours, un déroulement de progression de carrière, au lieu de la logique des compétences auxquelles se réfèrent les interlocuteurs de leur futur milieu professionnel.

« LinkedIn et Viadeo, c'est compliqué, un peu ennuyeux, pas attractif. Il faut remplir son CV et le structurer par année, alors que nous, dans la recherche, on le présente par compétences : ce qu'on sait faire, on saura le faire toute sa vie. »

La mise en ligne d'un CV serait, pour eux, **risquée**, parce que, plus ou moins définitif, le contenu serait en quelque sorte « gravé dans le marbre ». Il deviendrait

alors impossible de le modifier ensuite au gré de son évolution professionnelle.

« Si c'est un CV que j'envoie, je choisis les destinataires et leur nombre, alors que si je le mets en ligne, 10 000 personnes vont le voir et c'est pour toujours. »

La mise en ligne d'un seul CV pour tous les types de postes serait **réductrice** : les « contestataires » veulent pouvoir adapter le CV qu'ils envoient, de façon personnalisée, à chaque interlocuteur, en fonction de ce qu'ils savent de lui et du profil recherché.

De façon plus profonde, publier en ligne son CV, c'est, pour eux, se définir aux yeux des autres. Comment faire quand on ne souhaite pas se tracer des limites trop strictes ?

« Le problème, c'est que sur Viadeo, il faut être précis, se définir. »

Ils expriment une crainte diffuse face à un grand mouvement de mise à disposition, au profit de chacun, de la vie privée des autres.

« Il y a plus de choses sur les gens sur Viadeo que sur Facebook, c'est plus indiscret.. et moi j'ai cette peur que ce monde là connaisse trop ma vie... j'ai supprimé ma page. »

Selon les « contestataires », les RSP ne seraient en fait qu'un phénomène de mode, et ces sites, sur lesquels il est de bon ton de se montrer, ne permettraient d'aboutir qu'à peu de choses en pratique. On y trouverait plus de candidats que de recruteurs. De plus, leur côté payant apparaît dissuasif.

« Sur LinkedIn, il n'y a que des demandeurs d'emploi... c'est un peu comme les sites de rencontre, où on se rend compte qu'il n'y a que des hommes... ça ne sert à rien. »

« Sur LinkedIn, on n'est pas mis sur un même pied que les autres quand on ne paie pas ; je n'aime pas trop ça. »

« LinkedIn c'est formel, cadré, payant ; c'est dissuasif. »

« J'ai très vite été réfractaire dès que j'ai vu que c'était payant. Quand on m'a demandé de payer, je ne m'en suis plus servi... je ne vais pas payer pour un travail que je peux trouver autrement. »

Malgré tout, certains « contestataires » ont pu commencer à remplir leur profils sur LinkedIn ou Viadeo, surtout

pour pouvoir en tester leurs fonctionnalités, et rechercher les coordonnées des personnes répertoriées sur ces sites. « J'ai quand même rempli un profil sur LinkedIn et Viadeo, mais pas complètement. Pour voir le profil des autres, avoir un mail, on est obligé de s'inscrire. »

« Je n'ai pas de CV en ligne... je me suis inscrit sur Viadeo parce que je cherchais le nom d'un ami sur Google, j'ai vu son profil sur Viadeo, mais la page s'effaçait. Pour y avoir accès, il faut devenir membre. Je l'ai fait avec mon second profil Facebook, qui n'est pas ma vraie identité. »

Mais ils ne se font pas d'illusion quant aux aboutissements, sans approche active ou suivie et surtout sans résultat.

« Je n'utilise pas du tout LinkedIn ni Viadeo, j'ai un compte fantaisiste, par convention ; je n'y suis pas allé voir depuis un ou deux mois... il faut y être, par convention. »
« Viadeo, c'est la dame de l'intérim qui m'a conseillé de m'inscrire pour pouvoir garder les contacts professionnels que je rencontre dans mes différents emplois. Je l'ai fait pour lui faire plaisir. »

« Les réseaux professionnels, c'est bien d'y être au cas où, mais je n'ai jamais trouvé de travail par ce biais-là. »

« LinkedIn, Viadeo, je n'ai pas de compte, ça ne peut pas être honnête réellement. Il y a forcément des choses qu'on va écrire ou pas dans le but de trouver un emploi. Pour moi, aller sur les réseaux sociaux c'est une perte de temps, LinkedIn, ça sert à rien. »

■ UNE RECHERCHE D'EMPLOI QUI REPOSE SUR LES CONTACTS

Ils y sont parvenus par tous les moyens autres que les RSP : les relations issues de leur milieu familial, celles qu'ils se sont constituées au gré de leurs rencontres, dans le cadre personnel, associatif ou professionnel, les offres envoyées au secrétariat de leurs universités.

Dans notre échantillon, les sites d'annonces spécialisés dans leur domaine sont les suivants :

- Métiers comptables : OEC (Ordre des experts comptables).
- Secteur de la biologie et de la recherche : 123 Bio.
- Monde du laboratoire : la Gazette du laboratoire.
- Entreprises du médicament : Leem.

-LES « ENFERMÉS »-

LA DIFFICULTÉ DE DEVENIR ADULTE

Les « enfermés » sont issus de milieux modestes et n'ont **pas hérité** d'un capital social, culturel ou économique. Ils ont suivi des études supérieures, **sans passion, sans idée précise de leur futur métier et sans stratégie particulière**. Pendant tout leur cursus d'études, étudiants moyens, ils se sont contentés de suivre le mouvement ; ils ne travaillaient pas énormément, ne prenaient pas véritablement d'initiatives, n'exprimaient pas de désir particulier. Pour eux, les études ont été un passage obligé, une épreuve. Certains ont obtenu leur licence en quatre ans. Fondamentalement, ils n'ont pas apprécié ces années passées à apprendre.

« J'ai fait l'IUT. Après le bac, j'ai hésité avec une classe préparatoire à une formation d'ingénieur, mais c'était trop soutenu, il y avait beaucoup d'heures, 8h-19h, tous les jours, ce n'était pas pour moi ; je savais que je ne pouvais pas tenir à fond, travailler tous les jours et le week end aussi. L'IUT c'était plus tranquille, on travaillait à notre rythme, pour soi ; on n'avait pas les professeurs sur le dos. »

« Je ne veux pas reprendre mes études, c'est trop long, et puis c'est beaucoup de stress. »

« Après ma licence, je voulais faire une pause. »

Durant leur parcours universitaire, ils ont effectué des stages (mais moins que les « stratèges » ayant suivi les mêmes cursus) et n'ont pas forcément exercé de « petits boulots » en même temps. Ils n'ont pas véritablement changé de statut, ni à leurs propres yeux, ni aux yeux de leurs parents. Ils habitent chez leurs parents (ou pour de nombreuses femmes, avec leur « copain », « mari » ou « futur mari »), dans la chambre de leur enfance. Ils sont restés des mineurs.

« Je fais du foot, 3 fois par semaine, dans mon club, à Sarcelles, on est en division régionale d'honneur... et puis je joue aux jeux vidéo, en réseau ou sur ma PS3, Sinon, j'aime bien aller au cinéma, ou dans les parcs d'attraction. »

« J'ai encore mes Barbie et mes peluches, je n'arrive pas à les jeter. »

Ils rêvent de se marier et de mener une vie paisible, là où ils ont grandi. Mais pour cela, il leur faut un emploi. Sans grandes ambitions professionnelles, ils aspirent à un **travail régulier, stable**, sans stress, quel qu'il soit.

« L'image de l'avocat qui court après ses clients m'a un peu dégoûtée. Et puis je veux une vie de famille.. peut être que dans cinq ans je serais mariée. Je ne veux pas une vie précaire. Je veux vivre bien sans trop de stress, et pouvoir m'occuper de mes enfants comme ma mère l'a fait. »

L'exercice d'un métier n'est pas tant défini par sa nature, la satisfaction qu'il pourrait procurer ou l'engagement qu'il pourrait requérir que comme une source de revenus et de stabilité économique.

« Je quitterai le nid quand j'aurai une bonne situation, un travail. »

« Dans cinq ans, j'espère vivre chez moi, posséder un appartement, décrocher un CDI, avoir une copine, pas d'enfant, une voiture, et la possibilité de voyager. »

Aussi, une carrière de fonctionnaire les attire, parce qu'elle signifie une vie professionnelle qu'ils imaginent paisible, loin des compromissions du monde marchand.

« Dans cinq ans, je me vois bien être fonctionnaire... mon conjoint est fonctionnaire. J'ai eu une expérience de stress dans le secteur privé qui m'oriente vers la fonction publique. Travailler avec un public jeune... je me sens à l'aise avec eux. »

« Je n'en peux plus des adultes, des collègues, de l'hypocrisie.. J'ai envie de travailler dans l'administration. »

« Je n'ai pas hésité, j'ai cassé mon CDD dans un laboratoire pharmaceutique pour intégrer cette Caisse primaire d'assurance maladie... C'est radicalement différent et ça me plaît : c'est non marchand. »

Ils ont une vision assez naïve du monde du travail, un monde dans lequel les responsabilités seraient attribuées au regard de la nature et du niveau du diplôme, dans lequel les recruteurs viendraient « démarcher » les jeunes diplômés, et où le travail serait un droit.

« Je voudrais bien, avec ma licence, être responsable, diriger des Bac 'pro'. »

Ils souffrent d'un complexe d'infériorité sociale qui les paralyse vis-à-vis de leurs enseignants et vis-à-vis de ce monde des cadres vers lequel leurs diplômes les dirigent pourtant. Ils ne sentent **pas prêts à affronter le monde du travail** qui leur semble être un autre univers.

« Travail ? Le mot me fait peur. »

« Je n'ai pas de contact avec les professeurs. J'ai leur adresse mail, mais je ne sais pas quoi leur dire. Il y en a un avec qui je rigolais bien, j'ai son mail mais je n'ose pas. C'est peut-être dommage. »

Leurs études terminées ou en passe de l'être, ils se retrouvent dépourvus. Que faire ? La vie universitaire s'est arrêtée et rien ne se passe. En recherche d'emploi pour la plupart depuis des mois, ils se découragent.

« Je m'étais inscrit à Pôle emploi, je cherchais des CDD. Je ne voulais plus faire de stages. J'ai réussi à trouver un poste de vendeur sur le marché, c'est la seule chose que j'ai trouvée. »

Ils ne comprennent pas pourquoi la chance ne leur sourit pas, comme elle sourit aux autres. Ils attendent, essaient les voies classiques de la recherche d'emploi, en répondant à des annonces, mais, pour la plupart d'entre eux, ce n'est pas fructueux. **Leur recherche d'emploi est peu active.**

« Ma journée type, c'est pépère. Je me lève vers 10 heures, je ne cherche pas tous les jours, je regarde mes newsletters une ou deux fois par semaine, je tape sur Google 'offre développement durable', mais ça ne marche pas vraiment ; puis je vais à Pôle emploi, parce que l'APEC, ça ne me correspond pas vraiment. »

Ne possédant pas de réseau de connaissances, à part les étudiants de leur cursus (et de leur milieu d'origine), ils ne se sentent pas armés pour la compétition. Certains ont accepté, par dépit, des « petits boulots », qui tendent à se pérenniser, et qu'il leur est difficile de quitter.

« J'ai laissé tomber ma recherche quand je me suis mise à travailler à tiers temps chez Mac Do. »

Ne trouvant pas d'emploi, plusieurs d'entre eux envisagent de reprendre des études pour acquérir des compétences complémentaires, plus qualifiantes.

« Mes recherches m'ont montré qu'il n'y avait pas beaucoup d'offres. Mon stage n'a pas débouché sur une offre. Je veux me spécialiser pour augmenter mes chances de trouver du travail. Je vais commencer une formation de 8 mois à la rentrée. »

■ DE GROS CONSOMMATEURS D'INTERNET

Les « enfermés » sont de gros consommateurs d'Internet comme ils sont de gros consommateurs de télévision. Sur Internet ils consomment de l'actualité, du sport, de la variété, du people, des dialogues, des vidéos...

« J'allume mon ordinateur dès que je suis réveillée et il reste allumé jusqu'à ce que je me couche. Je suis sur internet 5 heures par jour, voire plus. »

« Internet c'est 10 à 15 heures par jour : Google, Youtube, Laposte.net, Msn, Facebook... je suis plutôt passif, je regarde les vidéos, etc. »

Particularité : les « enfermés » sont encore, pour certains, des utilisateurs de la messagerie instantanée MSN. Ils peuvent aussi être inscrits sur des réseaux de proximité, de géolocalisation.

« Mon smartphone, je l'utilise pour MSN, pour envoyer des SMS quand je suis en cours, pour regarder l'actualité, les

transferts de foot, sur l'équipe.fr, ou pour écouter de la musique. »

« Je me suis inscrit récemment sur Netlog, c'est moins connu que Facebook. Ça donne la géolocalisation, c'est pour savoir si on a des amis proches, on m'a invité à y aller par e-mail... je n'y vais pas souvent, je n'aime pas beaucoup l'interface, j'y vais pour voir si j'ai des invitations. »

Les « enfermés » ne sont pas des tweeteurs.

« Twitter, je n'y suis jamais allé, je n'ai jamais eu d'invitation... je n'en connais pas l'utilité... je crois que c'est des gens qui racontent tout ce qui se passe... »

« Je ne tweete pas, je trouve ça plus compliqué que Facebook, et puis on ne voit pas les conversations des gens, alors que sur Facebook, on peut espionner. »

« Twitter, je m'y perds. »

Facebook est utilisé pour un usage privé

Les « enfermés » sont de gros utilisateurs de Facebook : ils y passent beaucoup de leur temps, non sans en ressentir de la culpabilité. En effet, ils n’y sont pas vraiment actifs, mais, selon leurs propres termes, plutôt « voyeurs ». Facebook leur sert à « retrouver d’anciens amis », à découvrir la vie des autres, à échanger avec la famille ou les amis de leur âge, appartenant au même cercle. Ils font usage aujourd’hui de Facebook quasiment comme au temps du lycée.

« Je n’alimente jamais mon mur mais je passe mon temps à regarder les autres. »

« Facebook, c’est plus des informations entre amis, les partager, se renseigner sur des personnes qu’on a perdues de vue, savoir ce qu’elles deviennent. J’ai un comportement de commère. Je regarde ce que les gens font. »

« Je vois moins les gens et je suis plus sur Facebook... je me tiens au courant de la famille, il y a plein d’actualité, des buzz, je scrute la vie des autres. »

« Facebook ça sert à ne pas s’ennuyer, ça occupe, mais c’est pas utile, pas très utile. »

« Facebook c’est pour regarder ce que font les autres, être au courant des soirées, tchatter. »

Sur Facebook leurs amis appartiennent exclusivement à la sphère privée : famille, amis, amis d’amis, camarades de classe, éventuellement d’anciens membres de leur promotion. Leur réseau est un réseau exclusivement de proximité, un cercle fermé. Pour protéger leur vie privée, ils excluent de leur cercle d’amis tout représentant du monde du travail.

« Se faire espionner, ça me gêne. Je ne ‘copine’ pas avec mes collègues. »

« Sur Facebook, j’ai 280 amis, surtout des gens de mon âge, et la famille, et aussi des gens que je ne connais pas ; c’est juste pour dire qu’on a des amis, qu’on connaît beaucoup de monde, c’est n’importe quoi. »

« Facebook, alors que je m’en sers tout le temps, je m’en méfie beaucoup, et je ne m’en sers pas pour trouver du boulot. »

« Je ne vois pas comment je peux me valoriser auprès d’un employeur via Facebook ; pour moi c’est plus un danger qu’un atout ; si je travaillais dans un cabinet d’avocat, je

l’écrirais, en fait non, je l’enlèverais. J’ai déjà mis trop de choses personnelles sur Facebook .»

Certains d’entre eux ont restreint l’accès à leur profil, après une prise de conscience, tardive, que le monde du travail pouvait avoir accès à leur vie privée. Jusqu’à récemment, ils n’y voyaient pas malice.

« Je me suis rendu compte chez Mac Do que ma directrice avait eu accès à mon profil Facebook. Elle a vu des photos personnelles de moi et de mon copain et elle m’a dit ‘tu n’es pas timide sur les photos’ ; ça m’a un peu énervee. C’est mon employeur, pas mon amie, elle n’a pas le droit de me faire une réflexion sur ma vie privée... alors j’ai trafiqué mon nom, j’ai mis ‘ee’ au lieu de ‘i’ ; de toute façon, Facebook, je m’en méfie. Je me demande même si je ne vais pas supprimer mon profil. »

« Si les entreprises viennent sur notre compte Facebook pour voir, ça ne serait pas à notre avantage.. mais bon, sur mon Facebook, je suis sérieux, normal, pas trash. »

Sur Facebook, ils peuvent faire partie de communautés à visée professionnelle (groupes d’anciens élèves, instances mises en place par leur université), **sans les utiliser vraiment** ou sans croire en leur efficacité en terme d’emploi.

« Je fais partie du groupe de l’IUT, c’est fait par le bureau des élèves, on a l’actualité de l’école, les soirées, les journées portes ouvertes ... On ne parle pas des cours. Il y a aussi une rubrique Emploi mais j’y ai jamais fait attention... je me suis inscrit sur la page parce que tout le monde y est, alors je me suis dit : pourquoi pas »

« Il y a un groupe qui s’est créé sur Facebook, ceux qui ont eu la licence SES,.. je crois l’avoir vu. »

« Sur Facebook, dans le groupe des anciens, j’ai déjà ‘posté’ que je cherchais du travail, mais ça n’a rien donné. »

Facebook ne concernant que leur vie et leur cercle privé, ils **n’y font généralement pas figurer leur parcours universitaire** ou leur diplôme. De même, les données liées à une démarche à caractère professionnel ne figurant pas dans leur profil, ils n’ont pas le réflexe d’effectuer des démarches pour la recherche d’un emploi ou d’un stage.

« Sur Facebook, c’est pas intéressant de mettre mon diplôme. »

« Je cherche une formation RH, pour être assistante RH, mais je n'ai pas pensé à utiliser Facebook pour ça ; pour moi, Facebook est sans lien avec le travail ; sur mon mur, je pourrais laisser 'je recherche une formation', mais je ne sais pas comment mon message pourrait parvenir à la personne concernée. »

En outre, aborder le thème du travail (ou plus exactement le thème de la recherche d'emploi) leur apparaîtrait comme déplacé sur Facebook. Pour eux, c'est un lieu virtuel où on ne se soucie guère de la réalité, ni du monde extérieur.

« Il y a un côté rabaissant à dire sur Facebook que je cherche du boulot, ce serait la honte et puis ce n'est pas crédible ; c'est un endroit où on affiche des photos et après on dit 'je suis au chômage' ; ce n'est pas très sérieux. Facebook c'est plus pour le fun. »

La démarche peut sembler inutile puisque l'on « posterait » une demande à ses amis qui sont déjà plus ou moins au courant de la situation ...

« Je n'ai pas envie de marquer sur Facebook que je cherche désespérément un travail, par pudeur ; de toute façon la plupart de mes proches connaissent déjà ma situation. »

Les réseaux professionnels en ligne sont vus comme inutiles

Une partie non négligeable des « enfermés » n'ont entendu parler ni de Viadeo ni de LinkedIn, parce qu'il n'en a été fait mention ni à l'université, ni dans la famille, ni dans les cercles d'amis, et qu'ils n'ont été invités à s'y inscrire par personne. Peu curieux, peu actifs, les « enfermés » ne vont pas aux RSP si ceux-ci ne viennent pas à eux.

« Je ne suis sur aucun réseau social professionnel. À vrai dire je n'en connais pas... LinkedIn, j'en ai entendu parler mais je ne pourrais pas vous dire ce que c'est. Les réseaux sociaux professionnels, je ne les utilise pas parce que je ne les connais pas. »

« Viadeo, LinkedIn, je les connais de nom, mais je n'ai jamais fait la démarche de m'y inscrire. ; je suis restée 'vieille école' : aller dans les agences d'intérim, chez Pôle emploi. Ma mère y est conseillère. »

« il y en a un autre, c'est Lin... Lindi... LinkedIn... ma sœur m'en avait parlé. Ce n'est pas très connu. Quand on recherche du travail, on s'y inscrit ; ce n'est pas un site français... De toute façon, je n'ai pas reçu d'invitation. »

Ceux qui en ont entendu parler n'ont pas tous fait l'effort de s'inscrire, Les étudiants « enfermés » estiment qu'il sera toujours temps de s'y intéresser quand ils seront vraiment en recherche d'emploi. Ils estiment n'avoir pas suffisamment de légitimité pour le faire (c'est-à-dire peu d'expérience à faire valoir dans leur CV et pas assez de contacts)

« Les réseaux professionnels ? il y a Viadeo et un autre... ma sœur y est, C'est pour avoir des contacts professionnels. Moi je n'y suis pas, parce que je n'en ai pas pour l'instant ; je ne vois donc pas l'utilité de m'y inscrire. Dès son inscription, ma sœur a eu des contacts. Il me semble que d'habitude quand on s'inscrit, on n'a pas de contact. »

Certains jeunes diplômés se disent rebutés par la **complexité de la procédure d'inscription**. On peut voir là une façon polie de signifier leurs scepticisme quant au possible intérêt pour eux de ces réseaux, ou d'avouer leur incompréhension par rapport à la démarche. En effet, la majorité des « enfermés » ne perçoivent pas l'avantage d'utiliser Viadeo ou LinkedIn plutôt que des sites classiques d'offres d'emploi. Pour eux, les RSP sont en quelque sorte des sites où l'on dépose son CV, comme il en existe d'autres, mais qui, contrairement à ceux-là, ne proposent pas ou très peu d'offres. Ils tendent ainsi à associer l'utilisation de Viadeo et LinkedIn à une **démarche strictement passive** : publier son CV en ligne et attendre une prise de contact.

« L'intérêt de ces sites, c'est de déposer mon CV, et de me faire démarcher par les recruteurs... Bon, j'ai un CV, mais il est pas très rempli, il y a pas grand chose dessus. »

« Viadeo, j'y suis parce qu'il faut y être, pour être visible, mais je m'en passerais bien. »

En matière de recherche d'emploi, leurs proches (entourage familial, professeurs) aussi bien que Pôle emploi leur ont expliqué qu'il leur fallait être actif si on voulait avoir une chance d'aboutir. Être actif, c'est rechercher des offres d'emploi, par tous les moyens possibles, y compris les sites de petites annonces ; c'est y répondre par l'envoi de son CV et d'une lettre de motivation, et rencontrer des entreprises. Les RSP leur apparaissent donc comme des outils tout à fait secondaires dans leurs démarches.

« Quand on a une offre d'emploi, on la transmet par la bouche à oreille à ses proches, pas forcément sur Viadeo ; c'est comme ça dans tous les domaines. Je préfère aller dans un salon, il y a le contact humain, on laisse un CV mais aussi une impression. »

–LES « ENFERMÉS »–

« Il faudrait s'inscrire sur Viadeo et donner dans sa présentation le meilleur de soi-même et en même temps, il faut être actif, ne pas attendre devant son ordinateur. Il faut rédiger des CV et des lettres, les déposer, aller dans les sociétés d'intérim, voir si une société embauche, ... »

« Mon mari a trouvé son travail sur le site 'Le bon coin'. Ce n'est pas un réseau social mais il a trouvé. »

Pour justifier leur activité, les « enfermés » peuvent s'inscrire sur des sites spécialisés métiers ou sur des sites d'annonces généralistes, selon le même principe : consulter des offres, y répondre ou déposer son CV. **Leur préférence va à une approche qu'ils appellent « réelle »** par opposition à une approche via les RSP, qualifiée de « virtuelle ».

« Sur Internet les annonces manquent souvent de clarté. C'est pour ça que je préfère aller sur place, on comprend mieux. »

« Je préfère aller voir les gens, leur parler... Mac Do, je suis allée les voir, c'est comme ça que j'ai été embauchée. »

Leur sentiment d'enfermement est lié à une vision du marché de l'emploi où règne le **clientélisme**, et dans lequel ils n'auraient pas la possibilité de trouver leur place, étant dépourvus de réseau personnel.

« Le monde des professionnels du juridique est un réseau difficile à intégrer... Il faut avoir un piston, connaître quelqu'un... »

Par ailleurs, ils sont désarçonnés par le fait que Viadeo et LinkedIn ne **présentent pas les mêmes fonctionnalités** ni la même interface que Facebook, avec lequel ils sont familiarisés de longue date. Alors pourquoi être présent sur plusieurs réseaux sociaux ? Autant conserver celui que l'habitude conduit à percevoir comme le plus simple à utiliser.

« Passer par Facebook, c'est une habitude que j'ai prise pour parler facilement à plusieurs personnes, c'est plus simple à suivre que des mails, on peut suivre aisément le fil de la discussion, c'est pratique. Je ne pense pas que Viadeo offre de telles facilités. Peu de personnes, à ma connaissance, l'utilisent pour créer des événements. »

En tout état de cause, s'ils se sont inscrits sur un des deux RSP, ils n'y sont pas sur l'autre : inutile en effet de réitérer un démarche fastidieuse si elle n'a pas fait ses preuves.

« Je m'étais inscrite d'abord sur Viadeo ; par la suite j'ai entendu parler de LinkedIn par des amis à l'école de commerce lors de mon stage, mais je n'ai pas eu le courage de renseigner mon profil. »

« Sur Viadeo, mes contacts sont de jeunes diplômés comme moi, on n'a pas de recul. Ils viennent de commencer, ils ne peuvent pas m'aider plus que ça. De toute façon la conjoncture économique est mauvaise. »

Ils se sentent exclus du monde des RSP dont les membres sont composés en majorité de cadres confirmés, dynamiques : des cibles de choix pour les entreprises, dont ils se sentent éloignés.

« Les RSP, ça marche quand les recruteurs cherchent un spécialiste, un expert, un senior.. Sur Viadeo, je me suis aperçu qu'on cherche surtout des ingénieurs. J'y vais moins souvent depuis que je cherche un emploi stable. »

Et le temps leur donne raison : ils ne sont pas contactés pour des emplois par le biais des RSP.

« Je n'ai jamais reçu d'offre par Viadeo. »

« Une amie m'a envoyé une invitation sur Viadeo, alors j'ai créé un profil, mais je n'en ai plus entendu parler. Pourtant d'après ce que je sais, c'est un site pour trouver du travail, entrer en contact direct avec des recruteurs. »

Les messages qu'ils reçoivent sont des notifications sur la consultation de leur profil ; la gratuité du service s'arrête à ce niveau.

« Je reçois une alerte quand les gens consultent mon profil.. mais pour accéder au profil de celui qui est allé le voir, il faut payer. C'est un frein. Si ce site avait une grande renommée et si cela marchait, pourquoi pas payer.. J'ignore s'il a un grand avenir. »

Leur fréquentation des RSP est donc, le plus souvent, épisodique.

« Viadeo j'y vais une fois toutes les 2 semaines. »

« Viadeo, j'y vais une fois par trimestre. »

Seule une minorité se montre plus active...

« Viadeo, ça permet d'avoir le nom des recruteurs, de regarder leur profil, pour éventuellement adapter sa candidature. »

Mais à peine plus : car même pour eux, afficher sur les RSP sa recherche d'emploi c'est, comme sur Facebook, se placer en position de demande, donc de faiblesse.

« Si je demande, je donne l'impression d'être 'intéressée' ; s'ils recrutent, ils chercheront et ils me trouveront. »

« Si on me cherche, on peut accéder à des informations sur moi via Viadeo, mais je me sens mise à nu et on voit bien que je n'ai pas beaucoup de contact. »

Grande est leur réticence à entrer en contact avec des professionnels qu'ils ne connaissent pas et ils se placent de fait dans un cercle vicieux, une attitude à l'opposé du fonctionnement théorique des RSP.

« Je ne rajoute pas les gens inconnus, cela ne se fait pas. »

Cependant, dans le cadre de la présente étude, nous avons opéré avec des interviewés une utilisation en temps réel de Viadeo et de LinkedIn, sur quelques fonctionnalités. Cette sorte de démonstration a suscité chez les « enfermés » un certain intérêt et des déclarations d'intention. Ils se sont montrés, pour la plupart, agréablement surpris.

« Viadeo pourrait éventuellement servir à trouver le nom des personnes, je n'y avais pas pensé... »

« J'ai travaillé dans un cabinet dont Viadeo était un des plus gros clients, c'est un RSP, je suis allé sur leur site mais je n'ai pas créé de profil, je n'en ai pas eu l'idée... maintenant je pense que je vais m'inscrire. »

« C'est bien fait, mon profil, mes contacts, sur la droite il y a des offres d'emploi, et aussi des écoles que je connais, les Arts et Métiers.. donc a priori il y a du moyen. Tout est bien expliqué, le CV est pré rempli, avec l'expérience professionnelle, les études, c'est bien fait ; de plus il y a une sorte d'interface messagerie... cela peut être une façon d'avoir des pistes... peut-être pas un job, mais des pistes sérieuses. »

« LinkedIn, c'est facile d'accès, on tape juste le nom de la personne et on peut la trouver... l'intérêt, c'est de mettre mon CV en ligne, rechercher des offres d'emploi, être dans le coup, montrer qu'on sait utiliser Internet, qu'on cherche activement, qu'on utilise tous les canaux possibles, prouver sa motivation. »

Les « enfermés » se mettent à rêver d'un site unique qui regrouperait toutes les offres d'emploi, ce qui simplifierait les démarches. Ils rêvent en fait de ce qui existe déjà.

« L'idée, ce serait de créer un truc pour les étudiants, où tout le monde pourrait accéder à des offres, où les entreprises pourraient nous envoyer des mails directement sur notre compte si notre profil les intéresse, ou alors un truc où on pourrait dialoguer avec les entreprises. »

Mais les conseils qu'ils donnent *in fine* aux recruteurs sont de passer par les moyens traditionnels, de faire l'effort de se rapprocher des étudiants et des jeunes diplômés, une démarche qui témoigne de leur peu de familiarité avec les approches de recherche d'emploi les plus efficaces.

« Il faut passer par les écoles, organiser une journée découverte de l'entreprise au sein de l'école, avant le diplôme, et après le diplôme, faire une appli pour rechercher les jeunes diplômés, par école, ou passer par le BDE de l'école, sur Facebook. »

■ UNE RECHERCHE D'EMPLOI TRÈS CLASSIQUE

Ils ont trouvé uniquement par des moyens classiques : réponse à des offres sur des sites d'offres d'emploi, des sites d'entreprises, des sites de petites annonces, ou par leurs relations (le plus souvent des relations familiales) et non sans difficulté.

Les représentants de notre échantillon avaient fait l'expérience des sites suivants :

- Sites emploi généralistes : Apec, Pôle emploi, Monster, Indeed, Ouest Job, Google.
- Métiers du droit : Village de la justice.
- Métiers de la psychologie : Fédération française des psychologues et de psychologie, Société de neuropsychologie de langue française.
- Métiers de l'environnement : Emploi Environnement.
- Jeunes diplômés : L'Étudiant.
- Site de vente et achat : Le Bon Coin.
- SOS Job (application pour iPhone).

–VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE : DE FACEBOOK AUX RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS–

Les étudiants connaissent autant l'existence des RSP que les jeunes diplômés, toutes choses égales par ailleurs. La plupart d'entre eux ont été sensibilisés à leur existence par leurs enseignants, par des intervenants ou par des sessions d'initiation à la recherche d'emploi organisées dans leur école ou université. Les étudiants ayant suivi un cursus de type ingénieur ou gestion sont particulièrement informés.

Ces initiations peuvent donner lieu à des inscriptions sur les RSP, opérées par des étudiants en cours de cycle. Cependant, alors que pour certains étudiants, la perception de l'intérêt et de l'utilité des RSP est immédiate (ils remplissent leur profil et deviennent plus ou moins actifs sur ces réseaux), pour d'autres c'est loin d'être le cas. Ces derniers laissent leur profil incomplet et finissent par oublier, voire supprimer leur compte.

Le milieu social d'appartenance, le cercle familial et relationnel, la nature des études peuvent jouer un rôle d'initiation à l'intérêt des RSP et par conséquent d'encouragement à leur utilisation. Si la famille, les amis, les relations, l'environnement professionnel sont utilisateurs de RSP, avec la capacité d'en souligner l'intérêt et d'en livrer le mode d'emploi, le jeune poursuivra et approfondira sa pratique.

L'absence d'un utilisateur dans l'entourage freinera ou arrêtera l'initiation.

Les « enfermés » sont des utilisateurs occasionnels des RSP : issus de milieux modestes dans lesquels s'exercent des professions non cadres, souvent dans de petites villes, ils n'ont pas suivi de cursus en rapport avec les technologies de l'information et de la communication. Ils n'utilisent pas les RSP parce que leur entourage ne leur en a pas fait valoir l'intérêt.

Proches des « enfermés » en terme d'origine sociale, les « stratèges » ont cependant très tôt manifesté une volonté d'ascension sociale, par les études. Aussi ont-ils prêté une attention particulière aux recommandations de leurs pairs issus de milieux plus favorisés, de leurs enseignants et tuteurs. Les RSP représentent pour eux une chance supplémentaire. La nature de leurs études, souvent ouvertes sur le monde (commerce, communication, technique) place les RSP au cœur de leurs préoccupations.

Pour les « héritiers », l'utilisation des RSP fait partie du bagage culturel de base et des obligations que l'on se doit de remplir, même si ces outils sont loin d'être indispensables, non seulement pour faciliter une recherche d'emploi mais aussi pour favoriser une évolution professionnelle.

Les « contestataires » ont choisi une voie qui les éloigne de l'esprit des RSP. Ils en connaissent l'existence, ils les ont souvent testés. Néanmoins ils estiment ne pas correspondre à leur cœur de cible. Ils en ont donc développé d'autres moyens pour affirmer leur différence.

LES INCOMPRÉHENSIONS FACE AUX RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS

De nombreux étudiants et jeunes diplômés (en particulier les « enfermés ») n'ont pas compris la spécificité des RSP. Pour eux, il s'agit de sites comme il en existe des dizaines sur Internet, où l'on dépose son CV et où l'on attend d'être contacté par une entreprise. Les RSP ne seraient donc que des copies de ces sites, qui encourageraient la passivité dans une recherche d'emploi, alors qu'au contraire on leur a toujours recommandé une attitude active, et cela quel que soit leur milieu d'origine.

« Pour trouver du travail, j'utiliserai mes relations réelles, mon patron, mes amis. LinkedIn et Viadeo, je n'en connais pas assez le fonctionnement ; je ne sais pas s'il y a des offres. Pour moi, le recrutement passe par l'envoi d'un CV en réponse à une offre ; je ne sais pas si on peut être actif sur les RSP pour trouver son futur employeur. »

L'injonction de s'inscrire sur ces sites adressée par leurs professeurs est peu comprise : la procédure d'inscription s'avère longue (pourquoi créer un CV en ligne alors qu'on en a déjà un, formalisé ?), l'utilisation des sites est parfois payante (notamment pour savoir qui a consulté un profil), et il existe d'autres sites et CVthèques qui sont gratuits.

Par ailleurs, quel réseau les RSP offrent-ils ? Ne serait-il composé que des camarades de promotion qui se sont également inscrits et recherchent des contacts désespérément... parmi leurs camarades ? Dans ce cas, quel est l'intérêt de se constituer en réseau, si c'est pour reformer le même circuit fermé que sur Facebook ? Et quel est l'intérêt de s'inscrire sur un site qui ne propose pas d'offres d'emploi, en tout cas pas d'offres visibles immédiatement ?

Pour de nombreux jeunes, on peut faire le constat d'un déficit d'informations sur les apports et avantages des RSP, voire d'un manque de compréhension du concept de réseau professionnel et de ses avantages : un moyen d'une part de bénéficier d'opportunités professionnelles en ayant accès à des informations privilégiées et pertinentes, et

d'autre part de préserver son employabilité en communiquant auprès de ses pairs une image professionnelle valorisante. Pour de nombreux jeunes en recherche d'emploi, ce concept et les bénéfices à moyen terme qui lui sont attachés demeurent encore flous. Leur objectif principal et immédiat est un emploi.

■ LES INHIBITIONS FACE AUX RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS

Une fois levé cet obstacle de l'incompréhension, on constate que, pour les jeunes, remplir son profil sur les RSP et y évoluer avec aisance demande parfois du courage : le courage de s'affranchir de certaines inhibitions.

Des inhibitions du fait de l'inexpérience

Par définition, ils n'ont pas ou peu d'expérience professionnelle. Or ils découvrent que les professionnels présents sur les RSP, mis à part leurs pairs, mettent en avant leurs années d'expérience, souvent à des postes à responsabilité ou d'expertise, avec des références d'entreprises souvent à forte notoriété, affichant un nombre impressionnant de contacts.

Les offres d'emploi qu'ils consultent sur tous les supports exigent pour la plupart plusieurs années d'expérience. Comment s'y mesurer, comment rivaliser avec cela ? Oseront-ils entrer en contact avec des gens déjà installés, si prestigieux à leurs yeux ?

Comme Facebook, les RSP peuvent leur apparaître comme un monde en trompe-l'œil, un monde où chacun ne fait apparaître que ce qui le met en valeur. Rechercher un emploi, c'est se positionner en demandeur, en état de nécessité, donc rompre en quelque sorte un code implicite régnant sur les RSP.

« Courir après un stage, ok, c'est un passage obligé, ça me dérange moins de quémander, mais pour un CDI, j'aurais l'impression de harceler ; on pourrait se dire : 'mais pour qui elle se prend ?', ça fait plus opportuniste, moins sérieux »

Cette inhibition, la plupart du temps, se trouve atténuée avec l'entrée dans le monde du travail. Les jeunes réalisent alors que les diplômes et les titres ne sont pas toujours synonymes de compétence.

Et, bien évidemment, plus on a d'expérience à faire valoir, plus on a de « postes » à son actif, et mieux on se sentira sur les réseaux sociaux.

Des inhibitions du fait de l'âge

À 20-25 ans, il est difficile pour de nombreux jeunes d'oser contacter des professionnels ayant l'âge de leurs parents, s'agissant notamment des jeunes qui se perçoivent eux-mêmes comme immatures, soit d'un point de vue psychologique, soit d'un point de vue économique.

Pour s'adresser à des adultes, il faudrait être soi-même un adulte, avoir été adoubé par ses pairs (c'est le cas des « héritiers »), ou avoir acquis son indépendance par la réussite de ses études (les « stratèges »).

Des inhibitions du fait du complexe social

Il est difficile à un jeune qui n'a pas grandi dans un milieu de niveau socioculturel cadre de s'adresser « naturellement » à un cadre ou un dirigeant d'entreprise. Dans cette approche, les « héritiers » sont favorisés, et dans une moindre mesure, les « contestataires » qui possèdent pour certains une partie de ce background culturel et social.

Des inhibitions du fait du diplôme

Les diplômés de niveau Bac + 3 se trouvent moins à l'aise sur les RSP que ceux de niveau Bac + 5 (écoles, université).

Des inhibitions du fait du virtuel

Pour un certain nombre de jeunes, les RSP ne sont que virtuels. En effet, ils « postent » leur CV sans savoir qui le consultera et quand. Ils déplorent qu'il n'existe pas une identification claire des relations qui se créent sur Video et LinkedIn : qui en sont les membres ? Des recruteurs, des demandeurs d'emploi, qui d'autres ? Les contacts déboucheront-ils sur du concret ? Sur la rencontre avec une personne ?

« Si demain je dois postuler, je ne penserais pas à un réseau social ; j'ai du mal à associer réseau social et professionnalisme. Ce n'est que virtuel, fictif. »

Des inhibitions liées à la perte de contrôle des données

Nombreux sont ceux qui hésitent à publier leur CV sur les RSP parce qu'ils ont le sentiment, pas tout à fait infondé, que les données livrées peuvent leur échapper, qu'ils en perdront la maîtrise. Les informations risquent d'y demeurer « figées » pour un certain temps, peut-être même pour toujours. Le temps consacré à la création du CV donne en quelque sorte une dimension solennelle à l'opération. Ils ne s'accordent pas le droit à l'erreur : l'enjeu, de nature professionnelle, est de taille.

Une fois mis en ligne, leur CV ne serait plus modifiable, ou du moins il en resterait une « trace », ce qu'ils redoutent. De plus, une sur-valorisation de son contenu serait dangereuse : les exagérations seraient comme « gravées dans le marbre », à reproduire impérativement dans les CV ultérieurs. Perspicaces, les recruteurs détecteraient facilement les incohérences.

« Cela me gêne de laisser mon CV sur Internet, au vu de tout le monde. J'ai l'impression qu'il va y rester pour toujours. »

■ FACEBOOK OU L'ANTI-RÉSEAUX PROFESSIONNELS

Incontestablement, plus les jeunes naviguent sur Facebook, moins ils utilisent les RSP, et vice-versa. Pour la plupart des types (excepté les « contestataires »), il existe une frontière nette entre le monde de Facebook et le monde des RSP. Facebook abrite l'espace intime, la vie privée ; les RSP accueille le monde du travail dans lequel il faut faire « bonne figure ». L'irruption du monde du travail dans le monde de l'intime est vécu comme une menace, voire une agression pour certains, et la plupart d'entre eux ont mis en place des stratégies de séparation, de cloisonnement entre ces deux mondes : ils n'acceptent pas les représentants du monde professionnel parmi leurs amis sur Facebook, pour protéger leur intimité. À leurs seuls amis ou amis d'amis, ils réservent l'accès à leur profil Facebook. Certains vont jusqu'à changer de nom sur Facebook pour brouiller les pistes, créer un deuxième compte, voire neutraliser sur Google toute tentative d'investigation.

Ces précautions ne suffisant pas, nombre d'entre eux intègrent leurs amis Facebook dans différentes catégories, créant un filtre pour la consultation des informations, notamment les photos qui sont « postées » ou relayées.

Sur Facebook, l'heure est donc à la restriction, au cloisonnement, à la méfiance.

A contrario, les RSP ont un fonctionnement qui s'opère dans la transparence, leur finalité repose sur l'échange d'informations et sur une communication qui ressemble souvent à de la promotion ; les jeunes utilisateurs de Facebook aujourd'hui n'y sont guère prédisposés.

Par ailleurs, tout se passe comme si Facebook jouait le rôle de cocon, qui protégerait du passage à l'âge adulte et de l'entrée de plain-pied dans la vie et la posture professionnelles. En effet, par ses fonctionnalités, Face-

book remplit admirablement sa fonction de lien intra-bande, intra-groupe, spécifique dans la relation interpersonnelle des adolescents. Et c'est effectivement à l'adolescence que la plupart des jeunes y ont été initiés. Continuer à utiliser Facebook de façon compulsive, en circuit fermé avec ses pairs, comme le font les « enfermés » en particulier, c'est renoncer à l'altérité, renoncer à grandir et renforcer ses préventions et ses inhibitions vis-à-vis des RSP.

La logique des amis Facebook tend à s'opposer à celle des contacts RSP : sur Facebook, les relations avec la plupart des amis ont démarré dans la vie réelle puis sont devenues en partie virtuelles. Dans la logique des RSP, au contraire, des « contacts » virtuels se transforment en relations réelles.

Enfin, la familiarité avec l'interface Facebook et à ses fonctionnalités tend à pénaliser l'adaptation à d'autres interfaces et fonctionnalités, à d'autres logiques. Les RSP sont, dans un premier temps, jugés à l'aune de Facebook. Les fonctions similaires sont jugées malaisées, les autres sont d'emblée rejetées ou ignorées.

« Viadeo, j'ai du mal à comprendre l'interface . Je ne sais pas ce que je peux y faire, je ne sais pas où aller ; j'ai envoyé des demandes de contacts qui restent en attente. Il y a des messages pas professionnels, pas trop sérieux, c'est un public très varié. Il y a des fossés énormes entre les personnes. On ne sait pas si les personnes sont des recruteurs, ce n'est pas spécifié, on ignore pourquoi on est contacté. Il y a des gens qui se rajoutent, sans envoyer de messages, ce n'est pas clair. Je ne sais pas comment publier mon CV. C'est stérile, c'est compliqué de s'y retrouver ; je n'ai pas accroché. Beaucoup de gens ne mettent pas leur photo, ne renseignent pas leur profil ; c'est fic-

tif, on peut inventer ce qu'on veut. Je m'y suis inscrite par effet de mode »

Quand le passage aux RSP s'opère, il implique souvent une restriction de l'usage de Facebook. L'utilisation fréquente et intense des RSP correspond souvent à une période active de recherche d'emploi ou d'opportunités, qui laisse peu de place pour les autres réseaux. Par ailleurs, « l'adrénaline » fournie par les RSP peut remplacer celle fournie jusqu'à présent par Facebook. Cette dernière paraît alors souvent bien fade quand on a goûté aux plaisirs du réseautage professionnel, en particulier pour les « stratèges », qui réduisent significativement son utilisation.

■ VIADEO ET LINKEDIN

Dans notre échantillon, un réflexe (émanant en particulier des « stratèges » et des « enfermés ») en faveur de Viadeo justifie le nombre nettement plus important d'inscrits au détriment de LinkedIn, même si Viadeo est parfois rejeté parce que proposant des services payants. Il semble que Viadeo soit le réseau le plus mentionné par les enseignants.

Le transfert aux RSP est parfois lié à un échec sur Facebook dans une recherche d'emploi.

« Via Facebook, j'ai envoyé un message collectif aux amis disant 'je cherche un stage', cela n'a pas été concluant ; on le prend moins au sérieux, avec plus de légèreté. On poste une annonce quand d'autres postent des photos. C'est plus diffus, ça fait décalé. On a l'impression qu'on les dérange. »

Ce passage est symboliquement vécu comme un saut dans une dimension nouvelle, qui serait plus ou moins irréversible. Une fois entré dans l'âge adulte, on ne redevient plus adolescent.

Aucune tendance nette ne se dégage auprès des jeunes concernant l'ergonomie (interface, fonctionnalités) de l'un ou de l'autre site : le choix de l'un ou l'autre s'opère par la promotion qui en a été faite en tant que RSP, ou par une invitation reçue.

–LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES–

Les RSP font désormais partie intégrante des outils utilisés par les entreprises, qu'il s'agisse des directions des ressources humaines (DRH) ou des cabinets conseils

en recrutement, pour alimenter leurs viviers de candidats, en particulier s'agissant des jeunes diplômés en particulier.

LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS : UNE PLACE DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE, SELON LES DRH

L'utilisation des RSP est sur une trajectoire ascendante qui est loin d'avoir atteint son pic.

« Dans l'avenir cela va se développer. Au début, on n'avait pas beaucoup de profils, mais on en reçoit de plus en plus, c'est un avantage énorme. On a accès à une base de données immense. » (DRH)

« On utilise les réseaux sociaux principalement pour les jeunes. Pour les seniors, on a de meilleurs résultats avec les chasseurs de têtes. Peut-être fréquentent-ils moins les réseaux sociaux ou ne sont-ils pas forcément en recherche. » (DRH)

Pour les DRH et les recruteurs, les RSP n'ont pas remplacé les autres outils. Cependant ils prennent une place croissante. Même si le déclin du support papier avait été amorcé il y a quelques années par la publication des offres d'emploi sur les sites d'emploi Internet spécialisés (APEC, Cadremploi, Monster...) et sur ceux des entreprises, les RSP ont contribué à accélérer la dématérialisation des offres (annonces dans la presse) et des demandes (candidatures spontanées par courrier classique).

« On reçoit beaucoup moins de candidatures papier de jeunes diplômés, on en reçoit très peu. » (DRH)

« C'est presque tout numérique : 30% des candidatures viennent de l'Apec et des autres, et 70% c'est LinkedIn et Viadeo. » (DRH)

Selon les DRH, les RSP ont également contribué à restreindre le recours aux cabinets de conseil en recrutement. En effet, pourquoi continuer à payer (cher) des intermédiaires quand on a soi-même la possibilité de communiquer (quasi gratuitement) son besoin à très large échelle ?

« Nos budgets recrutement diminuent chaque année. Le recrutement via les réseaux fonctionne, et ne nous coûte pas grand-chose. Il n'y a pas de raison de revenir aux cabinets de recrutement. » (DRH)

« Ce mouvement va s'amplifier. À terme il y aura un changement de rôle des cabinets de recrutement. Ils seront plus spécialisés. » (DRH)

LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS CONTRAignent LES CABINETS À SE REPOSITIONNER

En réponse, les cabinets de recrutement ont fait de l'utilisation des RSP une arme et un argument de vente auprès de leurs clients, ceux-ci n'ayant pas toujours la disponibilité ou les compétences pour gérer leurs propres recrutements. La capacité à trier puis à évaluer un nombre toujours croissant de profils constitue l'atout majeur des cabinets.

« Le cœur de notre métier, ça reste tout de même l'entretien d'évaluation... parce que non seulement il faut aller chercher les candidats, mais en plus il faut les évaluer. Notre métier c'est les RH. Et le H, ça veut dire l'humain. Les grosses entreprises ont les ressources nécessaires, pas les petites et les moyennes. » (cabinet)

En effet, l'enjeu réside dans l'exploitation optimale des possibilités offertes par les RSP. Les entreprises mesurent l'investissement lourd que nécessiterait une prise en charge globale du recrutement via les RSP. Il leur faudrait se donner les moyens, non seulement de rechercher les candidats et de gérer les flux de candidatures, mais également de communiquer de façon attractive sur l'image de l'entreprise via ce nouveau support, c'est-à-dire quasiment y créer des pages et des profils, complétant le site institutionnel sur Internet.

« Pour l'instant, avec les réseaux sociaux, c'est un accompagnement, mais notre volume de recrutement n'est peut être pas assez important pour qu'on fasse notre révolution. » (DRH)

« Utiliser les réseaux, ça prend du temps, c'est presque un boulot de chasse... c'est très chronophage. » (DRH)

« C'est facile d'être en contact, mais on ne peut pas forcément donner de réponse, il y a trop de demandes, surtout sur Viadeo... il faut qu'on réponde, parce que l'image de l'entreprise est engagée. Actuellement nous sommes présents sur Viadeo et LinkedIn, via nos profils personnels...j'ai une quinzaine de demandes par semaine, je réponds toujours, peut être pas dans l'immédiat, mais je le fais. » (DRH)

« On pourrait s'orienter vers un système de CVthèque, rechercher les gens via des mots clés, mais on n'ira pas

vers cela, on n'a pas le temps, et c'est coûteux... 20 000 euros par an ; de plus on aura beaucoup de réponses et de cooptations à gérer, on n'a pas besoin de passer par cet outil. » (DRH)

« On le sait, il faut être présent sur les réseaux sociaux, mais on réfléchit encore de quelle façon ; il y a la contrainte des moyens humains et financiers : il faut répondre, actualiser... l'objectif est d'avoir des pages corporate où on peut diffuser nos annonces. Sur les réseaux sociaux aussi, il faut se vendre. » (DRH)

Les RSP ont donc, semble-t-il, causé du tort aux prestations payantes, parce que, à première vue et à une échelle individuelle, ils sont gratuits ou quasiment.

« Sur le plan financier, par rapport aux annonces, c'est un avantage. C'est un abonnement annuel et c'est le même coût quel que soit le nombre de contacts. » (DRH)

■ LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS GAGNENT SUR LES MOYENS CLASSIQUES DE RECHERCHE DE CANDIDATS

À première vue, les RSP constituent également une menace pour les moyens classiques utilisés dans la communication de recrutement, notamment les publications d'offres sur Internet.

« Pour le recrutement des jeunes, les réseaux professionnels ne sont pas la majorité, on passe encore par la voie classique : les écoles, l'APEC, mais on en a eu tout de même 3 ou 4 par les réseaux sociaux, sur les 5 ou 6 qu'on a recrutés. » (DRH)

En effet, d'après les professionnels, les RSP permettent, d'une part, de toucher un large public de candidats potentiels, dont le nombre garantirait une plus grande pertinence des profils et un recrutement de meilleure qualité.

« Avant, pour les jeunes diplômés, on diffusait nos annonces dans la presse et sur des sites, celui de l'APEC notamment et auprès des bureaux des écoles. Aujourd'hui, progressivement, on passe davantage par les réseaux professionnels, ce qui nous permet de communiquer vers un public plus large et aussi de mieux identifier les profils.. » (DRH)

« On a accès à plus de candidats, on est plus gagnants, c'est plus ciblé que les annonces dans les journaux... » (DRH)

« Avec LinkedIn, on a gagné en qualité pour notre recherche. » (cabinet)

D'autre part, les RSP contribuent à accélérer la procédure de recrutement.

« Ce qui a changé, c'est la durée des recrutements : on reçoit les premiers contacts dans les 10 minutes, on peut organiser des rendez vous dès le lendemain. Si tout se passe bien, on peut clôturer un recrutement en 15 jours, alors qu'il fallait un mois auparavant. » (DRH)

« Avant, pour arriver à une 'short list', je mettais 6 semaines. Maintenant, avec les réseaux professionnels, c'est plutôt 3. » (cabinet)

Enfin, les RSP permettent de contrôler directement et par soi-même les critères de recrutement et de rejet de candidatures potentielles. Les recruteurs ont le sentiment d'être acteurs dans ce processus à travers la sélection de profils publiés. Ils peuvent désormais choisir de ne plus recourir aux filtres opérés plus ou moins bien par les profils précisés dans les offres.

« Avant, on était plus passifs : on attendait les CV. Aujourd'hui on diffuse une annonce, mais on peut aussi identifier des profils, on va ainsi à la pêche aux candidats. » (DRH)

« Je reçois plus de la moitié des candidatures via LinkedIn, également des CV via l'APEC, mais les profils sont différents : quand on lui demande des jeunes diplômés, elle nous présente des profils de juniors ayant 1-2 ans d'expérience ; c'est plus large. » (DRH)

■ LES MÉTHODES CLASSIQUES CONSERVENT LEURS PARTISANS

Si les RSP ont apporté des changements dans la recherche de profils, ils n'ont pas modifié, dans le fond, les procédures de recrutement, qui restent inchangées : quel que soit le moyen par lequel il a postulé, le candidat passera les mêmes tests et épreuves avant son embauche.

De ce point de vue, les RSP constituent davantage un changement qu'une révolution. Ils fournissent une source supplémentaire de candidatures venant compléter celles existantes, et non pas un moyen spécifique pour recruter.

« Les jeunes diplômés m'envoient des messages avec une demande de contact, en disant : 'je cherche'. Je demande leur CV, je regarde leur CV, et ensuite c'est la procédure classique. » (DRH)

« Via Viadeo, on m'a contactée avec le message suivant : 'je cherche un CDD et j'ai vu une offre sur votre site, est-ce que c'est toujours d'actualité ?'. Les candidatures sont les mêmes, ce sont les mêmes personnes que sur les sites classiques, et c'est le même processus de recrutement pour tout le monde par la suite : sessions collectives, entretiens, etc. » (DRH)

À ce jour, d'après les DRH et les recruteurs interrogés, la publication d'une offre ou la recherche de candidats sur les RSP s'accompagne toujours de la diffusion d'une offre sur un site officiel, plus visible. Il existe cependant des exceptions : la chasse de profils experts, qui ne concerne pas les jeunes diplômés, et certains recrutements en CDD qui s'opèrent par le réseau ou via des bases de données (CVthèques).

« Nous proposons un CDD de 3 mois dans la fonction RH, mon collègue l'a mis sur son profil personnel LinkedIn ; une personne a répondu, nous l'avons rencontrée et engagée... C'est arrivé 2 ou 3 fois. » (DRH)

En effet, malgré le développement actuel des RSP, et même si certains DRH estiment qu'ils se banaliseront un jour, la publication d'offres sur les seuls RSP n'est pas encore estimée suffisamment concluante.

« On n'émet pas de demande sur les RSP, mis à part via nos profils personnels, mais on ne reçoit pas énormément de réponses, car ce n'est pas situé au bon endroit, pas assez visible... » (DRH)

« Dans 2 ans, les RSP seront des outils qui seront un automatisme pour tout le monde... Pour l'instant on diffuse encore sur Cadremploi, l'APEC, et sur le site internet de la société. » (DRH)

À noter : malgré la progression de l'utilisation des RSP, l'appel aux établissements de formation demeure encore un moyen privilégié pour recruter des jeunes diplômés sans expérience.

« C'est difficile, le recrutement des jeunes diplômés parce que plus on est à la base, plus il y a de monde, et moins ils sont visibles ; de plus ils ne sont pas encore sur les annuaires, ils sont quasi invisibles. Et quand ils viennent de l'Université, ils sont complètement invisibles.. Lorsqu'ils ont un ou deux ans d'expérience, vous avez leurs CV sur Viadeo ou LinkedIn, donc c'est parti, on peut les retrouver. » (cabinet)

« La difficulté, avec les jeunes diplômés, c'est que les entreprises recherchent en général des gens pour des fonctions, et que si on recherche des fonctions, on ne va pas les trouver, puisque en majorité ils ne savent pas ce qu'ils cherchent... donc on est obligés d'envoyer l'annonce à toutes les écoles, à toutes les facultés et aux associations d'anciens élèves. » (cabinet)

Au-delà du choix du support de l'offre (presse papier, site spécialisé, RSP) se pose, pour les DRH et les cabinets, la question de la recherche de candidats : faut-il continuer de publier des offres ? Peut-on se contenter d'aller chercher des candidats dans les immenses bases de données que constituent les RSP ?

■ LES CANDIDATS VIA LES RESEAUX PROFESSIONNELS : UNE NOUVELLE POSTURE

Outre le fait qu'une recherche active de candidatures par les entreprises elles-mêmes demanderait des moyens humains importants, un autre élément, de nature plus psychologique, plaide en faveur du mode de recrutement actuel par les offres d'emploi : celui de la position symbolique du candidat, celui du rapport de force existant entre l'entreprise et le futur cadre. Les DRH et les cabinets ont en effet constaté que l'éclosion des RSP s'est accompagnée d'un changement d'attitude de la part des demandeurs d'emploi, en particulier des jeunes : habitués à être contactés, ceux-ci seraient souvent enclins à traiter les recruteurs (et à travers eux, l'entreprise qu'ils représentent) avec une certaine désinvolture.

« Avant, les jeunes diplômés avaient du mal à se mettre en avant, ils avaient en quelque sorte un sentiment d'infériorité. La tendance semble se renverser. Aujourd'hui, ils ont passé moult entretiens, ils ne sont pas autant demandeurs... ils sont motivés, mais leur motivation est limitée. Leur CV a été vu par plus de recruteurs, ils ont davantage confiance en eux, ils ont été contactés rapidement, les entreprises sont venues vers eux, elles ont fait la démarche, c'est plus valorisant pour eux. » (DRH)

« Dans la candidature spontanée, il y avait en quelque sorte une démarche d'humilité... maintenant ils arrivent en terrain conquis, le rapport de force s'est atténué, voire inversé, avec un côté dérangeant, il y a une sorte de nonchalance, une certaine arrogance, c'est un des points négatifs... Il nous arrive de ne pas aller plus loin. » (DRH)

■ LA COOPTATION DE PLUS EN PLUS PRIVILÉGIÉE

Il apparaît que, si l'usage des RSP continue de se répandre, comme il est appelé à le faire selon toute vraisemblance, le véritable changement résiderait dans le recours de plus en plus important à la cooptation. C'est en tous cas le constat que commencent à dresser les recruteurs.

« Les jeunes ne vont plus forcément sur Cadremploi ou l'APEC : il y a moins de personnes qui postulent actuellement. Beaucoup de jeunes passent par la cooptation, ils contactent nos salariés. » (DRH)

En effet, la cooptation est au cœur même du principe des réseaux sociaux : j'ai un contact qui me permet d'accéder à ses contacts, et ainsi de suite. Il semble, de l'aveu même de certains DRH, que cette cooptation, qui était présente de façon discrète parmi les procédures de recru-

On peut faire l'hypothèse que cette attitude provient de l'usage de réseaux comme Facebook : habitués à y évoluer parmi leurs semblables, les jeunes en viendraient à oublier l'altérité, la distance, le respect qu'attendent les recruteurs.

« Les jeunes sont tellement habitués aux réseaux sociaux personnels qu'ils sont à l'aise avec les réseaux professionnels, sans faire forcément la différence entre amis et sphère de travail. Ils manquent de distanciation, ils laissent des messages farfelus sur les répondeurs. Et pour moi ce type de message c'est rédhibitoire. Il faut les recadrer : on ne crée pas un lien de copinage sur LinkedIn. » (DRH)

Ainsi, le recours à la publication d'offres permettrait de maintenir les futurs cadres dans une position de postulants vis-à-vis des entreprises, autrement dit dans une posture qui engage leur motivation.

« Notre recrutement est plus basé sur des CV envoyés suite à des annonces, ce sont des gens plus compatibles, qui ont fait une démarche plus poussée, qui ont une motivation plus forte. » (DRH)

« Les gens qui répondent sur les sites d'emploi font une vraie démarche, alors que sur les réseaux sociaux, c'est très ouvert, les gens y sont, mais ils ne sont pas forcément en recherche. Ils sont à l'écoute, en veille mais parfois ne sont pas très motivés. » (cabinet)

tements classiques, soit aujourd'hui devenue, sinon un modèle, du moins une nécessité pour accéder à un réseau, dont la possession est elle-même pratiquement considérée comme indispensable

« L'avantage du réseau social professionnel, c'est la cooptation : le tout venant ne peut pas vous contacter. » (DRH)

Parmi les conseils qu'ils donnent aux jeunes diplômés, les DRH et les cabinets recommandent ouvertement de faire appel aux anciens camarades de leur formation, d'exploiter les annuaires d'anciens élèves et d'actionner tous ces mécanismes de proximité pour enrichir leurs réseaux sur les RSP.

« *Il faut faire partie de l'association des anciens élèves, faire jouer le réseau des anciens à fond, pour rechercher des entreprises ou des fonctions. Il ne faut pas hésiter à les aborder, à se faire parrainer par des anciens.* » (cabinet)

Or on a vu précédemment que l'usage des RSP était inégalement réparti selon l'origine sociale : les « enfermés », notamment, issus pour la plupart de l'Université et de milieux modestes, n'ont pas accès aux RSP, le plus souvent par manque d'information sur leur existence et par défaut de compréhension sur l'intérêt d'un réseau.

■ LINKEDIN À LA PRÉFÉRENCE DES ENTREPRISES

« *Viadeo c'est moins qualitatif, et plus jeune. Les profils sont moins complets et moins intéressants... il y a plus de jeunes peu expérimentés... LinkedIn c'est intéressant pour des gens de 5 à 10 ans d'expérience, parce qu'il faut connaître quelqu'un pour entrer en contact, il faut avoir un contact en commun, ce qui n'est pas le cas sur Viadeo. Il y a un côté plus exclusif dans l'ergonomie du site.* » (DRH)

Or, l'ensemble des DRH et des cabinets avouent leur préférence marquée pour LinkedIn, quelles que soient les raisons avancées pour la justifier.

« *LinkedIn c'est très réactif, et international, et il y a un système d'alerte. Sur Viadeo, les contacts sont plus limités dans les métiers de l'audit et de la finance, il y a moins de CV intéressants, avec des profils parfois peu pertinents.* » (DRH)

■ FACEBOOK : LE PIÈGE

L'utilisation par les DRH et les cabinets de Facebook, et plus largement, leur recherche d'informations sur les candidats sur Internet semble donner raison aux jeunes qui veillent à y restreindre l'accès aux informations sur leur vie privée : malgré l'investissement en temps que cela peut représenter, malgré leurs positions de principe, ils n'hésitent pas à consulter toutes les sources disponibles.

« *Moi, je m'interdis de faire de l'ingérence, mais quelqu'un qui met sa vie sur Internet, il en prend la responsabilité.* » (DRH)

« *Une fois, une jeune femme de 25 ans m'a parlé d'une chose bizarre ; après l'entretien je suis allée sur son Face-*

book ; j'ai vu ses photos, elle posait avec plein de peluches, elle les appelait 'ses doudous'. Bon, cela n'a pas nui à la suite du recrutement, mais à partir du moment où le profil Facebook est ouvert, il faut assumer ce que l'on y fait, contrôler ce qu'on dit. » (cabinet)

En l'état actuel des choses, vouloir privilégier les RSP et le réseau, c'est de fait exclure certains jeunes diplômés de l'accès à l'emploi, et ce d'autant plus que les recruteurs privilégient LinkedIn (et la prise de contact par la cooptation) par rapport à Viadeo.

« *Il y a un côté plus pragmatique de LinkedIn, qui le plus performant que Viadeo, mais je pense que Viadeo va s'en rapprocher et étoffer son offre.* » (DRH)

« *LinkedIn, c'est le seul site sur lequel je vais avoir une attention particulière... Viadeo, c'est plutôt franco-français, peu orienté sur les cadres et ne correspond pas à notre secteur d'activité, l'industrie pharmaceutique.* » (DRH)

« *LinkedIn c'est international, professionnel et pertinent : dès que vous constituez un réseau, vos contacts sont dans votre secteur d'activité, contrairement à Viadeo.* » (DRH)

« *Viadeo c'est très franco-français, plus commercial, on a moins accès aux données, les profils sont moins pointus, c'est un ersatz. J'ai un compte, mais je ne veux pas utiliser. LinkedIn comporte plus de sous catégories, par exemple celle réservée aux étudiants ou jeunes diplômés.* » (cabinet)

« *Je ne veux pas utiliser Facebook comme un outil de travail. C'est la vie, la famille, le privé, mais si c'est accessible ; on trouve beaucoup de choses sur Internet.* » (cabinet)

« *Le profil Facebook, oui je vais le consulter ; plus je me trouve à la fin du recrutement, plus je consulte, cela peut avoir une importance ; il faut pas mettre n'importe quoi sur Facebook.* » (cabinet)

■ LEURS CONSEILS POUR TROUVER UN EMPLOI OU UN STAGE

Les entreprises nous livrent les recommandations suivantes :

Il faut se rendre visible, se montrer actif, se constituer un réseau sur les RSP, mais sans pour autant négliger les procédures classiques de recrutement.

Internet offre la possibilité d'effectuer une veille fine, par la collecte d'informations sur les entreprises, en particulier via leur site. Il ne faut pas s'en priver.

« Poster son CV en ligne, et avoir une démarche active, se renseigner à fond sur les entreprises qui recrutent dans les secteurs qui les intéressent, lire les témoignages, contacter les gens qui témoignent, pour créer son propre réseau. Il faut rester actif parce que le principal critère de décision c'est la vraie motivation. L'entretien en face à face est déterminant. » (DRH)

« Il faut développer son réseau, se faire des contacts, des camarades de classe, des anciens collègues, mais dans son secteur. » (DRH)

« Il faut prendre contact avec l'entreprise une fois qu'on s'est déjà renseigné dans le détail, pour demander des informations qui ne sont pas déjà données sur son site, c'est mieux, cela a plus d'impact. Il faut effectuer un minimum de recherche avant et ne pas envoyer quinze mails en copié-collé. » (DRH)

« La vraie démarche, c'est d'obtenir des rendez-vous avec des gens en poste, même si l'entreprise ne recherche pas. » (cabinet)

« Il faut être visible sur LinkedIn, avec ses stages, ses fonctions. » (cabinet)

« Inutile de contacter les cabinets de recrutement s'ils n'ont pas de mission en cours... un cabinet a peu d'offres à la fois. » (cabinet)

« Ne pas faire mentir son CV. C'est un inconvénient majeur. Les candidats dissimulent. On vérifie systématiquement, dans la phase de présélection, par les annuaires des anciens. » (DRH)

« Garder à l'esprit qu'on est demandeur, c'est-à-dire faire profil bas tout en restant soi-même, être un peu moins sûr de soi. Or c'est un peu l'inverse en ce moment. » (DRH)

« Ne pas se focaliser sur les réseaux, mais garder en tête l'approche classique. Les réseaux sont un complément. » (DRH)

ISBN 978-2-7336-06490

Les études de l'emploi cadres
Attitudes et pratiques des jeunes diplômés concernant l'usage des réseaux sociaux et la recherche d'emploi

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local

RESEAUX SOCIAUX ET PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Enquête 2015 APEC : Comment les entreprises recrutent les cadres

Enquête 2015 de RegionsJob sur les pratiques de recrutement

Enquête 2012 de StepStone sur les tendances de recrutement et de recherche d'emploi
(7 pays)

N° 2015-60

MAI 2015

- Le *sourcing*
- Sélectionner un candidat
- Comparaison des procédures de recrutement selon le profil du cadre recruté.

1 400 recruteurs interrogés

– SOURCING CADRES, ÉDITION 2015–

COMMENT LES ENTREPRISES
RECRUTENT LEURS CADRES



– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2015

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

03	Principaux enseignements
05	Méthodologie
1	RECHERCHER DES CANDIDATS, LE SOURCING
08	85 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre d'emploi
10	Le marché de l'emploi cadre gagne en transparence
12	50 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre sur un site d'emploi cadre
14	Plus de la moitié des recrutements de cadres sont finalisés grâce à la diffusion d'une offre
16	L'offre reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre
17	Les offres sont considérées comme la meilleure source de candidatures
19	Trois entreprises sur dix ont eu recours à un intermédiaire de recrutement
21	Près de trois recruteurs sur dix ont utilisé les réseaux sociaux comme canal de <i>sourcing</i>
2	SÉLECTIONNER UN CANDIDAT
24	Une présélection téléphonique est conduite dans plus d'un recrutement sur deux
25	Des tests sont réalisés dans près d'un recrutement sur deux
27	Les contrôles des diplômes et des références sont quasi-systématiques
28	Dans plus de 2 cas sur 10, les recruteurs recherchent des informations sur les candidats via Internet
28	Plus d'un tiers des candidats recrutés étaient connus en amont ou recommandés
31	Ces candidats qui ont été recrutés via l'offre d'emploi mais qui étaient connus par un collaborateur de l'entreprise

3

– ZOOM : COMPARAISON DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON LE PROFIL DU CADRE RECRUTÉ –

- 34 L'examen des candidatures spontanées est plus fréquent lors du recrutement de cadres sans emploi
- 36 L'opacité du marché défavorise les cadres sans emploi
- 37 Les cadres sans emploi sont plus souvent recrutés grâce à une offre
- 38 Le recours à un cabinet de recrutement et/ou de chasse est plus fréquent dans les recrutements de cadres en activité
- 40 La présélection téléphonique est plus fréquente lors du recrutement de cadres sans emploi
- 41 Les tests sont aussi fréquents pour les cadres en activité et les cadres sans emploi
- 41 Les cadres en activité sont plus souvent soumis au contrôle des références et des diplômes
- 42 Les cadres en activité recrutés sont plus souvent déjà connus de l'entreprise que les cadres sans emploi

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

LE SOURCING

L'offre d'emploi reste le premier moyen utilisé par les entreprises pour recruter leurs cadres, et son usage n'a jamais été aussi répandu : en 2014, 85 % des recrutements de cadres ont donné lieu à la publication d'une offre, contre 82 % en 2013. Cette progression est largement due à une utilisation quasi-systématique de l'offre d'emploi par les plus grandes entreprises lors de leurs recrutements de cadres. Les autres canaux de *sourcing* qui ont vu leur taux d'utilisation progresser significativement entre 2013 et 2014 sont l'exploitation d'un vivier de candidatures, de 34 % à 39 % et les sites de réseaux sociaux professionnels, de 22 % à 28 %.

Si les entreprises n'ont jamais été aussi nombreuses à utiliser les sites de réseaux sociaux professionnels dans le *sourcing* de leurs candidatures, l'usage qu'elles en font a également évolué. En effet, ces sites sont certes principalement utilisés par les recruteurs pour rechercher directement des candidats potentiels, à hauteur de 76 % (73 % l'an dernier), mais les recruteurs les utilisent moins qu'avant pour atteindre des candidats que l'on ne trouve habituellement pas sur les *job-boards* classiques. On assiste probablement à la banalisation des réseaux sociaux professionnels, qui jouent le même rôle que les CVthèques dans le *sourcing* des candidats. Aussi, les entreprises sont plus nombreuses à diffuser leurs offres via les réseaux sociaux.

Comme les années précédentes, le marché de l'emploi cadre reste donc très transparent : la majorité des opportunités d'emploi sont facilement accessibles aux candidats en consultant les offres d'emploi. Le marché caché (utilisation exclusive du réseau du recruteur, de la cooptation et/ou de la chasse) régresse, passant de 8 % des opportunités d'emploi cadres en 2013 à 5 % en 2014, sous l'effet de l'utilisation plus fréquente des offres d'emploi.

Les offres restent le premier canal de recrutement des cadres. Dans plus de la moitié des recrutements cadres, le candidat finalement recruté a été rencontré grâce à sa réponse à une offre d'emploi. Ainsi, la part des postes de cadres pourvus grâce aux offres continue d'augmenter, pour atteindre 53 % en 2014. Elle était de 47 % en 2011.

Premier moyen de *sourcing* et premier canal de mise en relation, l'offre d'emploi renforce son efficacité en 2014 : quand une offre est publiée, elle permet le recrutement dans 63 % des cas contre 61 % en 2013. Mais les moyens de *sourcing* plus « confidentiels », accessibles à un cercle restreint de candidats, restent tout de même à l'origine d'une part importante des recrutements de cadres. Le réseau de relations du recruteur et la cooptation ont ainsi permis de rencontrer le candidat finalement recruté dans 25 % des cas, comme en 2013. Et le réseau de relations du recruteur s'avère le deuxième moyen de *sourcing* le plus efficace, puisque quand il est mobilisé, il permet le recrutement dans un cas sur trois.

Les autres moyens de *sourcing* apparaissent comme peu efficaces pour finaliser un recrutement. En particulier, les sites de réseaux sociaux professionnels, qui, lorsqu'ils sont utilisés, ne permettent le recrutement que dans un cas sur dix.

En 2014, au moins un intermédiaire du recrutement (cabinet de recrutement, cabinet de chasse ou agence d'intérim) a été mandaté dans 29 % des recrutements de cadres. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un cabinet de recrutement, mobilisé dans plus d'un quart des recrutements (27 %). Cet intermédiaire est en général sollicité dès que la décision de recruter a été prise (71 % des recrutements externalisés), mais l'entreprise recruteuse peut aussi avoir fait appel à un intermédiaire en cours de recrutement ou après avoir essayé, en vain, de recruter par elle-même.

LA SÉLECTION DES CANDIDATS

Une présélection téléphonique est conduite dans plus de la moitié des recrutements de cadres. Le plus souvent, il s'agit de vérifier des informations factuelles, étape qui s'avère particulièrement nécessaire quand l'entreprise a utilisé des canaux de *sourcing* tels que les CVthèques, ou les sites de réseaux sociaux professionnels. En effet, les candidats potentiels n'ayant pas fait la démarche de postuler, le recruteur s'assure par ce moyen qu'ils sont disponibles et intéressés par le poste à pourvoir. Toutefois, dans deux cas sur dix, il s'agit de véritables entretiens d'embauche, permettant une première évaluation de la motivation et de la personnalité des candidats.

Lors du dernier recrutement de cadre, 45 % des entreprises interrogées indiquent avoir soumis les candidats à un ou plusieurs tests. Les plus courants sont les tests de personnalité et les tests de mise en situation professionnelle, dans respectivement 22 % et 19 % des recrutements.

Autre moyen de s'assurer des compétences des candidats, les entreprises vérifient très fréquemment les diplômes des candidats, via la remise des photocopies des diplômes, ou les références en appelant d'anciens employeurs. Au global, les diplômes et/ou les références des candidats sont vérifiés dans près de 9 recrutements sur 10, que ce soit par l'entreprise directement ou, le cas échéant, par le cabinet de recrutement.

Les différentes phases de sélection évoquées précédemment ne sont pas systématiques. Elles peuvent notamment être évitées quand le candidat recruté in fine est déjà connu de l'entreprise.

En effet, malgré la transparence du marché de l'emploi cadre, le réseau relationnel reste un élément détermi-

nant pour trouver un emploi. Dans plus d'un tiers des recrutements, le candidat embauché était déjà connu de l'entreprise avant le début du processus de recrutement (ancien stagiaire, intérimaire, CDD ou contact d'un salarié de l'entreprise) et/ou recommandé par une personne extérieure à l'entreprise.

COMPARAISON DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON LE PROFIL DU CADRE RECRUTÉ

L'analyse des procédures de recrutement selon la situation professionnelle de la personne recrutée permet de comparer les procédures de recrutement (moyens de *sourcing* activés, canal d'embauche, épreuves de sélection, recours ou non à un intermédiaire...) selon qu'elles aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité ou sans emploi. Elle permet aussi d'établir si certaines procédures de recrutement sont plus favorables aux cadres en activité ou au contraire aux cadres sans emploi.

Quelques traits saillants émergent de cette analyse. Quelle que soit la situation du cadre recruté, les offres d'emploi ont été autant mobilisées comme moyens de *sourcing*. Mais les recrutements de cadres sans emploi ont plus souvent mobilisé les candidatures spontanées alors que le réseau de relations et la cooptation sont plus souvent intervenus dans les recrutements des cadres en activité. Le recours à un cabinet de recrutement ou de chasse favorise également les cadres en poste, ces moyens étant mobilisés par les entreprises qui cherchent à les approcher directement.

Les cadres en poste sont aussi plus souvent connus et/ou recommandés que les cadres sans emploi. Et quand ces derniers ont été recommandés, c'est plus souvent à l'initiative de l'entreprise, en appelant d'anciens employeurs. ●

– MÉTHODOLOGIE –

L'enquête *Sourcing* cadres est réalisée chaque année par le département études et recherche de l'Apec (depuis 2009). Comme les précédentes, cette septième édition de l'enquête a pour principal objectif de mieux cerner les pratiques des entreprises quant aux recrutements externes de leurs cadres. Elle s'est ainsi intéressée globalement aux différentes étapes d'un processus de recrutement, des moyens utilisés pour obtenir des candidatures (*sourcing*) jusqu'à la sélection du candidat finalement retenu (entretiens d'embauche, tests éventuels...). Il s'agit bien ici d'étudier comment les entreprises recrutent leurs cadres.

La méthodologie utilisée est identique depuis 2009. Une enquête téléphonique auprès d'entreprises est réalisée au mois de février. Les entretiens portent sur le « dernier recrutement externe d'un cadre réalisé dans l'entreprise depuis moins d'un an ». Il s'agit de reprendre l'ensemble du processus appliqué au cas concret du dernier recrutement réalisé, seul moyen qui permette d'obtenir des réponses précises (et non du type : « ça dépend du poste », « tout dépend selon que l'on cherche un cadre expérimenté ou un débutant »).

Ainsi, ce sont 1 400 entreprises, d'au moins 50 salariés ayant recruté au moins un cadre en externe entre janvier 2014 et février 2015, qui ont été interrogées par téléphone par la société BVA en février 2015. L'interviewé est la personne chargée des recrutements externes de cadres dans l'entreprise (directeur des ressources humaines, chargé de recrutement, responsable du recrutement, responsable emploi-formation, directeur administratif et financier, directeur d'entreprise, etc.). L'Apec n'est pas annoncée comme commanditaire de l'étude.

Les entreprises interrogées sont représentatives des entreprises du secteur privé, selon le critère des effectifs cadres par secteur d'activité. ●

– RECHERCHER DES CANDIDATS, LE SOURCING –

– 1 –

- 08 85 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre d'emploi
- 10 Le marché de l'emploi cadre gagne en transparence
- 12 50 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre sur un site d'emploi cadre
- 14 Plus de la moitié des recrutements de cadres sont finalisés grâce à la diffusion d'une offre
- 16 L'offre reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre
- 17 Les offres sont considérées comme la meilleure source de candidatures
- 19 Trois entreprises sur dix ont eu recours à un intermédiaire de recrutement
- 21 Près de trois recruteurs sur dix ont utilisé les réseaux sociaux comme canal de *sourcing*

- 85 % DES RECRUTEMENTS DE CADRES DONNENT LIEU À DIFFUSION D'UNE OFFRE D'EMPLOI -

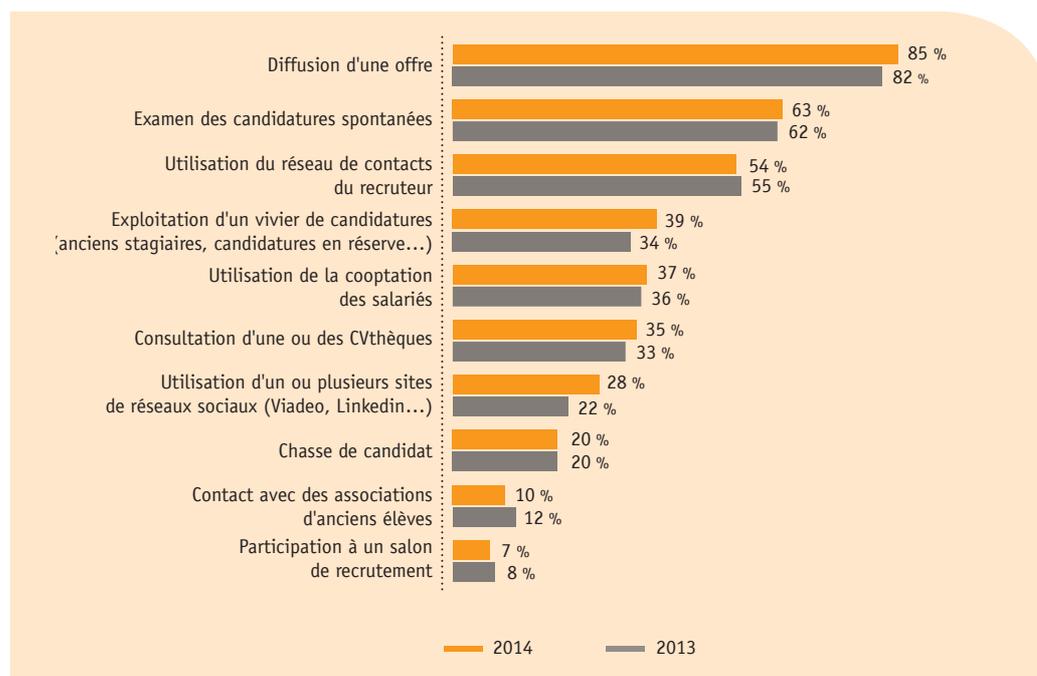
Comme les années précédentes, les recruteurs utilisent en moyenne quatre canaux différents pour obtenir des candidatures lorsqu'ils cherchent à recruter un cadre. Les entreprises de plus de 1 000 salariés ainsi que les entreprises informatiques sont celles qui mobilisent le plus de moyens (respectivement 5 et 6 canaux en moyenne). Seule une minorité de recruteurs n'utilise qu'un seul canal (8 %). Lorsqu'un seul canal est utilisé, dans la moitié des cas il y a diffusion d'une offre, et dans 30 % des cas, c'est le réseau de relations qui est mobilisé. Les recrutements « mono-canal » sont légèrement plus fréquents dans les secteurs de la construction et de l'hôtellerie-restauration-loisirs (dans 14 % des cas).

L'offre d'emploi reste le premier moyen utilisé par les entreprises pour recruter leurs cadres, et son usage n'a jamais été aussi répandu : en 2014, 85 % des recrutements de cadres ont donné lieu à la publication d'une offre, contre 82 % en 2013 (figure 1). Mais les recrutements pour lesquels l'offre est l'unique moyen de *sourcing* utilisé restent rares (5 %).

Si les grandes entreprises ont publié plus souvent leur offre en 2013, l'utilisation de ce canal stagne dans les petites entreprises. Dans les entreprises de 1 000 salariés et plus, 96 % des recrutements réalisés en 2014 ont donné lieu à diffusion d'une offre contre 91 % en 2013. En revanche, la progression n'est que d'un point dans les entreprises de moins de 100 salariés : 77 % des entreprises de moins de 100 salariés ont publié une offre en 2014 contre 76 % en 2013. Les entreprises de la construction restent celles qui ont le moins souvent recours à une offre pour trouver des candidatures, à hauteur de seulement 74 % d'entre elles (contre 75 % en 2013). En revanche, elles utilisent plus qu'en moyenne le réseau de relations pour atteindre des candidats expérimentés, souvent déjà en poste et qui sont difficiles à atteindre via les offres (58 % contre 54 % en moyenne).

L'examen des candidatures spontanées et le recours au réseau de relations du recruteur sont utilisés dans les mêmes proportions en 2013 et 2014 (par respectivement 63 % et 54 % des entreprises). Les candi-

-Figure 1- Différents moyens utilisés par les entreprises pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2015

datations spontanées sont plus fréquemment examinées dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, qui en reçoivent logiquement davantage du fait de leur notoriété auprès des candidats (à hauteur de 72 % contre 57 % dans les entreprises de moins de 100 salariés). A l'inverse, les petites entreprises mobilisent davantage le réseau relationnel pour obtenir des candidatures (64 % des entreprises de moins de 100 salariés contre 45 % des entreprises de 1 000 salariés et plus). L'écart s'accroît entre 2013 et 2014, puisque l'usage du réseau relationnel progresse dans les petites entreprises (+7 points) tandis qu'il recule dans les grandes entreprises (-3 points). En effet, le recrutement d'un cadre est un moment particulièrement anxiogène pour un recruteur d'une petite entreprise, et sans doute encore plus dans un contexte économique marqué par l'incertitude. Le réseau est donc un moyen pour eux de sécuriser leurs embauches et d'éviter le recours à des moyens de *sourcing* plus chronophages et plus coûteux. On peut aussi faire l'hypothèse que les recruteurs sont davantage sollicités par les cadres dans un contexte où les opportunités d'emploi sont restreintes.

La cooptation est mobilisée par 37 % des entreprises (contre 36 % en 2013). Les entreprises du secteur de l'informatique sont celles qui s'appuient le plus sur la cooptation de leurs salariés pour atteindre des candidats (à hauteur de 55 % d'entre elles). C'est un moyen pour elles d'atteindre des profils convoités, souvent déjà en poste, pour lesquels la concurrence entre ESN (Entreprises de service du Numérique, qui représentent une part importante du secteur de l'informatique) est forte. La cooptation est également plus fréquemment utilisée pour recruter dans le secteur de la formation initiale et continue, dans 47 % des cas. Les postes de formateurs peuvent s'avérer difficiles à pourvoir via la publication d'une offre en raison des conditions souvent particulières d'exercice de cette activité (CDD, temps partiel, statut de vacataire...). La cooptation est en outre un moyen d'atteindre des candidats en poste, éventuellement intéressés par un complément d'activité lorsqu'il s'agit d'un poste à temps partiel.

Par rapport à l'an passé, **l'exploitation du vivier de candidatures s'intensifie** : 39 % des recruteurs déclarent l'utiliser contre 34 % en 2013. Les

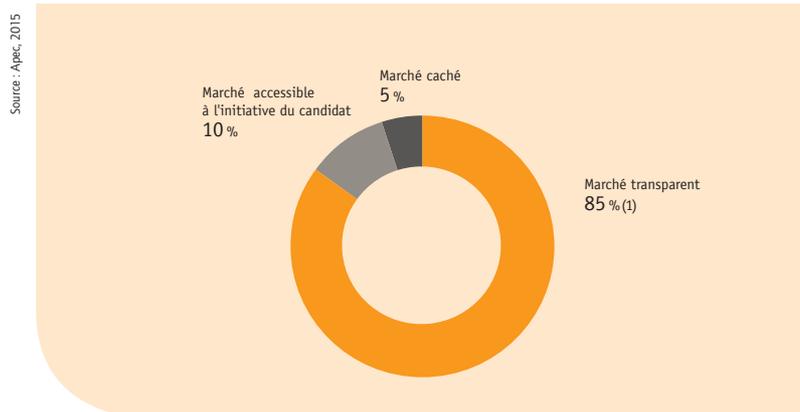
entreprises de plus de 1000 salariés sont celles qui mobilisent le plus leur vivier de candidats, à hauteur de 53 % d'entre elles contre seulement 34 % des entreprises de moins de 100 salariés. Les grandes entreprises disposent en effet de ressources (humaines, financières et technologiques) pour maintenir un vivier qualifié de candidats et le valoriser lors de leurs recrutements. Le vivier est également plus utilisé qu'en moyenne dans les secteurs de l'informatique et de l'ingénierie-R&D (par 51 % des entreprises de ces secteurs). Les recruteurs de ces secteurs ont la particularité de rechercher certains profils de candidats en continu, par anticipation de marchés potentiels. Le vivier leur permet donc de conserver les CV jugés intéressants et de les réutiliser rapidement en cas de besoin, ce qui répond à l'exigence d'une forte réactivité dans cet environnement particulièrement concurrentiel.

Les sites de réseaux sociaux professionnels sont le moyen de *sourcing* dont l'usage progresse le plus, avec 28 % des recruteurs qui les mobilisent en 2014 contre 22 % en 2013. Encore une fois, les entreprises de plus de 1000 salariés sont les plus friandes de ce moyen de *sourcing* (39 % d'entre elles). Elles disposent de ressources (humaines et financières) dédiées au recrutement pour pouvoir consacrer du temps à ce canal qui peut être particulièrement chronophage. Il est intéressant de noter que l'utilisation de ces sites progresse fortement dans les petites entreprises, avec 32 % des recruteurs qui les mobilisent contre 18 % en 2013. Mais les usages de ces sites restent différenciés selon la taille de l'entreprise (Cf. page 21).

Le recours à la « chasse » de candidats concerne 20 % des recrutements. La « chasse » peut toutefois recouvrir de multiples réalités, selon la façon dont le recruteur l'entend : il peut s'agir de la « chasse » dans son acception stricte, comme moyen permettant d'approcher des candidats ciblés qui correspondent exactement aux attentes de l'entreprise, mais le recruteur peut aussi avoir recours aux CVthèques et aux sites de réseaux sociaux grâce auxquels il peut directement rechercher des candidats. Ainsi, c'est pour les recruteurs des entreprises informatiques que la « chasse » est le moyen le plus fréquemment cité, à hauteur de 40 %.

- LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE GAGNE EN TRANSPARENCE -

-Figure 2-
Le marché de l'emploi cadre en 2014



(1) dont diffusion de l'offre uniquement sur le site de l'entreprise : 6 %

Les canaux de *sourcing* utilisés par les entreprises permettent d'opérer un découpage du marché de l'emploi cadre en trois segments (figure 2).

Le marché « transparent » correspond aux cas où une offre d'emploi est publiée. Comme les années précédentes, **le marché transparent représente l'essentiel du marché de l'emploi cadre** : 85 % des recrutements de cadres en 2014 ont donné lieu à la publication d'une offre d'emploi, contre 82 % en 2013. Le recruteur utilise le plus souvent d'autres moyens de *sourcing* en parallèle, plus ou moins confidentiels (réseau de relation, cooptation, CVthèques...).

Le marché « accessible » correspond aux cas où le recruteur ne publie pas d'offre mais utilise des canaux accessibles aux candidats s'ils en font la démarche : candidatures spontanées, CVthèques et sites de réseaux sociaux. Le marché accessible à l'initiative du candidat représente 10 % du marché en 2014, comme en 2013.

Le marché « caché » correspond aux cas où le recruteur mobilise uniquement son réseau de relations, la cooptation des salariés, les associations d'anciens élèves ou la « chasse ». Ces opportunités d'emploi sont donc uniquement accessibles aux candidats qui disposent d'un réseau qui les en informe. **Le marché caché régresse, passant de 8 % en 2013 à 5 % en 2014, car les recrutements de cadres donnent plus fréquemment lieu qu'auparavant à diffusion d'une offre.**

Le marché caché recule dans l'ensemble des entreprises quelle que soit leur taille. Il est même inexistant dans les entreprises de 1 000 salariés et plus qui n'ont jamais été aussi transparentes sur leurs opportunités d'emploi. **Les entreprises de moins de 100 salariés restent moins transparentes, mais connaissent aussi un recul du marché caché (tableau 1)** : 8 % d'entre elles ont uniquement utilisé les canaux les plus confidentiels pour recruter (réseau relationnel, cooptation, chasse...) contre 11 % en 2013. Pour les recruteurs de petites entreprises qui recrutent peu souvent et peu de cadres, le réseau de relations est souvent un moyen de sécuriser leurs recrutements.

Les entreprises des secteurs de la construction sont les moins transparentes sur les postes à pourvoir (tableau 2). On note toutefois un fort recul de la part du marché caché dans ce secteur, en raison d'un recours plus fréquent aux canaux accessibles aux candidats s'ils en prennent l'initiative : 10 % des entreprises de la construction n'ont utilisé que les canaux les plus confidentiels lors de leur dernier recrutement de cadre, contre 18 % en 2013. Le marché accessible y représente désormais 16 % des recrutements contre 7 % en 2013. Le recul du marché caché peut traduire de plus grandes difficultés à attirer les candidats même par le biais du réseau de relations. Les candidats expérimentés, fortement convoités et souvent déjà en poste, sont plus frileux à l'idée de changer d'entreprise dans un contexte économique incertain, en particulier dans le secteur de la construction. Les entreprises ont donc tendance à élargir la palette des moyens de *sourcing* utilisés pour obtenir des candidatures.

Les recrutements de dirigeants d'entreprises restent les moins transparents. Cette opacité s'explique sans doute par une volonté de confidentialité, conjuguée à une problématique forte de sécurisation des recrutements via le réseau qui joue le rôle de garant. Mais les recruteurs publient plus souvent leurs offres que l'an passé. Le « marché caché » ne représente plus que 10 % des recrutements, contre 20 % en 2013. Les cadres en poste (qui représentent près de 80 % des recrutés dans la fonction direction d'entreprise) sont aussi plus frileux à l'idée de changer d'employeur dans le contexte économique actuel, et les recruteurs ont peut-

être plus de difficultés à pourvoir leurs postes par le seul biais des canaux les plus confidentiels, même lorsqu'il s'agit de postes de direction. Ils peuvent dès lors se tourner vers des moyens de *sourcing* plus visibles pour attirer davantage de candidats potentiels.

À l'inverse de la tendance générale, **la diffusion d'une offre est moins systématique dans le secteur des activités informatiques** : 82 % des recrutements donnent lieu à la publication d'une offre contre 93 %

en 2013. Il s'agit d'un secteur qui peine à attirer des candidats via les offres. Le lien entre offre d'emploi et poste à pourvoir est en effet très ténu dans les ESN, et les candidats informaticiens sont dès lors plutôt dans la posture d'attendre d'être contactés que de répondre à des offres. Aussi, les recruteurs se tournent davantage vers des moyens de *sourcing* où se trouvent des candidats en attente d'être contactés (CVthèque, sites de réseaux sociaux...), sans nécessairement publier une offre en parallèle. ●

– Tableau 1 –

Segments du marché de l'emploi cadre selon la taille de l'entreprise

	Marché caché	Marché accessible	Marché transparent	Total
Moins de 100 salariés	8 %	15 %	77 %	100 %
100 à 249 salariés	8 %	10 %	82 %	100 %
250 à 999 salariés	3 %	8 %	89 %	100 %
1000 salariés et plus	0 %	4 %	96 %	100 %
Ensemble	5 %	10 %	85 %	100 %

Source : Apec, 2015

– Tableau 2 –

Segments du marché de l'emploi cadre selon le secteur d'activité

	Marché caché	Marché accessible	Marché transparent	Total
Industrie	5 %	9 %	86 %	100 %
Automobile-aéronautique-mécanique	7 %	10 %	83 %	100 %
Chimie-pharmacie-énergies	7 %	8 %	85 %	100 %
Équipements électriques et électroniques	1 %	6 %	93 %	100 %
Construction	10 %	16 %	74 %	100 %
Commerce	6 %	9 %	85 %	100 %
Commerce interentreprises	6 %	7 %	87 %	100 %
Distribution	6 %	11 %	83 %	100 %
Services	4 %	10 %	86 %	100 %
Activités informatiques	4 %	15 %	81 %	100 %
Ingénierie-R&D	5 %	10 %	85 %	100 %
Banque-assurances	6 %	4 %	90 %	100 %
Services aux entreprises	8 %	10 %	82 %	100 %
Transports-logistique	8 %	8 %	84 %	100 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	7 %	10 %	83 %	100 %
Formation initiale et continue	5 %	18 %	77 %	100 %
Santé-action sociale	4 %	10 %	86 %	100 %
Ensemble	5 %	10 %	85 %	100 %

Source : Apec, 2015

-50 % DES RECRUTEMENTS DE CADRES DONNENT LIEU À DIFFUSION D'UNE OFFRE SUR UN SITE D'EMPLOI CADRE-

1. Fondeur Y., Larquier (de) G., Lhermitte F., Quand l'informatique outille le recrutement, Le 4 pages du CEE, janvier 2011, n° 76

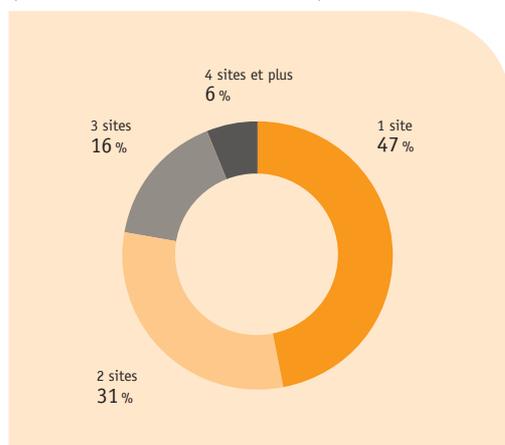
Dans 85 % des recrutements de cadres, une offre d'emploi est publiée. Et dans 77 % des recrutements de cadre, une offre d'emploi est publiée sur un site externe à l'entreprise. Dans la moitié des cas, l'offre est publiée sur un seul site (figure 3). Ceci est plus fré-

quent dans les petites entreprises : 55 % des entreprises de moins de 100 salariés ont eu recours à un seul site contre 36 % des entreprises de 1 000 salariés et plus, qui disposent logiquement de plus de moyens techniques et financiers à allouer au recrutement. En particulier, les grandes entreprises sont plus fréquemment équipées d'un outil informatisé de gestion des candidatures, qui leur permet de diffuser automatiquement leur offre sur plusieurs sites et de trier les candidatures reçues. Plus de 80 % des entreprises de plus de 5 000 salariés en sont dotés contre 21 % des entreprises de moins de 250 salariés¹.

Les sites d'emploi cadre sont les plus utilisés (figure 4). La moitié des recrutements de cadres font l'objet de la diffusion d'une offre sur un ou plusieurs site(s) d'emploi cadre (Apec, Cadremploi, Cadresonline...). Ces sites sont bien connus des cadres, les offres mises en ligne peuvent donc facilement être repérées par les candidats.

Dans 20 % des recrutements de cadres, l'offre d'emploi est diffusée sur au moins un site d'emploi généraliste non-cadre (Pôle emploi, Monster...). Dans la majorité des cas, la diffusion de l'offre sur ce type de site est toutefois couplée avec la publication sur un jobboard généraliste cadre.

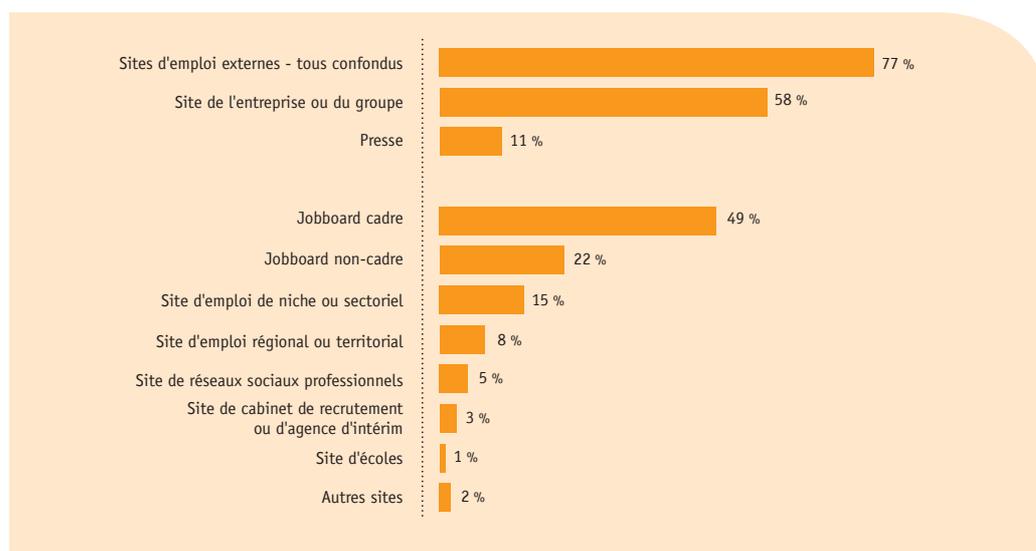
-Figure 3- Répartition des entreprises selon le nombre de sites sur lesquels l'offre est diffusée (en dehors du site de l'entreprise)



Source : Apec, 2015

💡 Parmi les entreprises ayant diffusé une offre sur un site externe à l'entreprise lors de leur dernier recrutement de cadre, 47 % l'ont diffusé sur un seul site.

-Figure 4- Diffusion d'une offre d'emploi : principaux médias utilisés (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2015

Les recruteurs se tournent également vers des sites d'emploi « spécialisés » avec une audience plus restreinte mais plus ciblée. Ainsi, **15 % des recrutements de cadres font l'objet de la diffusion d'une offre sur un site de « niche »** (contre 12 % en 2013). Les sites d'emploi de « niche » sont généralement spécialisés sur des métiers et/ou secteurs très particuliers (professions médicales, secteur de l'hôtellerie, de l'économie sociale et solidaire...).

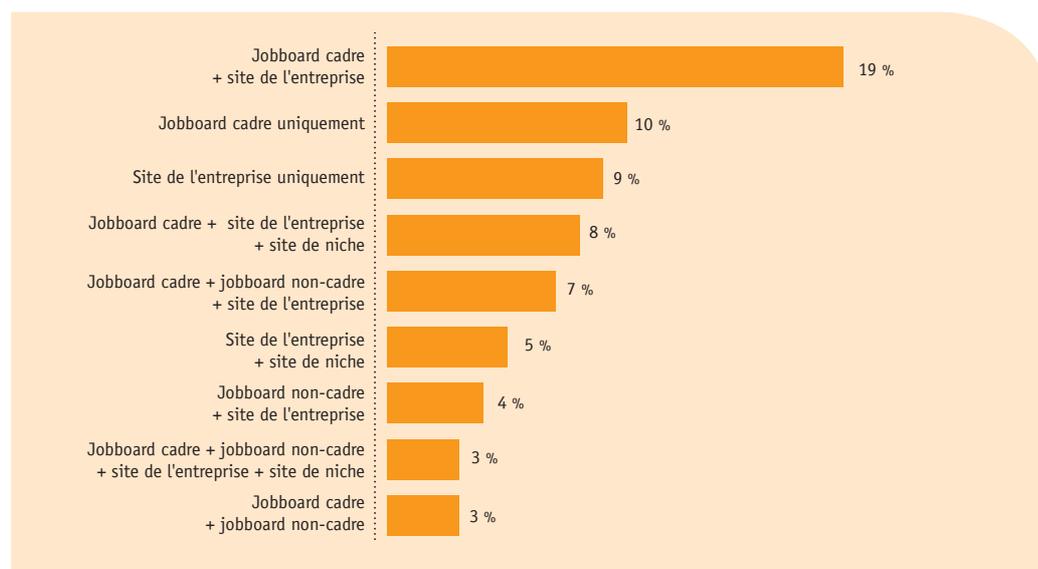
Les sites de niche sont particulièrement utilisés dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration et de la santé-action sociale : 35 % des entreprises de l'hôtellerie-restauration ont publié une offre sur un ou des sites(s) de niche lors de leur dernier recrutement de cadre, et 34 % des entreprises de la santé-action sociale. Pour ce secteur, il s'agit de métiers le plus souvent réglementés qui nécessitent des diplômes particuliers pour les exercer (infirmier, médecin, directeur d'ehpad...). Les offres sont par conséquent adressées à une communauté de candidats bien circonscrite.

Parmi les autres types de sites « spécialisés », les sites d'emploi régionaux ou territoriaux sont utilisés par près de 10 % des recruteurs. Sans surprise, le recours à ces sites est plus fréquent dans les entreprises situées en province (10 % contre 2 % pour les entreprises situées en Île-de-France).

Les recruteurs mobilisent aussi le site propre à l'entreprise pour publier leurs offres : **58 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre sur le site Internet de l'entreprise**. En particulier, les grandes entreprises, qui bénéficient d'une plus forte notoriété auprès des candidats, mobilisent le plus ce canal (82 % des entreprises de 1 000 salariés et plus contre 47 % des entreprises de moins de 100 salariés). Les entreprises qui publient leur offre exclusivement sur leur propre site restent toutefois rares (6 % des recrutements). Les candidats peuvent certes prendre connaissance de ces opportunités d'emploi, mais elles restent difficiles à trouver.

Pour obtenir des candidatures, les recruteurs peuvent donc mobiliser divers supports de diffusion de leurs offres, qu'il s'agisse de sites externes, de sites internes ou de la presse papier, de façon combinée ou non. Quand une offre est publiée, la diffusion à la fois sur un *jobboard* cadre et sur le site de l'entreprise est le cas le plus fréquent (19 % des recrutements pour lesquels une offre a été diffusée) (**figure 5**). La diffusion uniquement sur un site d'emploi cadre arrive en seconde place, elle représente 10 % des cas. Enfin, l'entreprise publie l'offre uniquement sur son propre site Internet dans seulement 9 % des cas. ●

—Figure 5—
Diffusion d'une offre : principales combinaisons (*plusieurs réponses possibles*)



Source : Apec, 2015



Parmi les entreprises ayant diffusé une offre lors de leur dernier recrutement de cadre, 19 % ont publié une offre sur au moins un *jobboard* cadre et sur le site de l'entreprise, contre 10 % qui ont publié l'offre uniquement sur un ou plusieurs *jobboards* cadres, et 9 % uniquement sur leur propre site Internet.

-PLUS DE LA MOITIÉ DES RECRUTEMENTS DE CADRES SONT FINALISÉS GRÂCE À LA DIFFUSION D'UNE OFFRE-

Les recruteurs ont diffusé plus souvent une offre en 2014 qu'en 2013, et ont recruté aussi plus fréquemment grâce à elles. Les offres restent le premier canal de recrutement des cadres, et **la part des postes pourvus grâce aux offres continue d'augmenter** pour passer de 50 % en 2013 à 53 % en 2014 (**figure 6**).

La part des postes pourvus grâce aux offres augmente fortement dans les entreprises de 1 000 salariés et plus (67 % contre 58 % en 2013), ce qui est logique puisque ces entreprises publient plus souvent leurs offres (**tableau 3**). En revanche, dans les entreprises de moins de 100 salariés, le taux des recrutements finalisés grâce aux offres reste équivalent (45 % contre 44 % en 2013).

-Figure 6-
Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ?



-Tableau 3-
Moyen ayant permis le recrutement selon la taille de l'entreprise

	Offre	Réseau	Cooptation	Candidatures spontanées	Cvthèques	Autres	Total
Moins de 100 salariés	45 %	25 %	8 %	5 %	7 %	10 %	100 %
100 à 249 salariés	48 %	22 %	9 %	7 %	3 %	11 %	100 %
250 à 999 salariés	60 %	13 %	7 %	7 %	2 %	11 %	100 %
1000 salariés et plus	67 %	8 %	3 %	7 %	7 %	8 %	100 %
Ensemble	53 %	18 %	7 %	7 %	4 %	11 %	100 %

Source : Apec, 2015

Les offres permettent plus fréquemment de rencontrer le candidat finalement recruté dans les secteurs de l'ingénierie-R&D (66 % des recrutements finalisés grâce aux offres) et beaucoup plus rarement dans ceux de la formation initiale et continue (35 %) et des activités informatiques (36 %) (tableau 4). Les employeurs de ces secteurs peinent à attirer des candidats via la publication d'annonces : c'est en effet dans ces secteurs que les offres sont les moins efficaces pour trouver le candidat recruté. Les informaticiens se sont en effet progressivement détournés des offres d'emploi, souvent utilisées pour alimenter des viviers de candidats, et préfèrent attendre d'être contactés en s'inscrivant sur des CVthèques. Pour trouver des candidats, les recruteurs des entreprises informatiques se tournent alors massivement vers les CVthèques, qui sont à l'origine de 23 % des recrutements dans ce secteur (contre 4 % en moyenne). Les entreprises de la formation initiale et continue recrutent plus qu'en moyenne grâce au réseau relationnel (33 % contre 18 % en moyenne) et à la cooptation (16 % contre 7 % en moyenne).

Le réseau de relations et la cooptation permettent le recrutement dans 25 % des cas, soit un taux identique à celui mesuré pour 2013. Le réseau de relations est plus fréquemment à l'origine des embauches dans les secteurs de la formation initiale et continue (33 %), de la construction (32 %) et de la distribution (31 %). Les recruteurs utilisent leur réseau de relations pour atteindre des candidats expérimentés, souvent déjà en poste et qui sont difficiles à atteindre via les offres.

La cooptation des salariés est quant à elle à l'origine d'une part plus importante des recrutements de cadres dans les entreprises de la formation initiale et continue (16 %) et de l'ingénierie-R&D (15 %). Par le biais de leurs salariés, ces entreprises peuvent ainsi atteindre des cadres qui ne postulent pas spontanément et qui peuvent être difficiles à approcher via les offres d'emploi ou les CVthèques. Les salariés jouent aussi un rôle de filtre et de garant, en présentant en principe des candidats adaptés à ce que recherche l'entreprise notamment en termes de savoir-être. ●

– Tableau 4 –
Moyen ayant permis le recrutement selon le secteur d'activité

	Offre	Réseau	Cooptation	Candidatures spontanées	CVthèques	Autres	Total
Industrie	53 %	16 %	4 %	10 %	3 %	14 %	100 %
Automobile-aéronautique-mécanique	46 %	15 %	8 %	12 %	3 %	16 %	100 %
Chimie-pharmacie-énergies	51 %	17 %	3 %	12 %	1 %	16 %	100 %
Équipements électriques et électroniques	67 %	19 %	2 %	-	3 %	9 %	100 %
Construction	41 %	32 %	2 %	7 %	1 %	17 %	100 %
Commerce	49 %	26 %	6 %	8 %	3 %	8 %	100 %
Commerce interentreprises	55 %	18 %	11 %	7 %	2 %	7 %	100 %
Distribution	45 %	31 %	2 %	9 %	4 %	9 %	100 %
Services	55 %	16 %	9 %	5 %	5 %	10 %	100 %
Activités informatiques	36 %	8 %	12 %	3 %	23 %	18 %	100 %
Ingénierie-R&D	66 %	11 %	14 %	1 %	4 %	4 %	100 %
Banque-assurances	53 %	12 %	10 %	12 %	3 %	10 %	100 %
Services aux entreprises	50 %	21 %	3 %	8 %	4 %	14 %	100 %
Transports-logistique	49 %	18 %	10 %	3 %	5 %	15 %	100 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	54 %	21 %	13 %	4 %	-	8 %	100 %
Formation initiale et continue	35 %	33 %	16 %	2 %	3 %	11 %	100 %
Santé-action sociale	57 %	20 %	7 %	9 %	-	7 %	100 %
Ensemble	53 %	18 %	7 %	7 %	4 %	11 %	100 %

Source : Apec, 2015

-L'OFFRE RESTE LE MOYEN LE PLUS EFFICACE POUR RECRUTER UN CADRE-

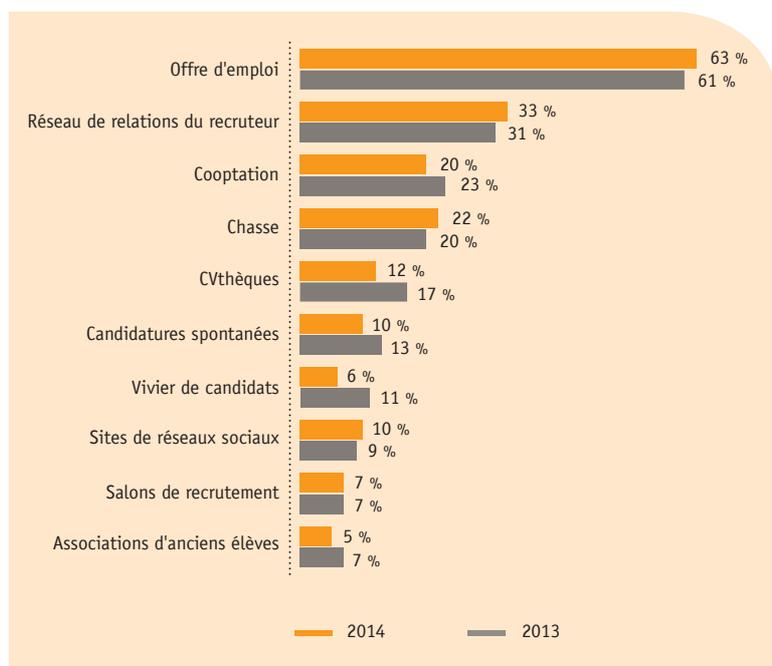
Comme les années précédentes, **l'offre d'emploi reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre**. Le rendement de l'offre, calculé par le rapport entre la proportion de candidats recrutés grâce à une offre et le taux d'utilisation de ce canal (soit 53/85 en 2014), s'est même amélioré. Ainsi, **quand une offre est publiée, elle permet le recrutement dans 63 % des cas en 2014** contre 61 % en 2013 (**figure 7**).

L'offre reste plus efficace dans les entreprises de grande taille. Quand une offre est publiée par une entreprise de 1 000 salariés et plus, elle permet le recrutement dans 70 % des cas contre 64 % en 2013, soit une hausse de 6 points de pourcentage. En revanche, dans les entreprises de moins de 100 salariés, l'offre gagne seulement 1 point d'efficacité, passant de 58 % à 59 %. La notoriété de l'entreprise

et son attractivité auprès des candidats ont en effet un impact sur la quantité et la qualité des candidatures reçues. En outre, dans un contexte économique incertain, les candidats peuvent avoir tendance à privilégier les offres de grandes entreprises, qui peuvent leur paraître plus solides financièrement. Mais les recruteurs de petites entreprises ont aussi tendance à privilégier les candidatures obtenues via leur réseau. Ce moyen les rassure sur les compétences des candidats et leur permet d'alléger les épreuves d'évaluation.

Loin derrière les offres, **le réseau de relations se maintient en seconde position des moyens les plus efficaces pour recruter des cadres**. Le réseau peut faire référence à des clients, des fournisseurs, mais aussi à d'anciens salariés en CDD ou des intérimaires ayant déjà travaillé dans l'entreprise par le passé et que le recruteur décide de rappeler. Le réseau progresse aussi légèrement en efficacité entre 2013 et 2014 : quand il est utilisé, il permet le recrutement dans 33 % des cas.

-Figure 7- Rendement des moyens de sourcing utilisés



Le rendement est calculé par le rapport entre le taux d'embauche via le canal (moyen ayant permis de rencontrer le candidat recruté) et le taux d'usage (canal utilisé lors du recrutement). Ainsi, quand une offre est utilisée, elle permet de trouver le candidat finalement recruté dans 63 % des cas.

La préférence des petites entreprises pour les candidats provenant de leur réseau semble être renforcée par le contexte économique actuel marqué par une forte incertitude, qui conduit les recruteurs à ne vouloir prendre aucun risque. **L'utilisation du réseau de relations aboutit en effet plus fréquemment à une embauche dans les entreprises de moins de 100 salariés, et l'écart se creuse ici aussi avec les plus grandes entreprises**. Entre 2013 et 2014, le réseau gagne en efficacité dans les entreprises de moins de 100 salariés (de 36 % à 39 % des recrutements finalisés grâce à ce canal lorsqu'il est mobilisé), tandis qu'il recule dans les entreprises de 1 000 salariés et plus (de 25 % à 17 %). Puisque les recruteurs de grande entreprise trouvent plus facilement leurs candidats grâce aux offres, ils s'appuient logiquement moins sur leur réseau relationnel pour pourvoir leurs postes.

L'utilisation du réseau de relations du recruteur est particulièrement efficace pour recruter des cadres en direction d'entreprise : le réseau aboutit au recrutement dans 47 % des cas où il est mobilisé. Pour une fonction stratégique comme la direction d'entreprise, le réseau est un moyen de garantir une confidentialité du recrutement, d'atteindre des personnes en poste qui ne sont pas en recherche active d'emploi, et de réduire les risques d'erreur quant au choix de la personne recrutée.

La cooptation s'avère quant à elle moins efficace que l'an passé (-3 points). En particulier, la cooptation perd de son efficacité dans les secteurs de la construction (de 27 % à 7 %) et de la banque-assurance (de 35 % à 25 %), secteurs pour lesquels le rendement de ce canal était parmi les plus élevés. Ce canal vise surtout des cadres en poste qui s'avèrent moins mobiles dans le contexte économique actuel, car plus frileux à l'idée de changer d'employeur et de se soumettre à une nouvelle période d'essai sans garantie d'embauche définitive. **La cooptation connaît son meilleur rendement dans le secteur de la formation initiale et continue** (33 %). Les postes de formateurs et d'enseignants peuvent être difficiles à pourvoir par les offres en raison des conditions particulières d'exercice de cette activité (CDD, statut de vacataire, temps

partiel...). Le rendement des offres est en effet plus faible qu'en moyenne dans ce secteur (46 % contre 63 % en moyenne). La cooptation est un moyen de s'appuyer sur les salariés déjà en poste pour atteindre des candidats potentiels qui évoluent dans la même sphère professionnelle.

Même si le recours aux CVthèques, aux candidatures spontanées et aux viviers de candidats est plus fréquent en 2014, ceux-ci s'avèrent moins efficaces aux yeux des recruteurs. C'est dans le secteur des activités informatiques que les CVthèques restent les plus efficaces quand elles sont utilisées, malgré une légère baisse : elles permettent de trouver le candidat finalement recruté dans 32 % des cas (contre 36 % en 2013). Les candidatures spontanées sont quant à elles les plus efficaces en santé-social-culture, avec une progression de 19 % à 23 % dans ce secteur.

Enfin, la chasse gagne deux points de rendement tandis que les sites de réseaux sociaux en gagnent un. Et, les sites de réseaux sociaux sont légèrement plus efficaces en 2014 qu'en 2013 mais n'offrent toujours qu'un faible rendement. **Lorsqu'ils sont utilisés, ils ne permettent le recrutement que dans un cas sur dix.** •

– LES OFFRES SONT CONSIDÉRÉES COMME LA MEILLEURE SOURCE DE CANDIDATURES –

Les recruteurs ont été interrogés sur les moyens de *sourcing* qui leur paraissent les plus pertinents pour le recrutement de leurs cadres en général.

Les réponses des recruteurs confirment l'efficacité des offres d'emploi comme moyen de *sourcing*. Malgré une légère baisse observée en 2014 par rapport à l'année précédente (-3 points), l'offre d'emploi reste le canal le plus cité par les recruteurs parmi les deux principaux moyens qui leur apportent les candidatures les plus pertinentes pour le recrutement de leurs cadres, par 53 % d'entre eux (**figure 8**).

Les recruteurs du secteur de l'hôtellerie-restauration-loisirs et de la banque-assurance plébiscitent le plus les offres, à hauteur de 63 % d'entre eux. A l'inverse, c'est dans le secteur des activités informatiques que les offres sont jugées les moins pertinentes, par seulement 38 % des recruteurs, alors même que l'utilisation des offres dans ce secteur est massive. Les CVthèques et la cooptation sont jugées plus efficaces que les offres dans ce secteur, en étant citées par 50 % et 43 % des recruteurs de ce secteur.

-Figure 8-

Quels sont les moyens qui vous apportent les candidatures les plus pertinentes pour le recrutement de vos cadres ?
(2 réponses possibles)



Source : Apec, 2015

Les offres sont considérées comme particulièrement pertinentes par les entreprises de 250 à 999 salariés (à hauteur de 64 %) et de 1 000 salariés et plus (à hauteur de 61 %) tandis que seules 43 % des entreprises de moins de 100 salariés les mentionnent (en baisse de 4 points par rapport à 2013). Les petites entreprises sont sans doute moins connues des candidats, ce qui influe sur les candidatures reçues, et ont aussi tendance à privilégier leur réseau de relations pour trouver des candidats de confiance. Ainsi, les recruteurs de petites entreprises jugent le réseau de relations aussi efficace que les offres d'emploi pour trouver des candidatures pertinentes (43 % des citations).

Le réseau de relations arrive en seconde position des moyens jugés les plus pertinents, cité par 35 % des recruteurs, soit un chiffre stable entre 2013 et 2014. Les secteurs de l'hôtellerie-restauration-loisirs et de la santé-social-culture sont ceux qui plébiscitent le plus ce canal (à hauteur de 49 % et 46 % d'entre eux). Les grandes entreprises accordent

le moins d'efficacité à ce canal : seules 18 % des entreprises de 1 000 salariés et plus le mentionnent.

Les CVthèques, la cooptation et les candidatures spontanées sont classées parmi les deux moyens les plus efficaces par respectivement 23 %, 21 % et 20 % des recruteurs. Les candidatures spontanées sont jugées les plus efficaces par les recruteurs de la santé-action sociale (30 %), tandis que les CVthèques et la cooptation sont particulièrement plébiscitées par les entreprises de l'informatique.

Les sites de réseaux sociaux sont jugés en 2014 nettement plus pertinents par les recruteurs, ce qui concorde avec la forte croissance de leur usage : ils sont considérés comme l'un des deux canaux les plus pertinents par 20 % des recruteurs, contre seulement 12 % en 2013. C'est dans le secteur de la formation initiale et continue que les recruteurs sont les plus enthousiastes : 27 % des recruteurs de ce secteur les citent parmi les deux moyens de *sourcing* les plus pertinents. ●

–TROIS ENTREPRISES SUR DIX ONT RECOURS À UN INTERMÉDIAIRE DU RECRUTEMENT–

En 2014, 29 % des entreprises ont fait appel à au moins un intermédiaire du recrutement au cours de leur dernier recrutement de cadre (figure 9). Ce taux reste stable ces dernières années, il se situe autour des 30 % depuis 2008. **Dans la grande majorité, les entreprises ont eu recours à un cabinet de recrutement (27 %)**, une part en légère hausse par rapport à 2013 (+1 point). Ce recours est particulièrement élevé pour les entreprises industrielles qui se sont adressées à un cabinet de recrutement dans 43 % de leurs recrutements (41 % dans l'automobile-aéronautique-mécanique et 48 % dans le secteur de la chimie-pharmacies-énergies), suivies des entreprises de services (36 %). A contrario, les entreprises des secteurs de l'hôtellerie-restauration-loisirs et santé-action-sociale font deux fois moins appel à un cabinet de recrutement que la moyenne (dans respectivement 14 % et 13 % des recrutements).

Le taux de recours à un cabinet de recrutement diffère selon la fonction et le profil du cadre recherché. Un cabinet est mandaté dans près de 32 % des recrutements de cadres en services techniques (achats, logistique, maintenance...) et en direction d'entreprise, contre 14 % dans la fonction santé-social-culture.

Ces recrutements externalisés concernent moins souvent des jeunes cadres : les moins de 30 ans y représentent 16 % des recrutements (contre 25 % de l'ensemble).

Les entreprises font principalement appel à un intermédiaire pour élargir le vivier de leurs candidats potentiels². On constate notamment que lorsqu'un intermédiaire est mandaté, les offres d'emploi et les CVthèques sont davantage utilisées comme moyen de *sourcing* de façon à maximiser le volume des candidatures.

Ainsi, quand un cabinet est mandaté, 95 % des recrutements donnent lieu à la diffusion d'une offre contre 81 % quand l'entreprise effectue seule son *sourcing*. Dans 39 % des cas, des candidats potentiels sont recherchés dans les CVthèques, contre 33 % quand l'entreprise ne fait pas appel à un cabinet.

Les cabinets de chasse sont quant à eux utilisés dans 4 % des recrutements, une part qui a diminué de 3 points entre 2013 et 2014. Le recours à un cabinet de chasse est le plus important quand il s'agit de recruter un cadre de direction d'entreprise (14 %).

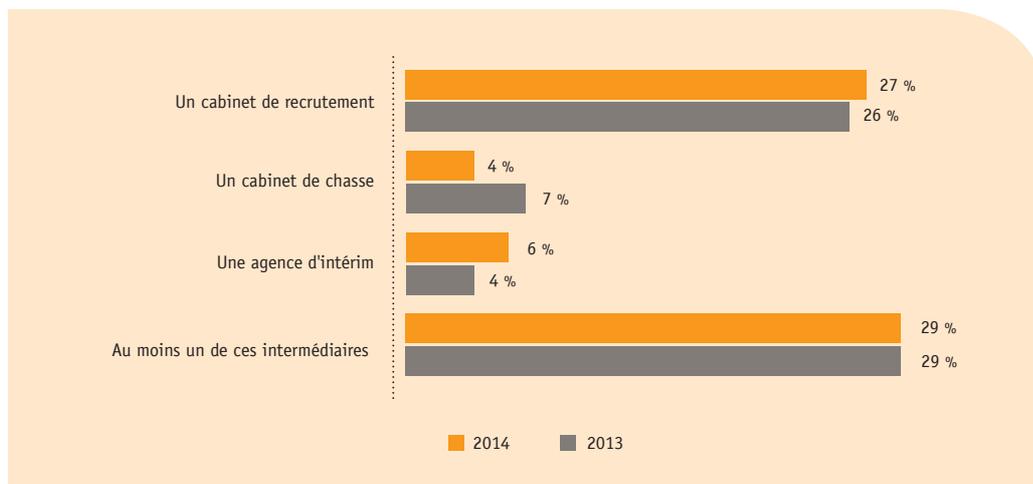
A l'inverse, les agences d'intérim sont plus fréquemment utilisées (7 % en 2014 contre 4 % en 2013), mais leur position reste marginale sur le marché du recrutement des cadres³.

2. *Sourcing cadres*, édition 2013, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2014-43

3. La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite loi Borloo, a autorisé les entreprises de travail temporaire (ou agences d'intérim) à intervenir sur des recrutements en CDI ou CDD et à placer des demandeurs d'emploi.

–Figure 9–

Part des entreprises ayant fait appel à un ou des intermédiaires du recrutement (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2015

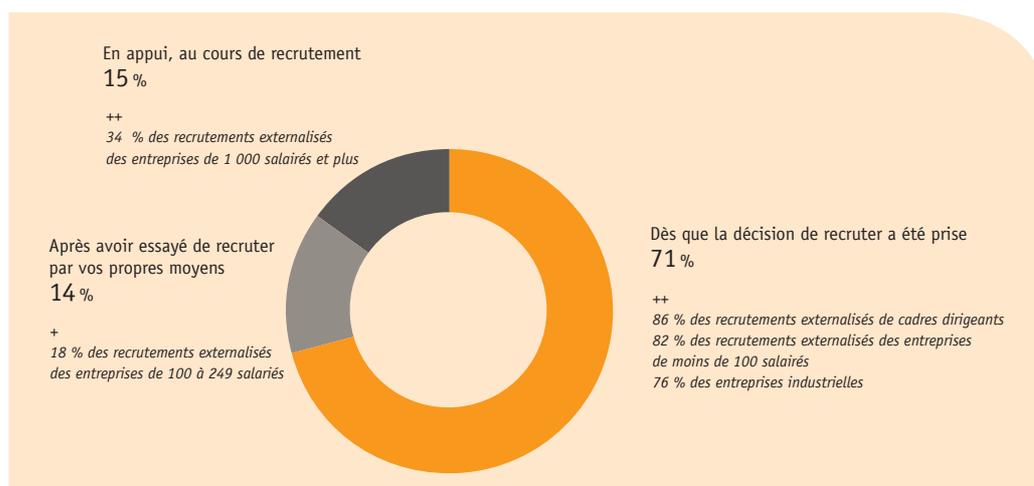
Une nouvelle question a été introduite pour cette édition 2015, afin de savoir à quel moment les entreprises font appel à un intermédiaire du recrutement. **Une situation majoritaire, identifiée et décrite dans une précédente étude de l'Apec⁴, se dégage, celle de la mobilisation d'emblée d'un intermédiaire compte tenu du besoin initial.** Effectivement, une très grande majorité des entreprises (71 %) décide d'externaliser le recrutement dès que la décision de recruter a été prise (figure 10). C'est particulièrement le cas des entreprises de moins de 100 salariés : dans huit cas sur dix, l'appel à un intermédiaire s'est fait à ce moment-là contre 55 % des entreprises de 1 000 salariés et plus. Dans les petites entreprises, l'embauche d'un cadre constitue un enjeu fort, et celles-ci ont besoin de sécuriser une grande partie du processus de recrutement, du *sourcing* à la sélection du candidat. Et ce, d'autant plus qu'elles recrutent peu souvent un cadre. D'autre part, cette configuration est aussi plus fréquente pour le recrutement des postes de direction d'entreprise. Près de 9 fois sur dix, les entreprises ont externalisé ces recrutements dès le début du processus. Les entreprises ont donc tendance à anticiper les éventuelles difficultés de *sourcing* pour sécuriser le recrutement des profils stratégiques.

Les deux autres situations sont minoritaires. Seules 15 % des entreprises qui ont fait appel à un intermédiaire, l'ont fait en appui au cours du recrutement. L'intermédiaire est sollicité uniquement lors de la dernière phase de recrutement pour rassurer l'entreprise au moment du choix final. Cette pratique permet de minimiser les risques au moment de l'évaluation du candidat, en particulier de ses savoir-être. Cette pratique est plus courante pour les grandes entreprises de 1 000 salariés et plus : 33 % des recrutements externalisés pour ces dernières contre 9 % pour les entreprises de moins de 100 salariés.

Enfin, 14 % des entreprises qui se sont adressées à un intermédiaire l'ont fait après avoir essayé de recruter par leurs propres moyens. En amont, l'entreprise essaie de recruter par elle-même, notamment s'il s'agit de profils semblables à ceux déjà en poste, mais ces premières initiatives n'aboutissent pas pour différentes raisons (pénurie de candidats, candidatures inappropriées...). L'intermédiaire est alors mobilisé pour sortir l'entreprise de l'impasse en offrant d'autres leviers de *sourcing*.

4. Le recours aux intermédiaires du recrutement, pratiques et perceptions, édition 2014, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2014-44

-Figure 10-
À quel moment avez-vous fait appel à un intermédiaire de recrutement ?



– PRÈS DE TROIS RECRUTEURS SUR DIX ONT UTILISÉ LES RÉSEAUX SOCIAUX COMME CANAL DE SOURCING –

Après cinq années de constante progression (de 12 % en 2008 à 24 % en 2012) et un palier en 2013 (22 %), le taux d'usage des sites de réseaux sociaux professionnels a connu une progression importante de 6 points entre 2013 et 2014 pour atteindre 28 %. **Face aux difficultés des entreprises à trouver des candidats sur certains profils via les offres d'emploi⁵, les entreprises sont amenées à utiliser plus fréquemment les sites de réseaux sociaux professionnels comme moyen de sourcing.** Cela est surtout le cas pour le recrutement des candidats dans la fonction informatique. Effectivement, les sites de réseaux sociaux sont davantage utilisés comme canal de recrutement dans les entreprises du secteur des activités informatiques (59 % en 2014 contre 53 % en 2013). La proximité de ce secteur avec les outils issus d'Internet et la difficulté à trouver des candidats expliquent sans doute l'intérêt des recruteurs pour ce canal.

Les grandes entreprises sont les plus nombreuses à utiliser comme moyen de sourcing les sites de réseaux sociaux professionnels

(40 % des entreprises de 1000 salariés et plus contre 26 % pour les moins de 250 salariés).

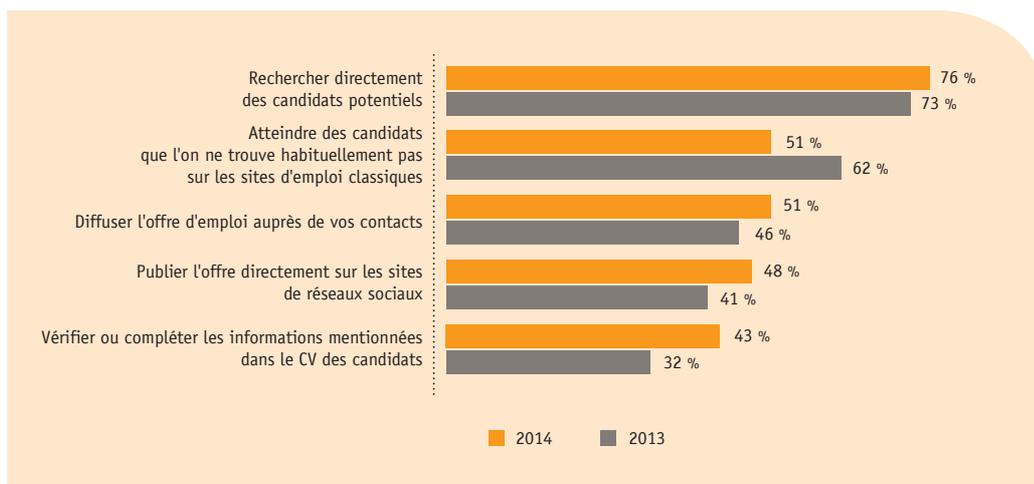
Ces entreprises disposent de moyens plus importants qui leur permettent d'avoir recours à différents services, notamment payants : la publication d'offres d'emploi, la recherche des candidats, la gestion des candidatures à travers des outils spécifiques, le contact direct avec les candidats. La progression remarquée de l'usage des sites de réseaux sociaux professionnels pourrait s'expliquer en partie par l'accès des entreprises à ces services.

Les sites de réseaux sociaux sont principalement utilisés par les recruteurs pour rechercher directement des candidats potentiels, à hauteur de 76 % (73 % l'an dernier) (figure 11). Cet usage est particulièrement répandu dans les entreprises du secteur des activités informatiques (83 %), qui sont aussi celles qui utilisent le plus fréquemment les CVthèques comme moyen de sourcing. Il l'est aussi pour le recrutement de cadres dans la fonction informatique (80 %).

5. De l'offre au recrutement, Recrutements et tension, édition 2014, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2014-67

– Figure 11 –

Rôle joué par les réseaux sociaux dans le recrutement (en % d'entreprises ayant utilisé un réseau social lors de son dernier recrutement de cadre)



En revanche, les recruteurs utilisent moins qu'avant les sites de réseaux sociaux pour atteindre des candidats que l'on ne trouve pas habituellement sur les *jobboards* classiques. En 2014, un peu plus de la moitié des recruteurs citent cette raison contre 62 % en 2013. Le développement d'une offre de services spécifiques au recrutement a certainement attiré aussi des candidats à la recherche d'un nouveau poste, faisant du même coup perdre aux réseaux sociaux professionnels la spécificité de leur audience vis-à-vis des *jobboards*. Ces sites étaient en effet censés permettre d'atteindre, pour certains secteurs ou certaines fonctions comme l'informatique ou la communication, des personnes qui, n'étant pas à la recherche d'un nouveau poste, n'étaient pas accessibles via les autres canaux de *sourcing*. On assiste probablement à la banalisation des réseaux sociaux professionnels qui jouent le même rôle que les CV-thèques dans le *sourcing* des candidats.

Les entreprises sont aussi plus nombreuses à diffuser leurs offres via les réseaux sociaux. Ainsi, **près de la moitié des entreprises ont utilisé les réseaux sociaux pour diffuser leur offre, une part qui a augmenté de 11 points entre 2012 et 2014.** Cette tendance confirme la progression de l'offre d'emploi comme canal de *sourcing*. L'offre d'emploi amène directement des candidats qui correspondent au profil du poste à pourvoir et qui sont intéressés

par ce dernier. Ce sont les entreprises de 1 000 salariés et plus qui utilisent davantage que les autres les sites de réseaux sociaux pour y publier directement l'offre d'emploi (63 % d'entre elles citent cette raison contre 48 % en moyenne).

Enfin, **on notera que les entreprises utilisent plus fréquemment les sites de réseaux sociaux pour vérifier ou compléter les informations mentionnées dans le CV des candidats. Cette proportion atteint 43% en 2014 contre 32% en 2013.** Ce sont particulièrement les entreprises de moins de 100 salariés qui utilisent davantage cette méthode (51 % d'entre elles contre 37 % pour les entreprises de 1 000 salariés et plus). Le recrutement d'un nouveau cadre est un moment perçu comme risqué par les dirigeants de petites entreprises, qui grâce aux réseaux sociaux peuvent mobiliser leurs relations, afin vérifier les informations fournies par les candidats.

Les sites de réseaux sociaux sont fréquemment utilisés mais ils ne permettent que rarement de rencontrer le candidat recruté *in fine*. La proportion de cadres recrutés grâce aux réseaux sociaux évolue peu : 3 % en 2014 contre 2 % entre 2010 et 2013 et 1 % en 2008 et 2009. Toutefois, cette proportion atteint 8 % dans les entreprises du secteur des activités informatiques. ●

- 2 -

- SÉLECTIONNER UN CANDIDAT -

- 24 Une présélection téléphonique est conduite dans plus d'un recrutement sur deux
- 25 Des tests sont réalisés dans près d'un recrutement sur deux
- 27 Les contrôles des diplômes et des références sont quasi-systématiques
- 28 Dans plus de 2 cas sur 10, les recruteurs recherchent des informations sur les candidats via Internet
- 28 Plus d'un tiers des candidats recrutés étaient connus en amont ou recommandés
- 31 Ces candidats qui ont été recrutés via l'offre d'emploi mais qui étaient connus par un collaborateur de l'entreprise

- UNE PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE EST CONDUITE DANS PLUS D'UN RECRUTEMENT SUR DEUX -

En 2014, lors de leur dernier recrutement de cadre, 52 % des entreprises interrogées ont effectué une présélection téléphonique avant de convoquer les candidats en entretien (figure 12). Ce taux avoisine les 50 % depuis 2010 mais il est en léger retrait par rapport aux deux dernières années (55 % en 2013 et 54 % en 2012).

Toutefois, ces présélections téléphoniques peuvent être de nature différente. En effet, un tiers des entreprises déclarent qu'elles effectuent ces présélections uniquement pour vérifier des éléments factuels indiqués par le candidat dans son CV. Il s'agit ici, pour les entreprises de s'assurer notamment que les candidats sont disponibles et de confirmer certains aspects de la candidature comme l'adéquation au profil recherché, la mobilité géographique ou les prétentions salariales.

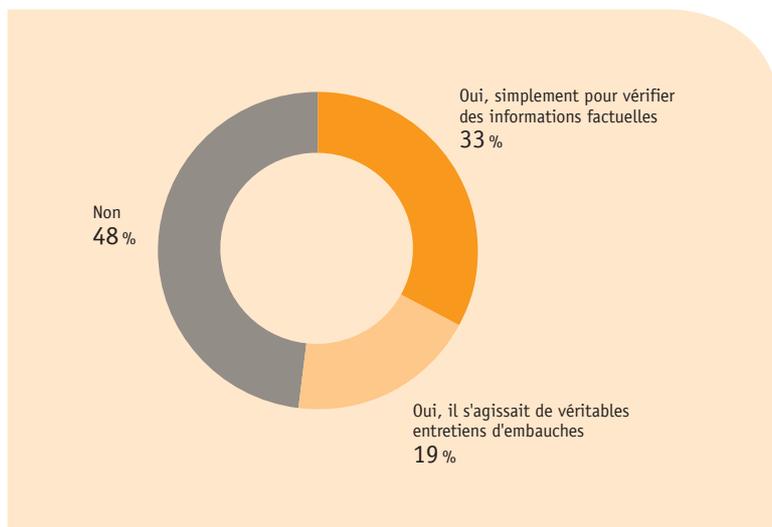
Mais, dans près de deux recrutements sur dix, les entreprises affirment qu'elles réalisent de véritables entretiens d'embauche par téléphone avec les candidats. Nombreux sont les recruteurs qui cherchent alors à s'assurer de la motivation du postulant et à faire une première évaluation, notamment des « savoir-être ».

Dans les deux cas, les candidats ont dès lors tout intérêt à se préparer à l'entretien téléphonique afin de conforter leurs chances d'aller plus loin dans le processus d'embauche.

C'est lorsqu'elle est conjuguée à l'usage des CVthèques ou des sites de réseaux sociaux professionnels comme outils de *sourcing* que la présélection téléphonique est la plus fréquente (dans respectivement 69 % et 67 % des cas). En effet, le candidat potentiel n'ayant pas fait la démarche de postuler, c'est par ce premier contact téléphonique que le recruteur peut s'assurer de sa disponibilité et de son intérêt pour le poste proposé mais aussi de l'adéquation de son profil au poste à pourvoir et de sa motivation. C'est pourquoi la présélection téléphonique est plus fréquente dans les secteurs des activités informatiques (71 %) et de l'ingénierie-R&D (60 %), là où les entreprises utilisent largement les CVthèques et les réseaux sociaux comme moyen de *sourcing* (tableau 5). En outre, plus de six entreprises sur dix ont réalisé une présélection téléphonique lorsqu'elles ont recruté un jeune diplômé contre une entreprise sur deux pour le recrutement d'un cadre non débutant.

On note enfin que les entreprises de grande taille, qui disposent de plus de moyens dédiés au recrutement, ont davantage recours que les PME à la présélection téléphonique : 71 % des entreprises de 1000 salariés et plus ont réalisé une présélection téléphonique lors de leur dernier recrutement de cadre, soit 22 points de plus que les entreprises de moins de 250 salariés (tableau 6). •

-Figure 12- Avant de convoquer les candidats en entretien, vous même ou quelqu'un de votre entreprise a-t-il procédé à une présélection par téléphone ?



Source : Apec, 2015

–Tableau 5–

Recours à une présélection téléphonique selon le secteur d'activité de l'entreprise	
Industrie	47 %
Automobile-aéronautique-mécanique	48 %
Chimie-pharmacie-énergies	43 %
Équipements électriques et électroniques	53 %
Autres industries	47 %
Construction	41 %
Commerce	54 %
Commerce interentreprises	54 %
Distribution	54 %
Services	55 %
Activités informatiques	71 %
Ingénierie-R&D	60 %
Banque-assurances	71 %
Services aux entreprises	46 %
Transports-logistique	55 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	49 %
Santé-action sociale	33 %
Ensemble	52 %

Source : Apec, 2015

–Tableau 6–

Recours à une présélection téléphonique selon la taille de l'entreprise	
Moins de 100 salariés	52 %
100 à 249 salariés	48 %
250-999 salariés	50 %
1000 salariés et plus	71 %
Ensemble	52 %

Source : Apec, 2015

– DES TESTS SONT RÉALISÉS DANS PRÈS D'UN RECRUTEMENT SUR DEUX –

Lors du dernier recrutement de cadre, **45 % des entreprises interrogées indiquent avoir soumis les candidats à un ou plusieurs tests, une part en légère diminution par rapport à 2013 (47 %) (tableau 7)**. C'est plus souvent le cas dans les grandes entreprises : 53 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont pratiqué des tests, contre seulement 41 % des entreprises de moins de 100 salariés. Dans les grandes entreprises, les procédures de recrutements sont davantage formalisées et les moyens alloués au recrutement sont plus importants (tableau 8).

Ces épreuves sont également plus courantes dans les secteurs de la banque-assurances

(57 %), de l'ingénierie R&D (55 %) et de l'automobile-aéronautique-mécanique (53 %) (tableau 9). A contrario, les tests sont rarement utilisés pour recruter dans le secteur de la santé-action-sociale (27 %). Les entreprises font aussi davantage passer ces tests quand elles ciblent des profils jeunes. Effectivement, quand le cadre recruté est âgé de moins de 30 ans, la moitié des entreprises a pratiqué des tests contre 32 % quand le cadre recruté est âgé de 50 ans et plus. Les recruteurs ont tendance à chercher à valider les compétences des plus jeunes par ces moyens, à l'inverse des plus âgés qui peuvent faire valoir une expérience professionnelle.

Les tests peuvent prendre différentes formes en fonction de leur objet. Les plus courants sont les tests de personnalité (22 % des recrutements), en particulier lorsqu'il s'agit de recruter pour les postes de direction d'entreprise (28 %) et dans les fonctions commercial-marketing (27 %) et services techniques (27 %). Ces tests sont également plus fréquents dans le secteur de la banque-assurances (41 %).

Ces épreuves peuvent également prendre la forme de tests de mise en situation professionnelle (jeux de

rôle, exercices, études de cas) censés évaluer la maîtrise des compétences requises pour le poste à pourvoir (19 % des recrutements). Les entreprises font surtout passer ces tests pour les postes en informatique (27 %), gestion-finance-administration (27 %) et dans le secteur de l'hôtellerie-restauration-loisirs (25 %).

Enfin, les candidats ont été soumis à des tests de langues et des tests psychotechniques dans respectivement 15 % et 12 % des recrutements. ●

-Tableau 7-

Les candidats reçus en entretien ont-ils passé...	
Des tests de personnalité	22 %
Des tests de mise en situation professionnelle	19 %
Des tests de langue	15 %
Des tests psychotechniques	12 %
Au moins une de ces quatre formes de test	45 %

Source : Apec, 2015

-Tableau 8-

Recours aux tests selon la taille de l'entreprise	
Moins de 100 salariés	41 %
100 à 249	41 %
250-999	48 %
1000 salariés et plus	53 %
Ensemble	45 %

Source : Apec, 2015

-Tableau 9-

Recours aux tests selon le secteur d'activité de l'entreprise	
Industrie	49 %
Automobile-aéronautique-mécanique	53 %
Chimie-pharmacie-énergies	52 %
Équipements électriques et électroniques	37 %
Autres industries	45 %
Construction	42 %
Commerce	42 %
Commerce interentreprises	48 %
Distribution	37 %
Services	45 %
Activités informatiques	44 %
Ingénierie-R&D	55 %
Banque-assurances	57 %
Services aux entreprises	54 %
Transports-logistique	36 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	45 %
Santé-action sociale	26 %
Ensemble	45 %

Source : Apec, 2015

– LES CONTRÔLES DES DIPLÔMES ET DES RÉFÉRENCES SONT QUASI-SYSTÉMATIQUES –

En parallèle des différents tests, d'autres moyens permettent aux entreprises de sécuriser leurs recrutements, notamment en contrôlant les informations factuelles décrites sur les CV des candidats. Deux types de contrôles peuvent être effectués par l'entreprise : la demande des diplômes et la vérification des références, cette dernière s'effectuant le plus souvent auprès des anciens employeurs du candidat⁶.

Ces vérifications sont effectuées soit par l'entreprise, soit par l'intermédiaire de recrutement lorsque ce dernier se charge de la sélection des candidats.

Différents cas de figures se présentent pour ces contrôles : **la demande exclusive des diplômes du candidat, le contrôle seul des références et enfin la demande des diplômes avec le contrôle des références.**

Le cas le plus courant est celui où les diplômes comme les références du candidat sont contrôlés, soit dans 43 % des cas quand l'entreprise recrute directement et dans 55 % des cas quand un intermédiaire du recrutement est intervenu.

On constate toutefois des différences quant au type de contrôle quand l'entreprise recrute directement ou lorsque cette dernière fait appel à un intermédiaire.

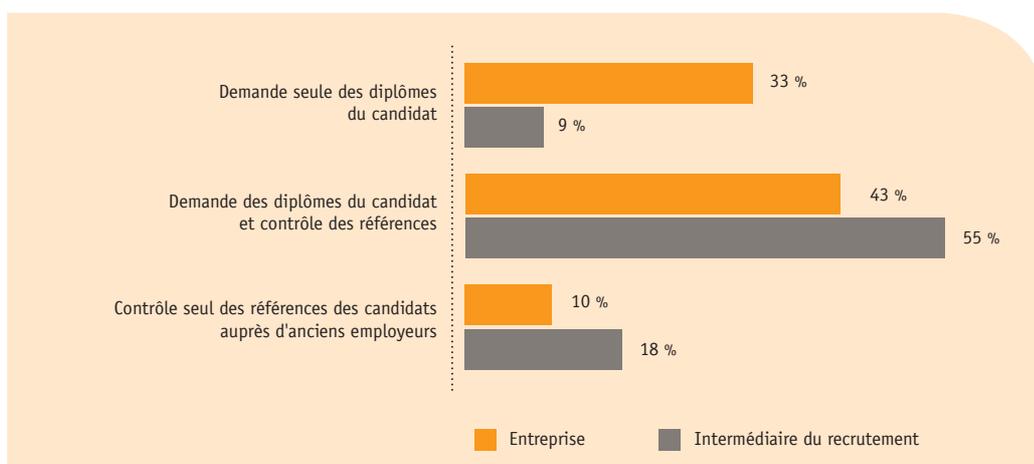
Lorsqu'un intermédiaire du recrutement est mandaté par une entreprise, il est rare que seuls les diplômes soient contrôlés, dans moins d'un recrutement sur dix. Il est plus fréquent que seules les références soient contrôlées, dans près de 20 % des cas (figure 13). Au global, les références sont plus souvent contrôlées que les diplômes des candidats lorsque l'entreprise fait appel à un intermédiaire (dans 73 % des recrutements contre 64 %). Cet écart peut s'expliquer par le fait que les intermédiaires de recrutement sont surtout mandatés pour recruter des profils expérimentés, et vont donc chercher à contrôler les compétences par la vérification de références auprès d'anciens employeurs plutôt que par les diplômes. D'autre part, le contrôle des références apporte à l'intermédiaire des garanties vis-à-vis de son client.

À l'inverse, quand l'entreprise recrute directement, elle est plus souvent amenée à demander les diplômes qu'à contrôler les références des candidats. Dans 33 % des recrutements, l'entreprise a uniquement demandé les diplômes, tandis que le contrôle seul des références ne concerne que 10 % des recrutements. Au global, l'entreprise a demandé les diplômes du candidat dans 76 % des recrutements, tandis qu'elle a contrôlé ses références

6. Selon la loi, le contrôle des références auprès d'anciens employeurs ne peut s'effectuer qu'avec l'accord du candidat.

–Figure 13–

Part des recrutements où les diplômes sont demandés et/ou leurs références sont contrôlés par l'entreprise ou l'intermédiaire du recrutement



Source : Apec, 2015



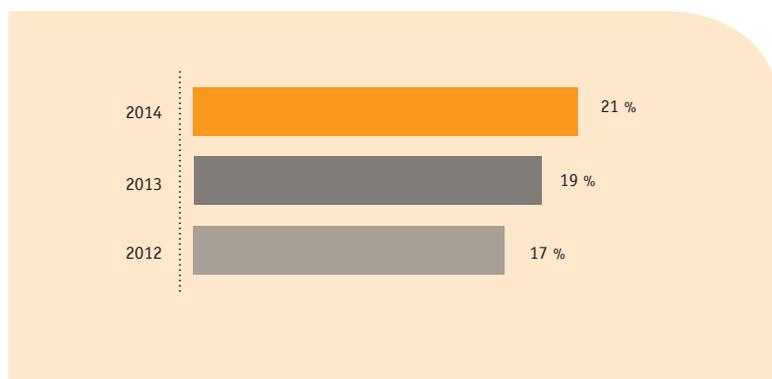
Quand un intermédiaire du recrutement a été mandaté, il a demandé uniquement le diplôme du candidat dans 9 % des cas.

dans seulement 53 % des cas. Le profil des recrutés explique en partie ces résultats. Les plus jeunes sont plus fréquemment recrutés directement par l'entreprise : 86 % des jeunes diplômés recrutés ont été embauchés directement par l'entreprise contre seulement 70 % des cadres de plus de 40 ans. Par conséquent, l'entreprise va plus s'attacher aux diplômes lorsqu'elle recrute des jeunes diplômés ou de jeunes cadres.

Au global, que ce soit par l'entreprise et/ou par le cabinet, les diplômes et/ou les références sont vérifiés dans près de 9 recrutements sur 10.

- DANS PLUS DE 2 CAS SUR 10, LES RECRUTEURS RECHERCHENT DES INFORMATIONS SUR LES CANDIDATS VIA INTERNET -

-Figure 14-
Part des recrutements de cadres où des informations sur les candidats sont recherchées sur Internet



En 2014, 21 % des entreprises disent avoir cherché des informations sur les candidats via Internet, une part en augmentation par rapport à 2012 (17 %) et 2013 (19 %) (figure 14). Les recruteurs peuvent rechercher des informations sur les candidats à partir des moteurs de recherche ou des réseaux sociaux en ligne, au-delà de la simple vérification d'éléments du CV. Cette augmentation est notamment liée à la progression de l'usage des sites de réseaux sociaux professionnels. En effet, la recherche d'informations sur Internet est pratiquée dans plus d'un tiers des cas (34 %) lorsque l'entreprise a utilisé comme canal de recrutement les sites de réseaux sociaux. Il est donc important pour le candidat de maintenir à jour les informations de son profil sur ces sites. ●

- PLUS D'UN TIERS DES CANDIDATS RECRUTÉS ÉTAIENT CONNUS EN AMONT OU RECOMMANDÉS -

-Tableau 9-

Proportion des candidats connus de l'entreprise et/ou recommandés par une personne de l'extérieur parmi les candidats recrutés	
Candidat connu et non recommandé	22 %
Candidat connu et recommandé	5 %
Candidat recommandé mais non-connu	7 %
Total candidat connu et/ou recommandé	34 %

Malgré la transparence du marché de l'emploi cadre, avec la publication d'offre d'emploi dans 85 % des recrutements, le réseau relationnel continue de jouer un rôle important. En effet, **dans plus d'un tiers des recrutements (34 % contre 37 % en 2013), le candidat était connu de l'entreprise et/ou recommandé par un tiers (tableau 9).**

Le fait d'être connu de l'entreprise ou recommandé par un tiers renforce la confiance du recruteur et surtout facilite le processus de recrutement dans un contexte où les candidatures peuvent être très nombreuses, voire pléthoriques. Par exemple un ancien stagiaire ou un ancien salarié peut postuler et après un ou plusieurs entretiens, l'entreprise peut décider d'embaucher le candidat dont les références antérieures au sein de l'entreprise valident les compétences.

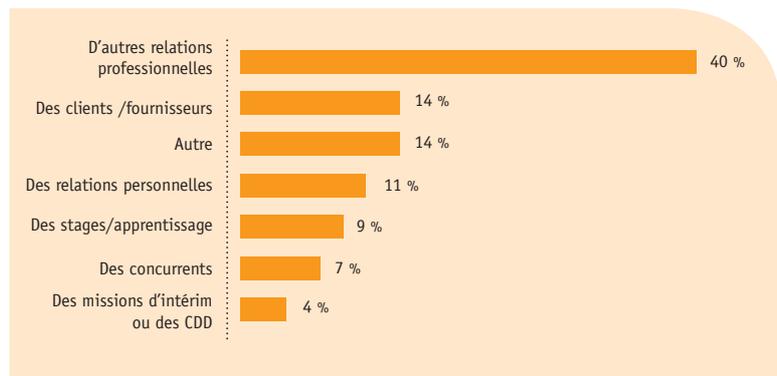
27 % des entreprises déclarent que la personne embauchée était connue d'un collaborateur de l'entreprise avant le début du recrutement (figure 15). Dans 4 cas sur 10, le candidat est connu par le biais d'une relation professionnelle (autre que celle de type client/fournisseur), et dans une moindre mesure, il s'agit d'une relation client/fournisseur (14 %) ou d'une relation personnelle (11 %).

Et 12 % des entreprises indiquent que le candidat recruté in fine a été recommandé par une personne extérieure de l'entreprise. Parmi les candidats recommandés, 6 sur 10 ont été présentés au recruteur par une relation de l'entreprise (client, fournisseur, etc.). Dans plus de 4 cas sur dix, cette recommandation résulte d'une démarche de l'entreprise, qui a elle-même appelé d'anciens employeurs du candidat (figure 16).

Au global, plus d'un tiers des candidats recrutés étaient connus de l'entreprise et/ou recommandés par une personne de l'extérieur. On note que 5 % des candidats recrutés étaient à la fois connus par l'entreprise et recommandés par une personne extérieure.

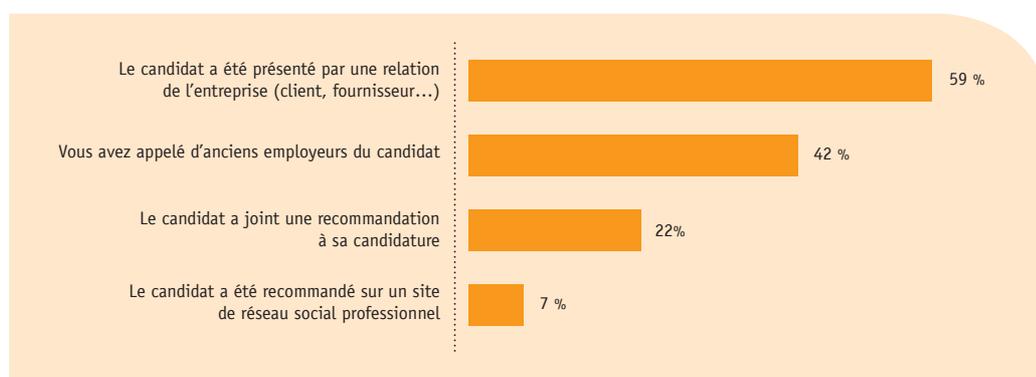
–Figure 15–

Comment ce candidat était-il connu ? Était-ce par...
(le total peut être inférieur à 100 % à cause des «ne sait pas»)



–Figure 16–

Ce candidat a été recommandé par une personne extérieure, de quelle manière ?



Les petites entreprises recrutent davantage de candidats déjà connus ou recommandés que les plus grandes. Près de 40% des entreprises de moins de 100 salariés ont embauché lors de leur dernier recrutement de cadre un candidat connu de l'entreprise ou recommandé par une personne extérieure, soit deux fois plus que les entreprises de 1 000 salariés et plus (**tableau 10**).

Le recrutement d'un cadre dans les plus petites structures est souvent apparenté à une prise de risque. Aussi, le fait de recruter quelqu'un qui est déjà connu de l'entreprise et/ou recommandé permet de limiter les risques. De plus, cela permet de réduire les étapes du recrutement, ce qui est loin d'être négligeable dans des entreprises qui ont peu de moyens (financiers et/ou humains) à y consacrer.

On observe aussi que la part des candidats connus ou recommandés parmi les candidats recrutés augmente avec l'âge de ces derniers.

Ainsi, près de la moitié des personnes recrutées âgées de plus de 50 ans étaient connues de l'entreprise et/ou recommandées par une personne extérieure, contre 30 % des candidats âgés de moins de 40 ans (**tableau 11**). Deux explications : d'une part, les candidats plus âgés bénéficient d'un réseau relationnel plus large du fait de leur expérience professionnelle. D'autre part, ces candidats sont plus exposés aux difficultés de recrutement que les plus jeunes. C'est pourquoi il peut être crucial pour eux de disposer d'une recommandation afin de passer les barrières du CV et de se faire embaucher.

-Tableau 10-

Proportion des recrutements pour lesquels le candidat recruté était connu en amont ou recommandé selon la taille de l'entreprise

	Moins de 100 salariés	100 à 249 salariés	Moins de 250 salariés	250-999 salariés	1000 salariés et plus	Ensemble des entreprises
Candidats recrutés déjà connus ou recommandés	38 %	37 %	37 %	34 %	20 %	34 %

Source : Apec, 2015

-Tableau 11-

Proportion de candidats connus et/ou recommandés parmi les candidats recrutés selon l'âge

	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus	Ensemble des candidats
Candidats recrutés déjà connus ou recommandés	30 %	31 %	42 %	46 %	34 %

Source : Apec, 2015

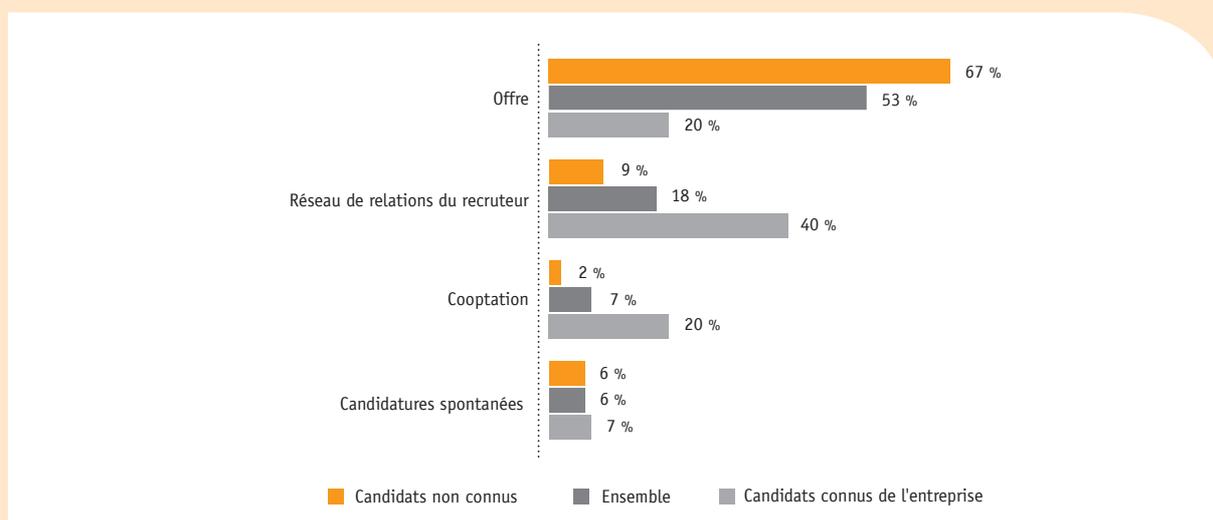
CES CANDIDATS QUI ONT ÉTÉ RECRUTÉS VIA L'OFFRE D'EMPLOI MAIS QUI ÉTAIENT CONNUS PAR UN COLLABORATEUR DE L'ENTREPRISE

Plus d'un quart des cadres recrutés étaient déjà connus d'un collaborateur de l'entreprise. Si le réseau de relation et la cooptation sont logiquement les deux principaux moyens par lesquels ces candidats ont été recrutés (respectivement 40 % et 20 %), une part non négligeable d'entre eux l'a été en réponse à une offre d'emploi (20 %) (figure 17).

Ces candidats se distinguent-ils des autres candidats connus également, mais recrutés par les canaux liés aux réseaux ? En quoi les procédures auxquelles ces candidats ont été soumis sont-elles spécifiques ?

—Figure 17—

Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ? (principaux moyens)



Source : Apec, 2015



Les candidats non connus de l'entreprise ont à 67 % été recrutés via une offre.

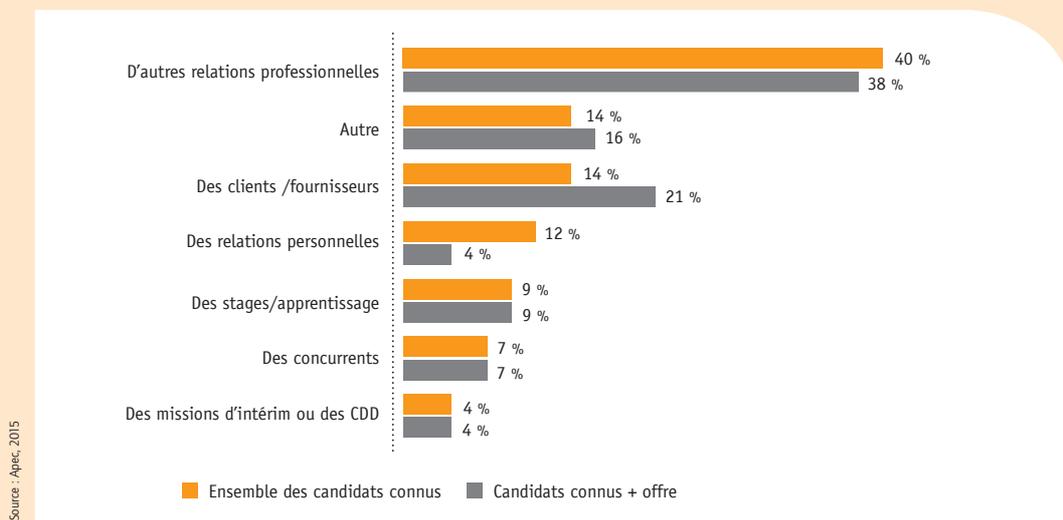
Une première particularité est la façon dont ces candidats étaient connus. En effet, même si les relations professionnelles sont le premier moyen par lequel ces cadres étaient connus (38 %, niveau proche de la moyenne), les relations clients/fournisseurs sont surreprésentées, 21 % contre 14 % pour l'ensemble. Les relations personnelles sont, elles, moins souvent que la moyenne à l'origine du lien entre le cadre recruté et l'entreprise (4 % contre 11 %) (figure 18).

Autre particularité, ces cadres ont été soumis à plus d'épreuves de sélection, non seulement que l'ensemble des recrutés connus, mais aussi de l'ensemble des cadres. Ainsi, 67 % d'entre eux ont été soumis à au moins un test contre 18 % de l'ensemble des connus et 45 % en moyenne.

Enfin, leur profil se distingue également : comme l'ensemble des candidats connus, ils sont plus âgés que la moyenne. Un peu plus de la moitié a plus de 40 ans contre 45 % des candidats connus et 35 % de l'ensemble.

On peut supposer que la relation à l'origine de la connaissance a mis au courant le futur recruté de l'opportunité d'un poste dans l'entreprise, mais n'était pas en mesure de le recommander. Ainsi, le candidat a pu postuler à cette offre d'emploi, mais comme un candidat « classique ». Le processus de recrutement est donc plutôt celui d'un candidat qui est recruté par le biais de la publication d'une offre, et non celui d'un candidat connu des décideurs de l'entreprise. Étant donné que le candidat ne connaît ni le recruteur ni les ressources humaines, le recrutement n'est donc pas facilité, au contraire. En outre, le candidat n'est pas référencé, il est juste connu d'une personne extérieure de l'entreprise. En fait, il est même moins recommandé que les autres candidats (8 % contre 12 % en moyenne et 19 % pour l'ensemble des candidats connus).

-Figure 18-
Comment ce candidat était-il connu ? Était-ce par ...
(le total peut être inférieur à 100 % à cause des «ne sait pas»)



— 3 —

—ZOOM : COMPARAISON DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON LE PROFIL DU CADRE RECRUTÉ (EN ACTIVITÉ OU SANS EMPLOI)—

- 34 L'examen des candidatures spontanées est plus fréquent lors du recrutement de cadres sans emploi
- 36 L'opacité du marché défavorise les cadres sans emploi
- 37 Les cadres sans emploi sont plus souvent recrutés grâce à une offre
- 38 Le recours à un cabinet de chasse est plus fréquent dans les recrutements de cadres en activité
- 40 La présélection téléphonique est plus fréquente lors du recrutement de cadres sans emploi
- 41 Les tests sont aussi fréquents pour les cadres en activité et les cadres sans emploi
- 41 Les cadres en activité sont plus souvent soumis au contrôle des références et des diplômes
- 42 Les cadres en activité recrutés sont plus souvent déjà connus de l'entreprise que les cadres sans emploi

Les entreprises sont interrogées sur le profil du candidat embauché lors de leur dernier recrutement de cadre (âge, sexe, situation professionnelle au moment du recrutement). Ces réponses permettent de comparer les procédures de recrutement selon la situation professionnelle du candidat au moment de son recrutement (en activité ou sans emploi, hors jeunes diplômés⁷).

Parmi les cadres recrutés, 71 % étaient en activité au moment du recrutement et 29 % sans emploi. La part des cadres en activité dans les embauches est plus élevée dans les entreprises de 1 000 salariés et plus (79 % des recrutés, contre 64 % dans les entreprises de moins de 100 salariés). Les candidats en poste sont sans doute plus frileux à l'idée d'une mobilité externe lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise, qui peut paraître moins solide dans le contexte économique actuel. Les cadres en activité sont aussi proportionnellement plus nombreux dans

les recrutements des fonctions direction d'entreprise et santé-social-culture (75 %), qui disposent d'un vivier de candidats plus restreints qu'en moyenne et s'appuient donc essentiellement sur la mobilité externe des cadres.

L'analyse des procédures de recrutement selon la situation professionnelle de la personne recrutée vise à répondre aux questions suivantes :

- **Comment se déroulent les procédures de recrutement (moyens de *sourcing* activés, canaux d'embauche, épreuves de sélection, recours ou non à un intermédiaire...) selon qu'elles aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité ou sans emploi ?**
- **Certaines procédures de recrutement sont-elles plus favorables aux cadres en activité ou au contraire aux cadres sans emploi ?**

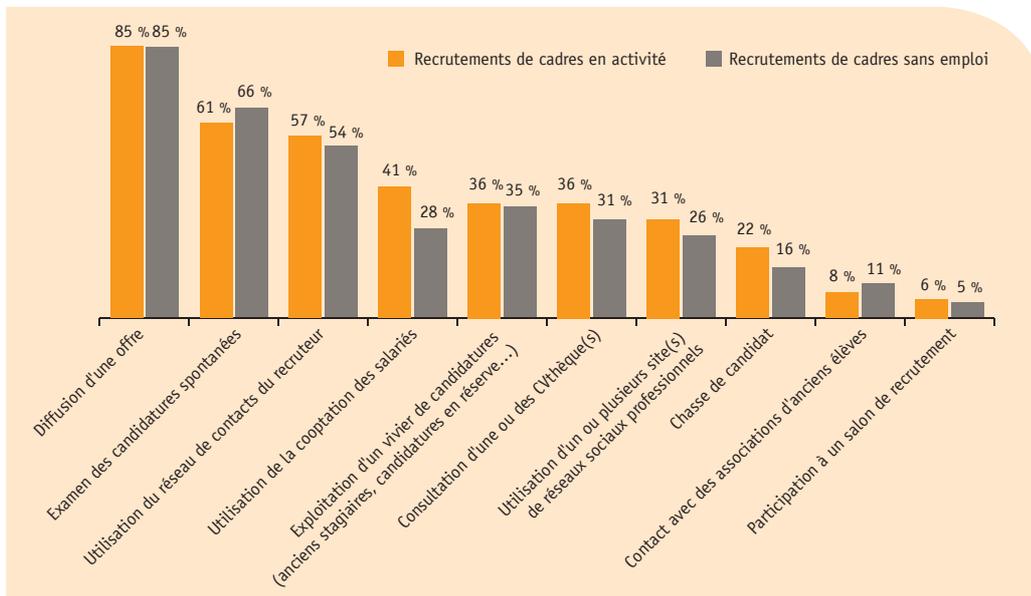
⁷ Les jeunes diplômés, majoritairement sans emploi au moment de leur recrutement, ne sont pas pris en compte dans cette analyse.

– L'EXAMEN DES CANDIDATURES SPONTANÉES EST PLUS FRÉQUENT LORS DU RECRUTEMENT DE CADRES SANS EMPLOI–

Les recrutements ayant abouti à l'embauche d'un cadre en activité ou sans emploi ont aussi souvent fait l'objet de la diffusion d'une offre (85 %) (**figure 19**). En revanche, les entreprises ayant recruté un cadre en activité ont davantage utilisé la cooptation de leurs salariés comme moyen de *sourcing* (41 % d'entre elles contre seulement 28 % des entreprises ayant recruté un cadre sans emploi). La cooptation est un moyen d'accéder à des candidats en activité, par le biais des salariés qui jouent le rôle

d'intermédiaires et de garants. Ces candidats « passifs » ne sont a priori pas en recherche d'emploi et sont donc plus difficiles à atteindre via des moyens classiques (offres, CVthèques...). Logiquement, **les recrutements aboutissent plus fréquemment à l'embauche d'un cadre en activité lorsque la cooptation a été utilisée comme moyen de *sourcing* (78 % des recrutements contre 71 % en moyenne) (figure 20).**

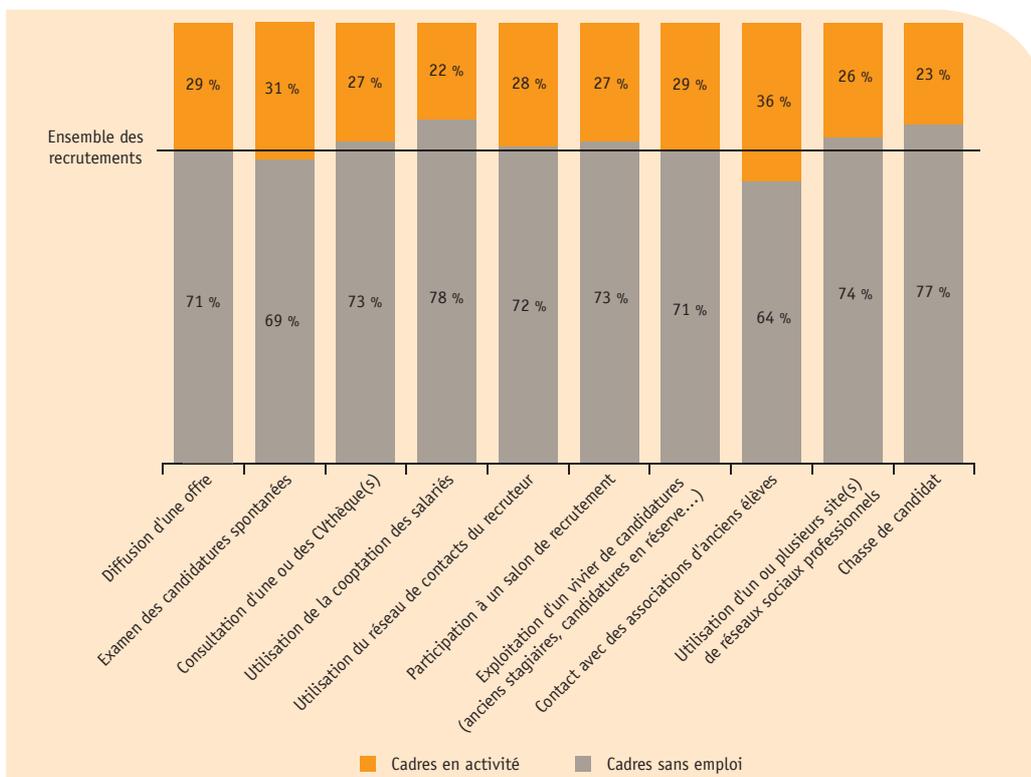
-Figure 19-
Moyens de *sourcing* utilisés lors des recrutements de cadres en activité ou sans emploi



Source : Apec, 2015

 85 % des recrutements ayant abouti à l'embauche d'un cadre en activité ont donné lieu à la diffusion d'une offre.

-Figure 20-
Situation professionnelle des cadres recrutés selon les moyens de *sourcing* utilisés par les entreprises



Source : Apec, 2015

 71 % des recrutements ayant donné lieu à la diffusion d'une offre aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité, et 29 % à l'embauche d'un cadre sans emploi.

Il est intéressant de rappeler que la cooptation est particulièrement utilisée dans le secteur de la formation initiale et continue, secteur qui recrute plus de cadres en activité qu'en moyenne (79 % des recrutés contre 71 %). Les postes de formateurs sont fréquemment à temps partiel, et la cooptation peut être un moyen d'atteindre des candidats en poste éventuellement intéressés par un complément d'activité.

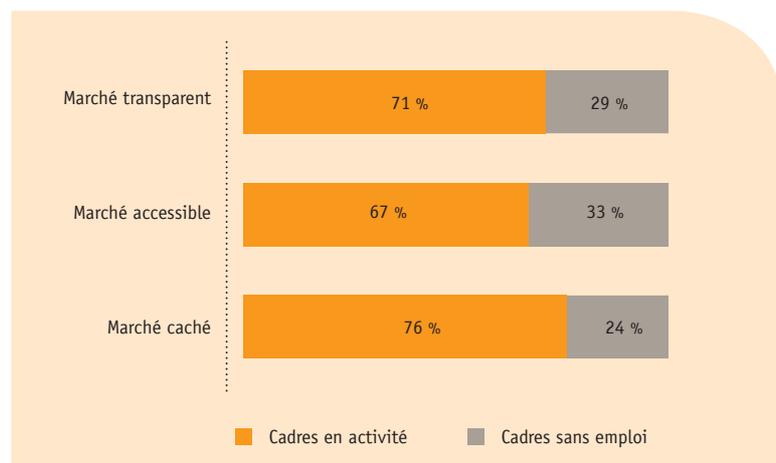
Les entreprises ayant recruté un cadre en activité ont aussi plus fréquemment mobilisé le réseau de relations du recruteur (57 % d'entre elles contre 54 % des entreprises ayant recruté un cadre sans emploi), les CVthèques (36 % contre 31 %), les sites de réseaux sociaux professionnels (31 % contre 26 %) et la chasse (22 % contre 16 %). Dans ces différents cas de figure, c'est a priori le recruteur (ou son mandataire) qui prend l'initiative de la mise en relation avec le candidat. Cela traduit donc peut-être la préférence des recruteurs pour les cadres en poste, qui mobilisent en outre plus de moyens (humains et/ou financiers) pour les atteindre.

Pour leur part, les entreprises ayant recruté un candidat sans emploi ont plus souvent examiné les candidatures spontanées, à hauteur de 66 % d'entre elles contre 61 % des entreprises ayant recruté un cadre en activité. L'examen des candidatures spontanées est plus favorable à l'embauche de candidats sans emploi. Ainsi, **les recrutements aboutissent plus fréquemment à l'embauche d'un cadre sans emploi lorsque le recruteur a examiné les candidatures spontanées (31 % d'entre eux contre 29 % en moyenne).**

De même, le recours à des associations d'anciens élèves favorise l'embauche d'un candidat sans emploi : 36 % des cadres recrutés sont sans emploi quand l'entreprise a mobilisé ce moyen de *sourcing*, contre 29 % en moyenne. Ce résultat est peu surprenant puisque ce canal vise surtout de jeunes cadres, qui sont davantage concernés par des contrats temporaires et confrontés à de plus grandes difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi. ●

– L'OPACITÉ DU MARCHÉ DÉFAVORISE LES CADRES SANS EMPLOI –

–Figure 21–
Situation professionnelle des cadres recrutés selon le degré de transparence du marché



Source : Apec, 2015



71 % des recrutements du « marché transparent » aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité, et 29 % à l'embauche d'un cadre sans emploi.

L'utilisation exclusive des canaux de *sourcing* les plus confidentiels (réseau, cooptation, chasse, et/ou associations d'anciens élèves) est plus favorable au recrutement de cadres en activité. Les recrutements du « marché caché » aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité dans 76 % des cas, contre 71 % des cas lorsque le recrutement a donné lieu à publication d'une offre (figure 21).

Mais les recrutements qui correspondent au « marché accessible » (utilisation des candidatures spontanées, CVthèques et/ou sites de réseaux sociaux sans diffusion d'une offre) sont finalement les plus favorables aux candidats sans emploi, ce qui s'explique par le poids des candidatures spontanées dans ce segment de marché. Les recrutements du « marché accessible » aboutissent à l'embauche d'un cadre sans emploi dans 33 % des cas (29 % en moyenne). ●

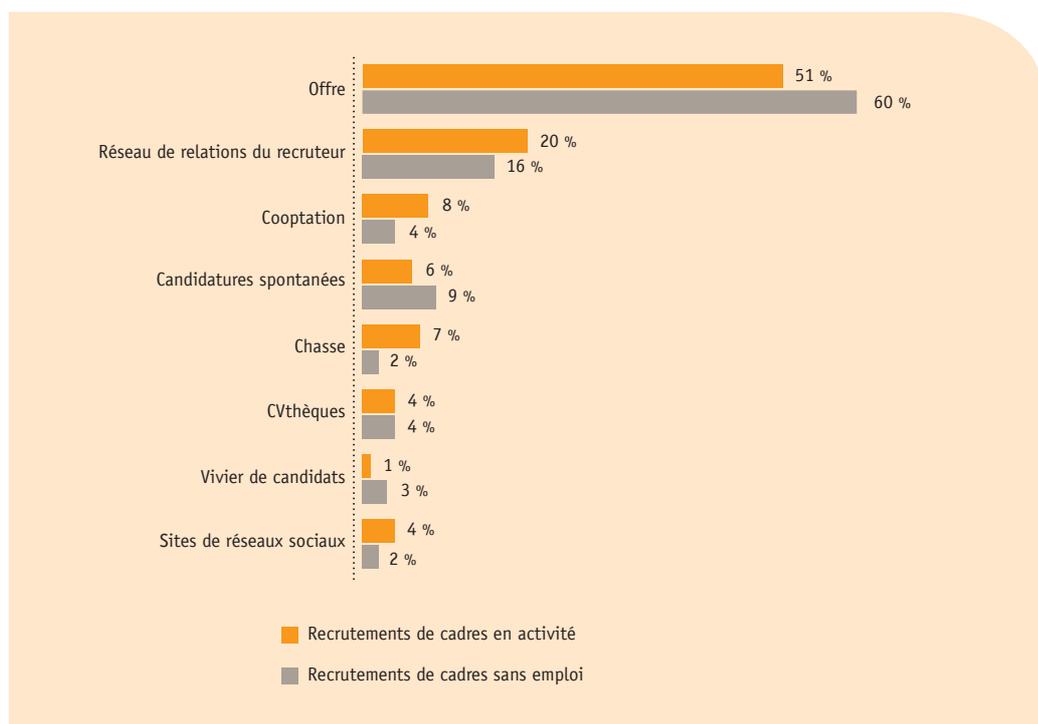
– LES CADRES SANS EMPLOI SONT PLUS SOUVENT RECRUTÉS GRÂCE À UNE OFFRE –

Les offres restent le premier moyen ayant permis de rencontrer la personne recrutée, qu'elle soit en activité ou sans emploi au moment du recrutement. Mais **les cadres sans emploi sont plus souvent repérés suite à la diffusion d'une offre** que les cadres en activité (**figure 22**) : 60 % d'entre eux contre 51 % pour les seconds. La candidature retenue provient aussi plus souvent des candidatures spontanées lorsque le cadre recruté est sans emploi (9 % contre 6 % pour les cadres en activité).

A contrario, **les cadres en activité sont plus souvent approchés par le biais du réseau de relations du recruteur**, à hauteur de 25 % d'entre eux contre 16 % des cadres sans emploi. Les recruteurs utilisent en effet leur réseau de relations pour atteindre des candidats expérimentés, souvent déjà en poste. De même, la cooptation est à l'origine de 8 % des embauches de cadres en activité, contre seulement 4 % pour les cadres sans emploi. Enfin, les cadres en activité sont plus souvent « chassés » que les candidats sans emploi (7 % contre 2 %).

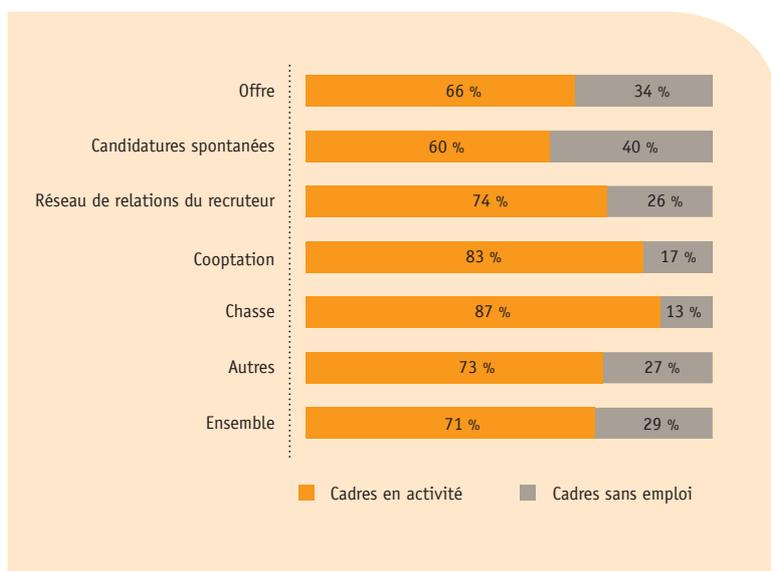
–Figure 22–

Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ?



51 % des recrutements de cadres en activité ont été finalisés grâce à la diffusion d'une offre, contre 60 % des recrutements de cadres sans emploi.

–Figure 23–
Situation professionnelle des cadres recrutés selon le canal d'embauche



Source : Apec, 2015

66 % des cadres recrutés grâce à la diffusion d'une offre étaient en activité au moment du recrutement, et 34 % étaient sans emploi.

Les cadres recrutés via la chasse, la cooptation ou le réseau de relations du recruteur sont plus fréquemment des cadres en activité comparativement aux autres canaux d'embauche (figure 23). Seuls 13 % des cadres recrutés par le biais de la chasse sont sans emploi, 17 % de ceux approchés par la cooptation, et 26 % de ceux embauchés par le biais du réseau de relations (contre 29 % des cadres tous canaux confondus). Ces canaux de *sourcing* sont en effet un moyen d'atteindre des candidats « passifs » qui ne sont pas en recherche d'emploi et qui sans cela ne postuleraient pas, ce que semblent confirmer ces résultats. A l'inverse, **l'examen des candidatures spontanées et la diffusion d'une offre laissent plus de chances aux candidats sans emploi d'être embauchés, comparativement aux autres canaux d'embauche** : 40 % des recrutés repérés grâce à la consultation des candidatures spontanées sont sans emploi, et 34 % de ceux recrutés grâce à une offre. ●

– LE RECOURS À UN CABINET DE RECRUTEMENT ET/OU DE CHASSE EST PLUS FRÉQUENT DANS LES RECRUTEMENTS DE CADRES EN ACTIVITÉ –

–Tableau 12–
Part des entreprises ayant fait appel à un ou des intermédiaires selon la situation professionnelle des cadres recrutés

	Recrutements de cadres en activité	Recrutements de cadres sans emploi	Ensemble des recrutements ⁸
Un cabinet de recrutement	28 %	26 %	27 %
Une agence d'intérim	4 %	6 %	4 %
Un cabinet de chasse	8 %	4 %	6 %
Au moins un de ces intermédiaires	31 %	30 %	29 %

Source : Apec, 2015

28 % des entreprises ayant recruté un cadre en activité ont fait appel à un cabinet de recrutement, contre 26 % des entreprises ayant recruté un cadre sans emploi.

Les entreprises ayant finalement recruté un cadre en activité ont plus souvent fait appel à un cabinet de recrutement ou à un cabinet de chasse (tableau 12). Ainsi, un cabinet de recrutement a été mobilisé dans 28 % des recrutements de cadres en activité, contre 26 % des recrutements de cadres sans emploi. Un cabinet de chasse a quant à lui été mandaté dans 8 % des recrutements de cadres en activité contre seulement 4 % des recrutements de cadres sans emploi. Ces résultats sont peu surprenants, puisque ces intermédiaires sont notamment sollicités pour atteindre des cadres en poste via de l'approche directe. Cette démarche est fréquente pour les recrutements de cadres dirigeants (dans 32 % des recrutements contre 29 % en moyenne), postes pour lesquels la proportion de cadres en activité parmi les recrutés est la plus forte (75 % des recrutés).

8. Les résultats présentés pour l'ensemble des recrutements intègrent les recrutements de jeunes diplômés, qui n'ont pas été pris en compte dans cette analyse. Par conséquent, les pourcentages pour l'ensemble des recrutements peuvent être inférieurs ou supérieurs aux résultats pour les seuls cadres en activité ou sans emploi.

A contrario, **les entreprises ayant embauché un cadre sans emploi ont plus souvent sollicité une agence d'intérim**, dans 6 % des recrutements de cadres sans emploi contre 4 % des recrutements de cadres en activité. On peut faire l'hypothèse que ces intermédiaires ont moins recours à l'approche directe, diffusent plus souvent une offre d'emploi et mobilisent davantage les candidatures spontanées, canaux de *sourcing* qui sont plus favorables au recrutement de cadres sans emploi.

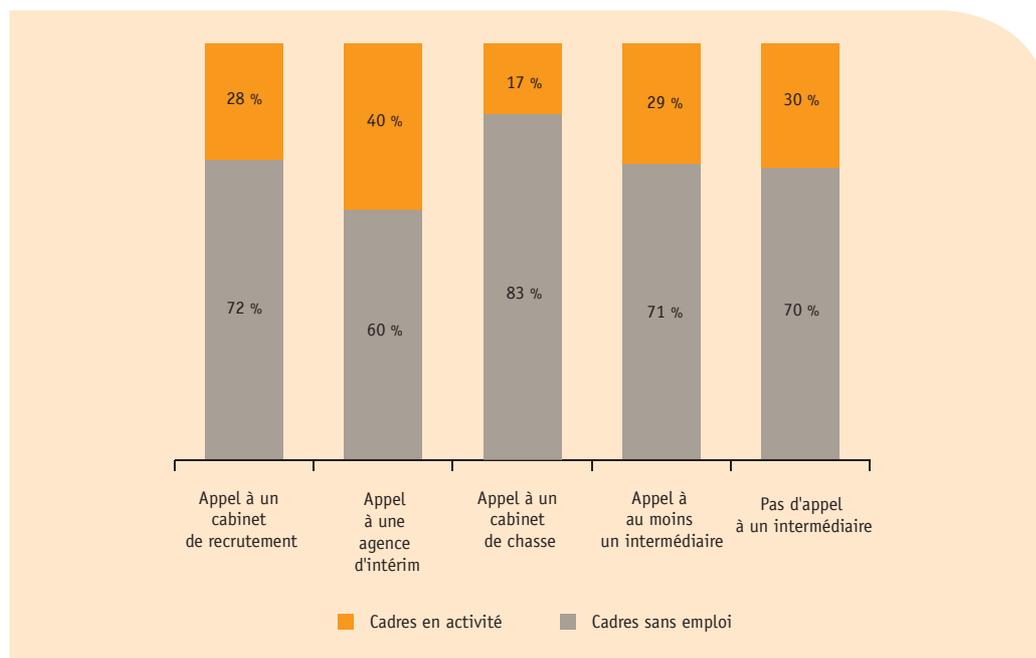
Le recours à un cabinet de chasse est particulièrement favorable au recrutement de cadres en activité (figure 24). Dans 83 % des cas où l'entreprise a mandaté un cabinet de chasse, le recrutement a finalement abouti à l'embauche d'un cadre

en poste (contre 71 % en moyenne). En revanche, **faire appel à une agence d'intérim favorise plutôt le recrutement de cadres sans emploi.** Dans 40 % des cas où l'entreprise a sollicité une société d'intérim, le recrutement a finalement abouti à l'embauche d'un cadre sans emploi (29 % en moyenne).

On peut aussi noter que les entreprises ayant recruté un cadre sans emploi ont plus souvent mobilisé un seul type d'intermédiaire que celles ayant recruté un cadre en activité (79 % contre 69 %). Ces dernières ont sans doute eu recours à deux types d'intermédiaires pour élargir le vivier de candidats et maximiser leurs chances d'atteindre des candidats « passifs » déjà en poste.

–Figure 24–

Situation professionnelle des cadres recrutés selon le recours à un ou des intermédiaires du recrutement



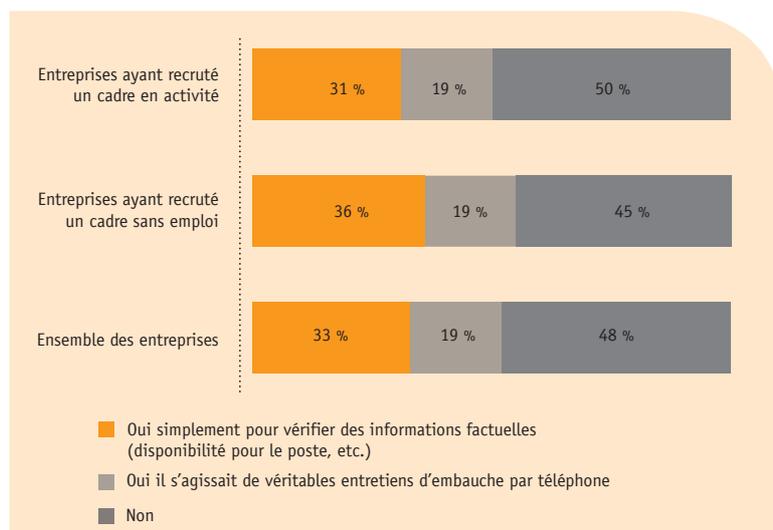
Source: Apec, 2015

 72% des entreprises ayant fait appel à un cabinet de recrutement ont recruté un cadre en activité, et 28 % d'entre elles ont recruté un cadre sans emploi.

- LA PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE EST PLUS FRÉQUENTE LORS DU RECRUTEMENT DE CADRES SANS EMPLOI -

-Figure 25-

Avez-vous eu recours à une présélection téléphonique ?



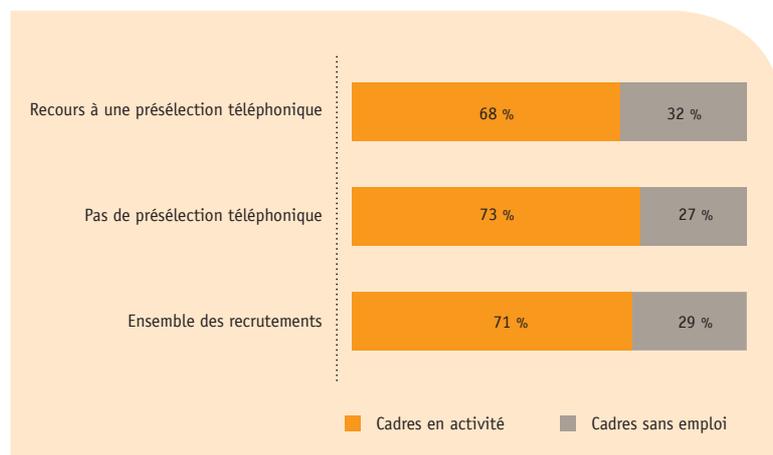
Source : Apec, 2015



31 % des entreprises ayant recruté un cadre en activité ont procédé à une présélection téléphonique pour vérifier des informations factuelles.

-Figure 26-

Situation professionnelle des cadres recrutés selon le recours ou non à une présélection téléphonique



Source : Apec, 2015



68 % des recrutements ayant donné lieu à une présélection téléphonique aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité.

Les cadres sans emploi finalement recrutés ont plus souvent été soumis à une présélection par téléphone que les cadres en activité (55 % contre 45 %) (figure 25). La vérification téléphonique des éléments factuels indiqués dans le CV a en particulier été plus fréquente (36 % des recrutements de cadres sans emploi contre 31 % pour les cadres en activité). Il s'agit pour le recruteur de s'assurer de la pertinence de la candidature (mobilité géographique du candidat, prétentions salariales, adéquation au profil recherché...). Ce premier contact avec le candidat permet aussi d'évaluer ses qualités d'expression orale, son aisance relationnelle, ou encore son intérêt pour le poste et l'entreprise.

Les entreprises soumettent-elles plus souvent les cadres sans emploi à une présélection téléphonique étant peut-être plus frileuses à l'idée de les embaucher ? Et cette étape serait-elle plus favorable au recrutement de cadres sans emploi ?

Les procédures de recrutement au cours desquelles une présélection téléphonique a eu lieu aboutissent plus fréquemment à l'embauche d'un cadre sans emploi (figure 26) : 32 % des cadres recrutés sont sans emploi dans ce cas, contre 27 % lorsque l'entreprise n'a pas soumis les candidats à cette présélection. L'échange téléphonique offre aux candidats la possibilité de mettre en valeur certains aspects de leur profil, parfois difficiles à retranscrire dans un CV. Ce premier contact avec le recruteur permet peut être aux candidats sans emploi d'accéder plus facilement à un entretien, et d'être finalement embauchés. ●

– LES TESTS SONT AUSSI FRÉQUENTS POUR LES CADRES EN ACTIVITÉ ET LES CADRES SANS EMPLOI–

Les cadres en activité finalement recrutés passent autant de tests (tous confondus) que les cadres sans emploi (45 % d'entre eux contre 44 %) (**tableau 13**). Ils sont toutefois un peu plus souvent soumis à des tests de personnalité (24 % contre 20 % des cadres sans emploi). Ceci s'explique sans doute par la surreprésentation des cadres en activité dans la fonction direction d'entreprise (75 % des recrutés). C'est en effet lorsqu'il s'agit de recruter pour cette fonction que les tests de personnalité sont les plus fréquents (dans 28 % des recrutements). •

– Tableau 13–

Usage des tests selon la situation professionnelle des cadres recrutés

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres
Tests de langue	15 %	15 %	15 %
Tests psychotechniques	12 %	12 %	12 %
Tests de mise en situation professionnelle	19 %	18 %	19 %
Tests de personnalité	24 %	20 %	22 %
A passé au moins un test	45 %	44 %	45 %



15 % des cadres en activité recrutés ont été soumis à des tests de langue.

Source : Apec, 2015

– LES CADRES EN ACTIVITÉ SONT PLUS SOUVENT SOUMIS AU CONTRÔLE DES RÉFÉRENCES ET DES DIPLÔMES–

Les cadres en activité sont plus souvent soumis à un contrôle des références, réalisé par l'entreprise et/ou par le cabinet (67 % d'entre eux contre 57 % des cadres sans emploi) (**tableau 14**). Ceci peut en partie s'expliquer par le poids important des cadres en activité parmi les recrutés dans les entreprises de 1 000 salariés et plus (79 % des recrutés), qui sont celles qui contrôlent le plus souvent les références du candidat (elles ou leur mandataire).

De même, le diplôme est plus souvent vérifié pour les cadres en activité que pour les cadres sans emploi (dans 80 % des cas contre 71 %) (**tableau 15**). Ceci s'explique sans doute en partie par la surreprésentation des cadres en activité parmi les recrutés dans la fonction santé-social-culture (75 % des recrutés), dont les recrutements donnent le plus souvent lieu à une vérification des diplômes (dans 94 % des recrutements de cette fonction).

En revanche, les cadres recrutés ont aussi souvent fait l'objet d'une recherche d'information sur internet par l'entreprise, qu'ils soient en activité (22 % d'entre eux) ou sans emploi (23 %). •

– Tableau 14–

Part des recrutements où les références sont contrôlées

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres
L'entreprise a contrôlé les références des candidats	59 %	49 %	53 %
Le cabinet a contrôlé les références des candidats	76 %	70 %	73 %
Contrôle des références par l'entreprise et/ou le cabinet	67 %	57 %	63 %



59 % des cadres en activité recrutés ont été soumis à un contrôle des références par l'entreprise.

Source : Apec, 2015

– Tableau 15–

Part des recrutements où les diplômes sont demandés

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres
L'entreprise a demandé les diplômes des candidats	77 %	67 %	76 %
Le cabinet a demandé les diplômes des candidats	67 %	62 %	64 %
Demande des diplômes par l'entreprise et/ou le cabinet	80 %	71 %	63 %



77 % des cadres en activité recrutés ont été soumis à une vérification des diplômes par l'entreprise.

Source : Apec, 2015

- LES CADRES EN ACTIVITÉ RECRUTÉS SONT PLUS SOUVENT DÉJÀ CONNUS DE L'ENTREPRISE QUE LES CADRES SANS EMPLOI -

-Tableau 16-

Proportion de candidats connus de l'entreprise et/ou recommandés par une personne de l'extérieur parmi les cadres recrutés

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres
Candidat connu et non recommandé	24 %	17 %	22 %
Candidat connu et recommandé	6 %	5 %	5 %
Candidat recommandé mais non connu	7 %	10 %	7 %
Total	37 %	32 %	34 %

Source : Apec, 2015



24 % des cadres en activité finalement recrutés étaient connus en amont du recrutement, mais non recommandés par une personne de l'extérieur.

-Tableau 17-

Comment ce candidat était-il connu ?

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres connus
Des stages/apprentissage	2 %	5 %	9 %
Des clients /fournisseurs	17 %	11 %	14 %
Des concurrents	8 %	7 %	7 %
D'autres relations professionnelles	47 %	36 %	40 %
Des relations personnelles	8 %	18 %	11 %
Des missions d'intérim ou des CDD	3 %	9 %	4 %
Autres	14 %	13 %	14 %
Ne sait pas	1 %	1 %	1 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : Apec, 2015



Parmi les cadres en activité recrutés qui étaient connus en amont du recrutement, 2 % l'étaient par le biais des stages ou de l'apprentissage.

De façon logique, dans la mesure où ils sont plus souvent recrutés grâce au réseau de relations du recruteur, **les cadres en activité sont plus souvent connus par l'entreprise en amont du recrutement** (30 % d'entre eux contre 23 % des cadres sans emploi) (**tableau 16**). En revanche, **les cadres sans emploi sont plus souvent recommandés par une personne de l'extérieur** sans être connus (10 % d'entre eux contre 7 % des cadres en activité). Ces candidats sont plus exposés aux difficultés de recrutement que les cadres en activité, car leur situation de chômage est souvent perçue négativement par les recruteurs. Par conséquent, il est crucial pour eux de disposer d'une recommandation pour rassurer le recruteur et se faire embaucher.

Les cadres en activité connus avant d'être recrutés le sont plus souvent par le biais de relations professionnelles (clients, fournisseurs, concurrents, autres relations professionnelles) que les candidats sans emploi déjà connus (71 % d'entre eux contre 53 %) (**tableau 17**). Ces derniers sont en revanche plus souvent connus par l'entremise de relations personnelles (18 % contre 8 % des cadres en activité connus), ainsi que par le biais de précédents contrats temporaires (missions d'intérim, CDD, stage, apprentissage) à hauteur de 14 % d'entre eux contre 5 % des cadres en activité déjà connus.

Lorsque les cadres sans emploi sont recommandés, c'est le plus souvent parce que le recruteur a appelé d'anciens employeurs du candidat (52 % des cas) (**tableau 18**). La recommandation est un moyen pour le recruteur de se rassurer sur les compétences du candidat, et devient donc cruciale pour son embauche. En revanche, les cadres en activité recommandés ont le plus souvent été présentés par une relation de l'entreprise (62 % des cas), ce qui

confirme l'importance du réseau relationnel comme canal d'embauche des cadres en activité. Les cadres en activité recommandés ont aussi plus souvent joint une recommandation à leur candidature (24 % d'entre eux contre 17 % des cadres sans emploi recommandés). En résumé, les procédures de recrutements des cadres en activité et sans emploi se distinguent par quelques traits saillants (**tableau 19**).

– **Tableau 18** –

De quelle manière le candidat finalement recruté a-t-il été recommandé ?

Plusieurs réponses possibles

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres recommandés
Vous avez appelé d'anciens employeurs du candidat	38 %	52 %	41 %
Le candidat a joint une recommandation à sa candidature	24 %	17 %	21 %
Le candidat a été recommandé sur un site de réseau social professionnel	9 %	3 %	7 %
Le candidat a été présenté par une relation de l'entreprise (client, fournisseur...)	62 %	51 %	58 %
D'une autre manière	9 %	21 %	15 %

Source : Apec, 2015



Parmi les cadres en activité recrutés qui étaient recommandés, 38 % l'étaient car le recruteur a appelé d'anciens employeurs du candidat.

– **Tableau 19** –

Principaux traits saillants des recrutements de cadres sans emploi et en activité

Cadres sans emploi	Cadres en activité
Principaux canaux privilégiés : offres et candidatures spontanées	Principaux canaux privilégiés : offres, réseau et cooptation
Recours aux agences d'intérim	Recours aux cabinets de recrutement et/ou de chasse
Moindre connaissance par l'entreprise	Meilleure connaissance par l'entreprise
Recommandation plus souvent recherchée par le recruteur	Recommandation plus souvent présentée par le cadre

Source : Apec, 2015

N° 2015-60

MAI 2015

– SOURCING CADRES, ÉDITION 2015 –

L'offre d'emploi reste le premier moyen utilisé par les entreprises pour recruter leurs cadres en 2014 : 85 % des recrutements de cadres ont donné lieu à la publication d'une offre, en progression de 3 points par rapport à 2013. Les autres canaux de *sourcing* qui ont vu leur taux d'utilisation progresser significativement entre 2013 et 2014 sont l'exploitation d'un vivier de candidatures et les sites de réseaux sociaux professionnels. Ces derniers connaissent une progression de 6 points, pour atteindre 28 % en 2014. Mais, si les entreprises n'ont jamais été aussi nombreuses à utiliser les sites de réseaux sociaux professionnels dans le *sourcing* de leurs candidatures, l'usage qu'elles en font a également évolué, pour se rapprocher de CVthèques classiques.



www.apec.fr

ISSN 2273-8819

MAI 2015

L'étude a été réalisée par le département
Études et Recherche de l'Apec :

Pilotage de l'étude : Laurence Bonnevaux

Analyse et rédaction : Kaoula Ben Messaoud, France
Lhermitte, avec l'appui de Clotilde Binet.

Maquette : Daniel Le Henry.

Direction du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local



REGIONSJOB

MÉTHODES DE RECRUTEMENT

LA GRANDE ENQUÊTE



Février 2015

MÉTHODES DE RECRUTEMENT

LA GRANDE ENQUÊTE



Comme chaque année, RegionsJob décrypte les pratiques des recruteurs avec sa grande enquête recrutement. En ce début d'année, l'heure est au bilan : quels sont les outils utilisés par les recruteurs pour trouver les bons candidats, ont-ils des difficultés à embaucher certains profils, font-ils des recherches sur les réseaux sociaux pour traquer la réputation en ligne des candidats ?

Des professionnels du recrutement et des ressources humaines ont répondu à ces questions pour donner un panorama complet du recrutement en France.

Sommaire

1 4

LES OUTILS LES PLUS UTILISÉS PAR LES RECRUTEURS

- Évolution comparée des outils de recrutement depuis 2010..... 5
- Le site d'offres d'emploi, 1^{er} outil de recrutement..... 5
- Comment sont utilisés les jobboards ? 6

2 7

LES OUTILS DE RECRUTEMENT COMPLÉMENTAIRES

- Sourcing et cooptation : les solutions pour trouver des profils pénuriques..... 8
- Le recrutement innovant : réseaux sociaux, mobile, etc..... 9
- La marque employeur : qui s'en occupe ? 13

3 14

LA SÉLECTION DES CANDIDATS : LES CRITÈRES DE CHOIX

- Les éléments positifs et négatifs d'une candidature..... 14
- La lettre de motivation : utile ou pas ?..... 15
- Googlisations des candidats et prise de références..... 16

PROFIL DES RÉPONDANTS 18



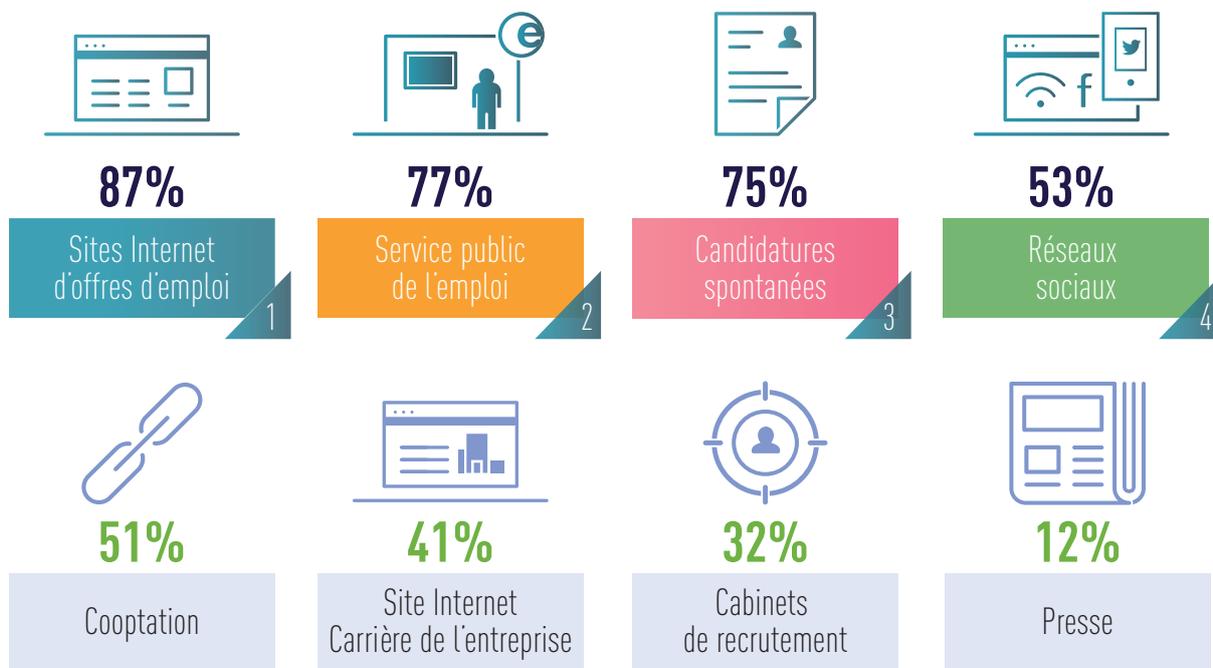
1

LES OUTILS LES PLUS UTILISÉS PAR LES RECRUTEURS

Pour trouver les bons profils, les entreprises utilisent différents outils et canaux de sourcing. Parmi eux trois se distinguent plus particulièrement : les sites internet d'offres d'emploi (comme RegionsJob), utilisés par 87% des recruteurs, les candidatures spontanées, qui permettent notamment de se constituer un vivier de candidats et le service public de l'emploi (Pôle emploi et l'Appec).

Viennent ensuite des outils complémentaires : les réseaux sociaux, dont le poids semble s'être stabilisé, sont cités par un recruteur sur deux. La cooptation est aussi un moyen de recruter des profils qualifiés. Le site carrière des entreprises fait également partie des moyens utilisés pour attirer les bons candidats en y diffusant des offres d'emploi comme sur les jobboards. Le recours aux cabinets de recrutement figure lui aussi dans la liste des outils de recrutement traditionnels, un tiers des recruteurs font appel à ces professionnels. Enfin, la publication d'annonces dans la presse est l'outil le moins utilisé par seulement 12% des employeurs.

→ Quels supports utilisez-vous pour recruter ?

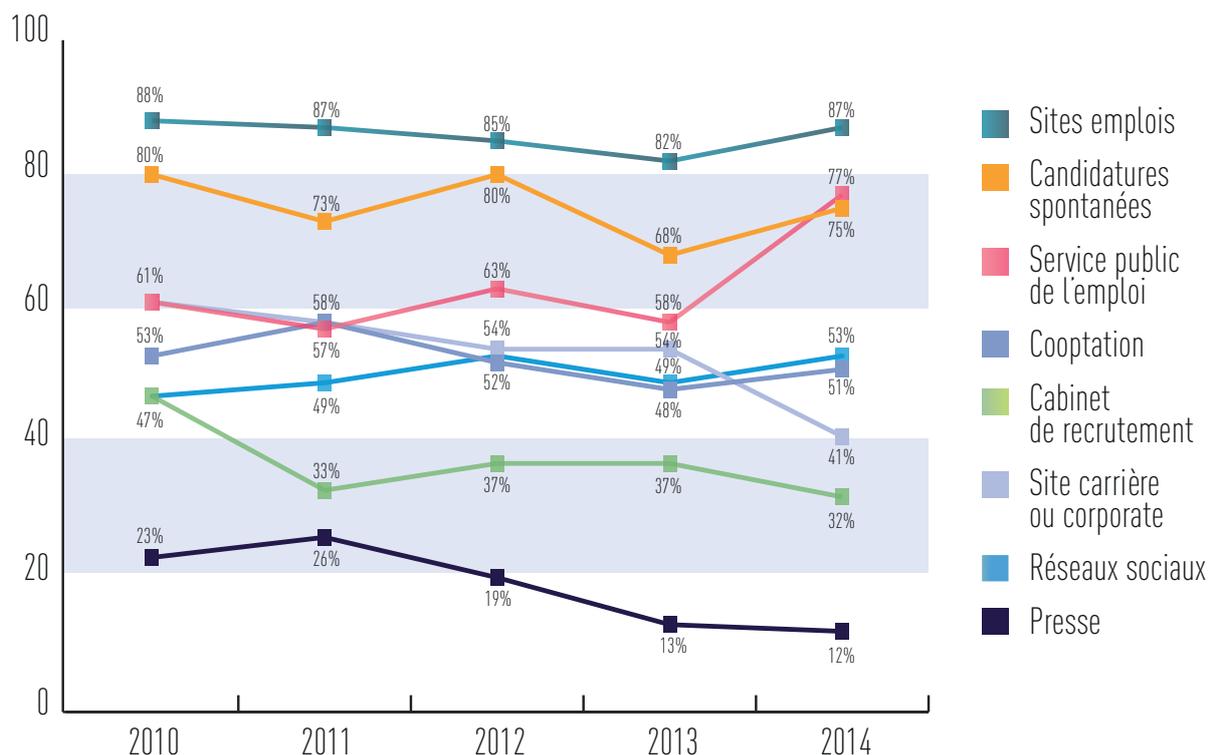


% des recruteurs qui déclarent utiliser cet outil

Évolution comparée des outils depuis 2010

Quand on compare les résultats des différentes enquêtes recrutement réalisées chaque année par RegionsJob, on note que les sites emplois sont plébiscités comme l'outil principal et le plus efficace.

→ Utilisation des outils de recrutement



Le site d'offre d'emploi, 1^{er} outil de recrutement

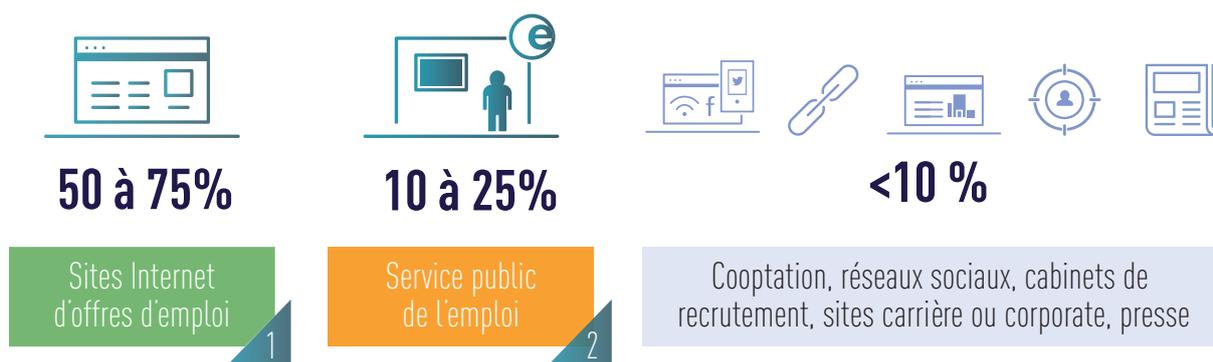
Les sites emplois restent le 1^{er} outil le plus utilisé par les recruteurs. La suprématie des jobboards est encore plus nette chez les candidats qui les plébiscitent à plus de 90% (voir notre enquête sur la recherche d'emploi en 2014). De son côté, le recours au vivier constitué de candidatures spontanées dépend de la conjoncture. La cooptation suit un peu la même courbe, ce qui paraît logique. En période d'embauche ou de reprise des recrutements, les entreprises utilisent tous les canaux à leur disposition. Le service public de l'emploi connaît un certain regain de vigueur en 2014, sans doute parce que les entreprises ont réduit leur budget recrutement et utilisent alors des solutions gratuites comme Pôle emploi ou l'Aphec.

Le recours à des intermédiaires, comme les cabinets de recrutement et de chasse, dépend lui aussi du contexte. En 2010, année de reprise des embauches après la crise de 2009, les entreprises cherchaient des profils expérimentés et ont fait plus appel aux cabinets pour les trouver.

A noter aussi une certaine érosion de l'utilisation du site carrière des entreprises au fil des années. Les réseaux sociaux restent sur la durée un outil secondaire dont l'usage n'explose pas. En revanche, la diffusion des annonces dans la presse écrite semble vivre ses derniers jours. Entre 2010 et 2014, la part des recruteurs qui utilisaient ce canal a été divisée par deux.

Les sites internet d'offres d'emploi sont incontestablement le 1er outil de recrutement en France, les plus efficaces également quand on regarde la part des recrutements effectués grâce aux différents supports. En effet, dans le top 3 des outils les plus utilisés (Jobboard / services public de l'emploi et cooptation), seuls les sites emplois permettent de pourvoir des postes en volume. La cooptation ou le service public de l'emploi permettant de compléter les recrutements.

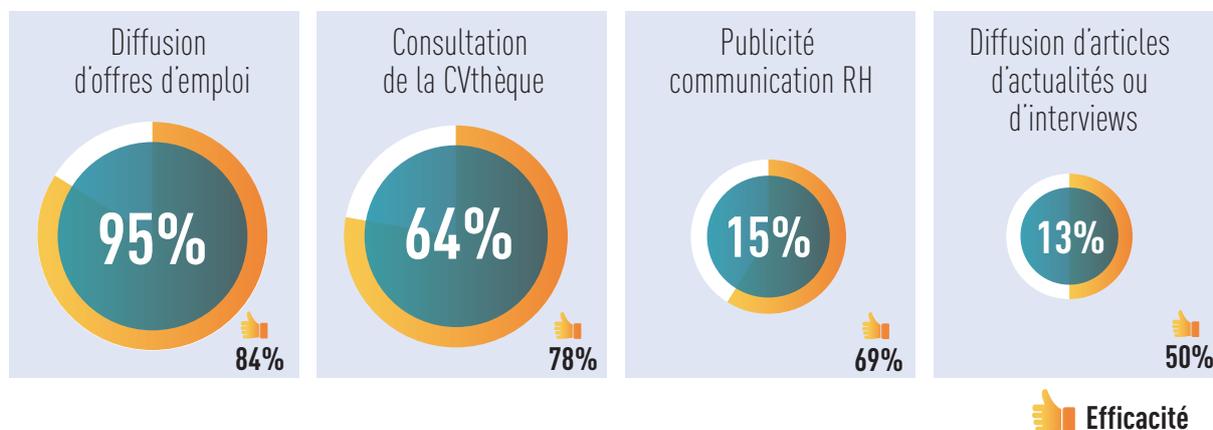
→ Quelle part de vos recrutements est effectuée par ces différents supports ?



Comment sont utilisés les jobboards ?

Les recruteurs utilisent sans surprise à plus de 95% les sites emplois pour diffuser des offres, plus d'un tiers y postent leur annonces plusieurs fois par an. Deuxième outil très utilisé par les recruteurs sur les jobboards : la CVthèque. Près de 40% des recruteurs la consultent tous les jours. Enfin, pour donner de la visibilité à leur marque employeur, les sites emploi sont aussi un outil précieux : 15% des recruteurs diffusent des publicités ou achètent de la communication RH plusieurs fois par an sur les sites emplois. Quasiment la même proportion (13%) communique également sur son actualité RH à travers des articles ou interviews diffusés sur les jobboards comme RegionsJob.

→ Quels outils des sites emploi utilisez-vous pour recruter ? → Quelle est leur efficacité ?



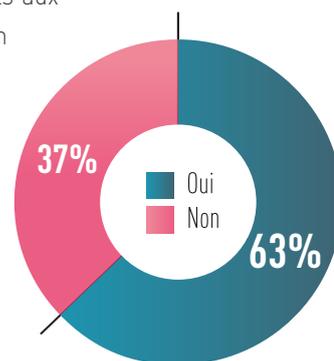
Les deux principaux outils des sites emplois (diffusion d'offres et consultation de la CVthèque) sont très efficaces. Le taux de satisfaction des recruteurs sur ces deux outils se situe autour des 80%.

2

LES OUTILS DE RECRUTEMENT COMPLÉMENTAIRES

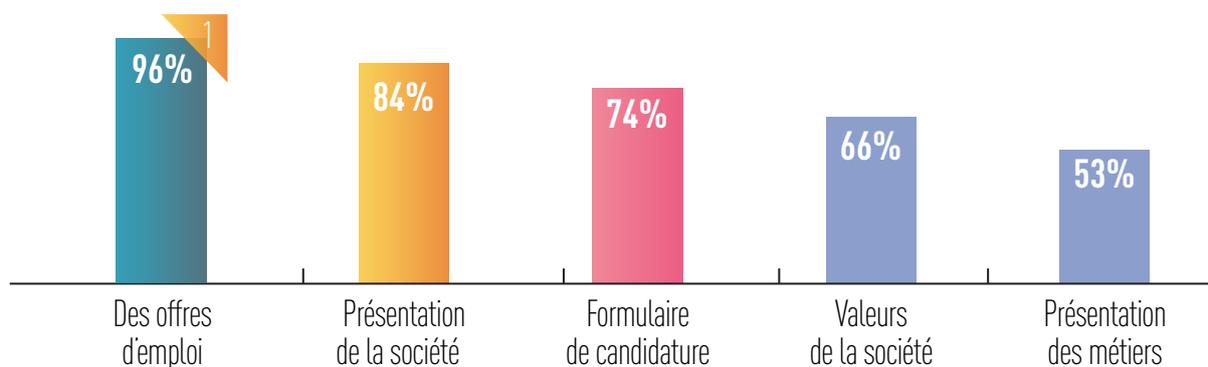
En complément des sites d'offres d'emploi, les recruteurs utilisent d'autres moyens pour trouver les bons candidats. Près de deux tiers des professionnels des RH interrogés ont notamment à leur disposition un espace RH ou carrière sur le site de leur entreprise. Sur leur site ou page carrière, les recruteurs y diffusent en priorité leurs postes à pourvoir auxquels les candidats peuvent postuler directement. L'espace RH des entreprises sert aussi de vitrine corporate pour présenter la société, parler de ses valeurs ou de ses métiers. Parmi les contenus moins souvent présents, on trouve les actualités de l'entreprise, des portraits ou témoignages de salariés, des conseils aux candidats ou des vidéos. Ces contenus enrichissent pourtant la marque employeur en apportant une incontestable valeur ajoutée, mais demandent aussi des ressources pour les réaliser.

→ **Disposez-vous d'un site RH ou d'un espace RH en ligne pour vos recrutements ?**

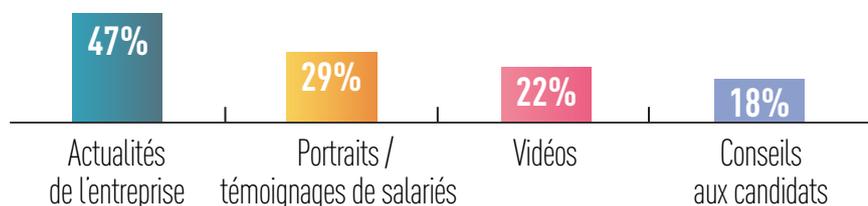


→ **Quels types de contenus y sont présents ?**

Les informations et services RH les plus répandus sur les sites carrière :

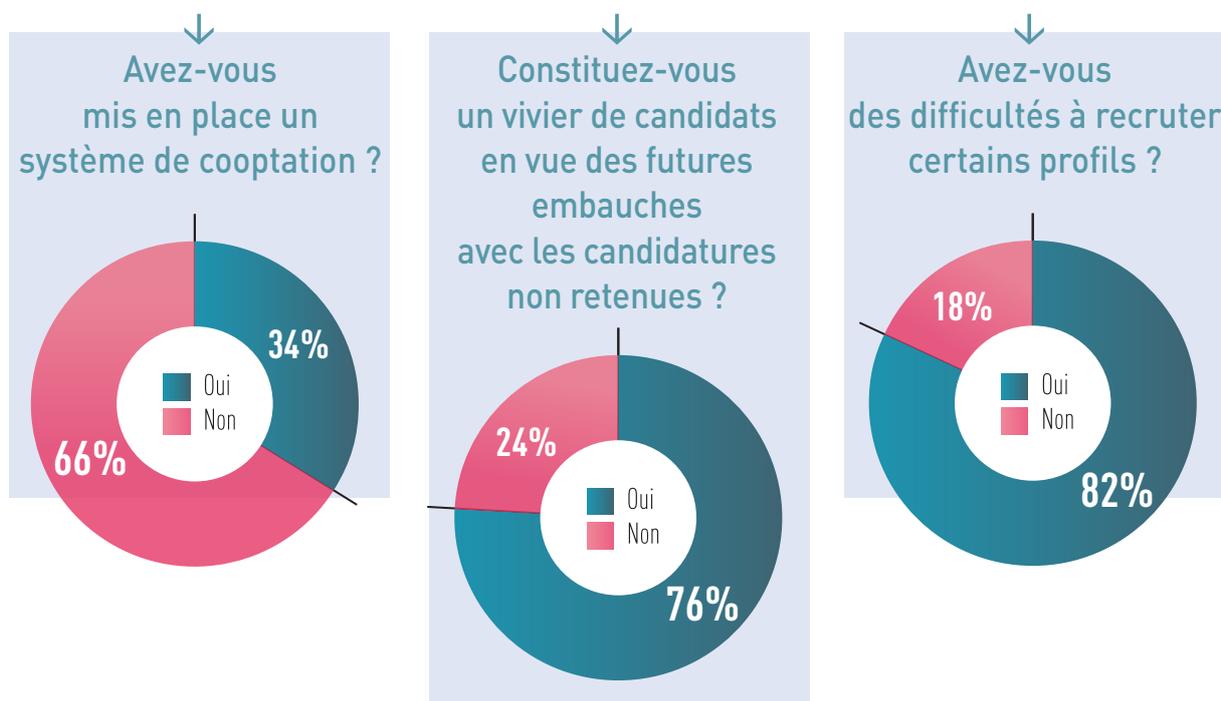


Les contenus qui viennent enrichir la marque employeur sont plus rares :



Sourcing et cooptation : les solutions pour trouver des profils pénuriques

Mais avoir une vitrine RH ne suffit pas, les entreprises doivent entretenir des relations sur la durée avec les profils qui les intéressent, quitte à mettre en place des systèmes de cooptation. Plus d'un tiers des entreprises proposent ainsi un système de primes à leurs collaborateurs qui cooptent des profils intéressants. La constitution d'un vivier de candidats potentiels est beaucoup plus fréquent : 76% des entreprises conservent les CV non retenus pour leurs futures embauches.



La raison de la mise en place de ces outils de sourcing est simple : les employeurs ont des difficultés à trouver certains profils. 82% des recruteurs interrogés affirment avoir du mal à recruter certains profils. Les 3 profils les plus pénuriques sont dans l'ordre : les commerciaux, les ingénieurs et les informaticiens.

→ Le top 3 des profils les plus difficiles à trouver



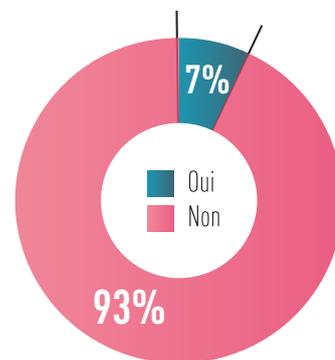
Le recrutement innovant : réseaux sociaux, mobile, etc.

En complément des sites emplois et d'outils complémentaires, les recruteurs utilisent également des techniques de recrutement innovantes. Des méthodes encore très marginales et réservées aux entreprises avec des volumes de recrutement conséquents : les grands groupes et les entreprises du Cac40.

L'appli mobile de recrutement, un luxe efficace

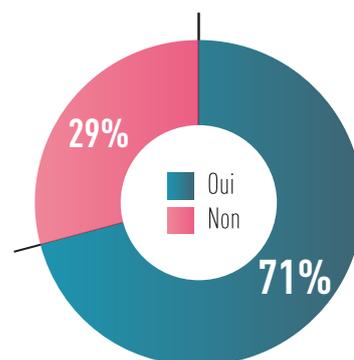
→ Votre entreprise dispose-t-elle d'une application mobile dédiée pour son recrutement ?

Ainsi seulement 7% des recruteurs interrogés ont à leur disposition une application mobile dédiée au recrutement.



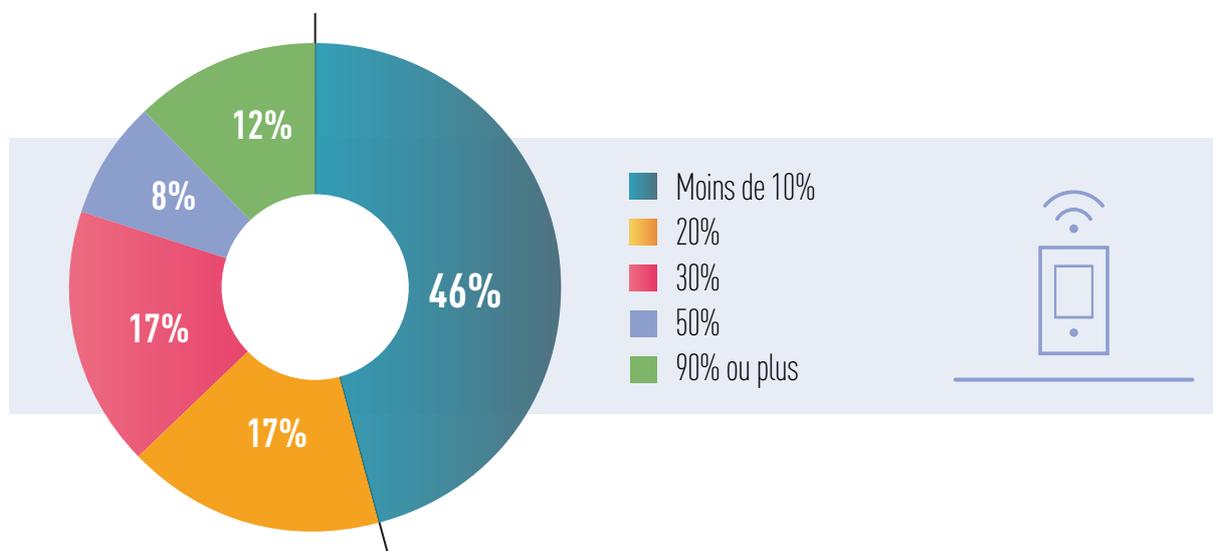
→ Êtes-vous satisfait des résultats ?

Un investissement qui leur donne entière satisfaction pour deux tiers des employeurs actifs dans le recrutement mobile (voir à ce sujet notre ebook sur le recrutement mobile et social).



→ Quel pourcentage des candidatures cela représente-il ?

Mais pour une majorité des recruteurs l'appli mobile est encore une fois un outil complémentaire. Pour près d'une entreprise sur deux les candidatures reçues via l'application mobile de recrutement servent à pourvoir moins de 10% du volume de recrutement total.

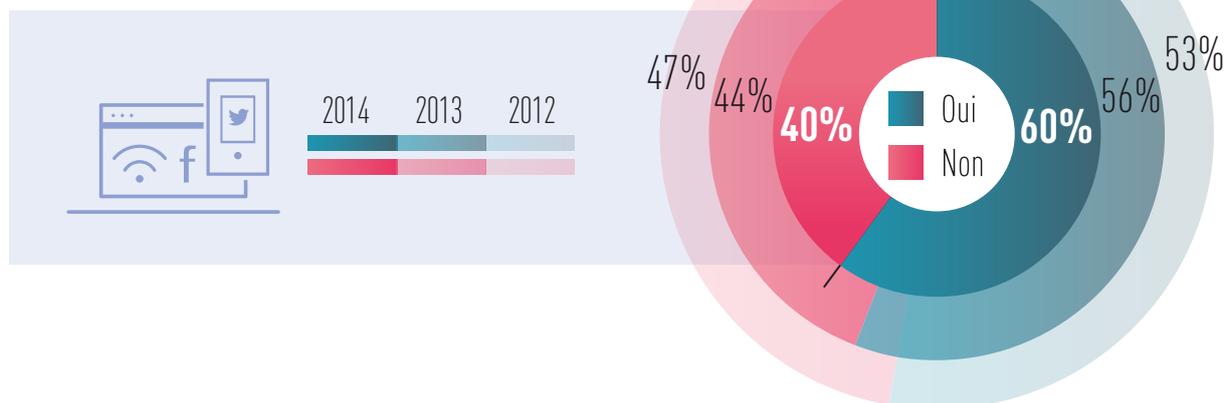


→ Le recrutement via les réseaux sociaux : quel usage ?

Les réseaux sociaux ne sont pas les principaux outils pour trouver des candidats. En revanche, ils se sont fait une place dans les outils complémentaires et deux tiers des recruteurs les expérimentent désormais. Leur utilisation est différente des jobboards. On les place souvent comme des outils concurrents des sites emploi, mais quand on observe leur utilisation concrète, on s'aperçoit qu'ils servent surtout dans une optique de chasse et de communication RH pour donner de la visibilité aux recrutements qui restent déployés sur des supports traditionnels (sites emploi, site corporate, service public de l'emploi).

Les cabinets de recrutement les utilisent pour leur chasse de profils. Les entreprises y mettent en avant leur marque employeur à des fins de visibilité. 40% des recruteurs affirment tout de même ne pas utiliser les réseaux sociaux pour recruter. Par rapport à notre précédente enquête, les recruteurs sont 4% de plus à les utiliser.

→ Utilisez-vous les réseaux sociaux comme outil de recrutement complémentaire ?



→ Dans quel but ?

Le top 5 des raisons qui poussent les recruteurs à utiliser les réseaux sociaux :



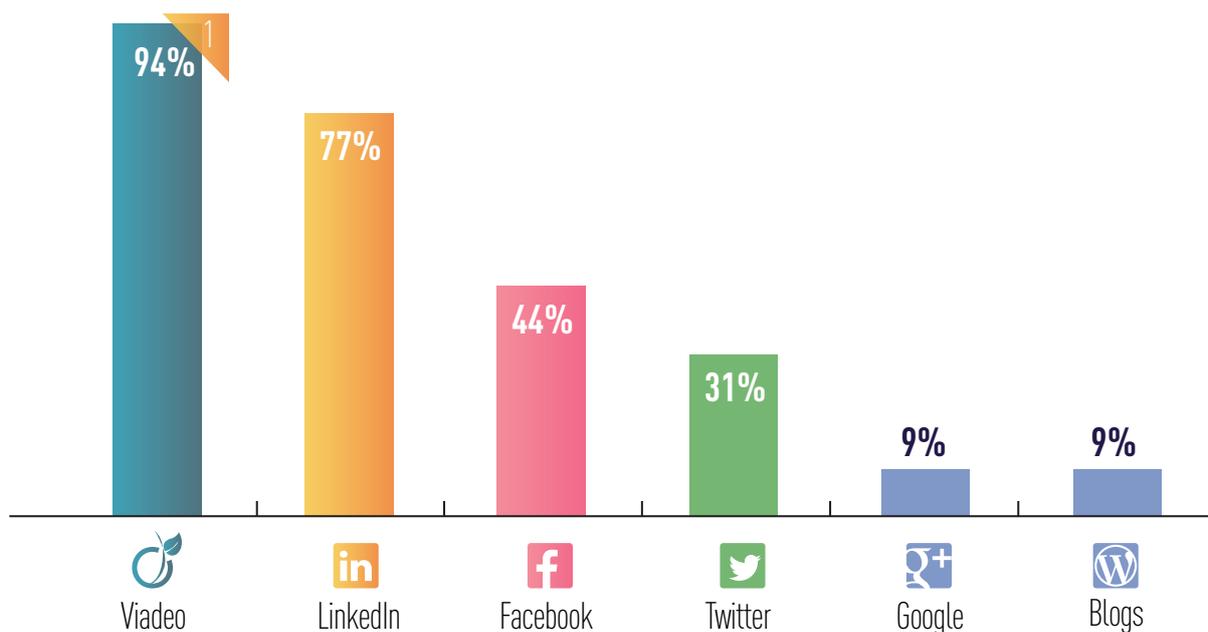
A noter la réponse la moins fréquente (en 6^{ème} position) quant à l'utilisation des réseaux sociaux professionnels dans le recrutement est de « répondre aux candidats désireux d'en savoir plus sur l'entreprise ». La dimension conversationnelle, qui est pourtant une spécificité des réseaux sociaux, ne semble pas encore constituer un objectif prioritaire de leur utilisation.

Les réseaux sociaux ont trouvé leur place et atteint leur pleine maturité dans leur taux d'usage. Ils constituent un vecteur de communication RH et un canal complémentaire de recrutement par l'approche directe pour certains profils.

→ Les réseaux sociaux pro font partie du paysage RH...

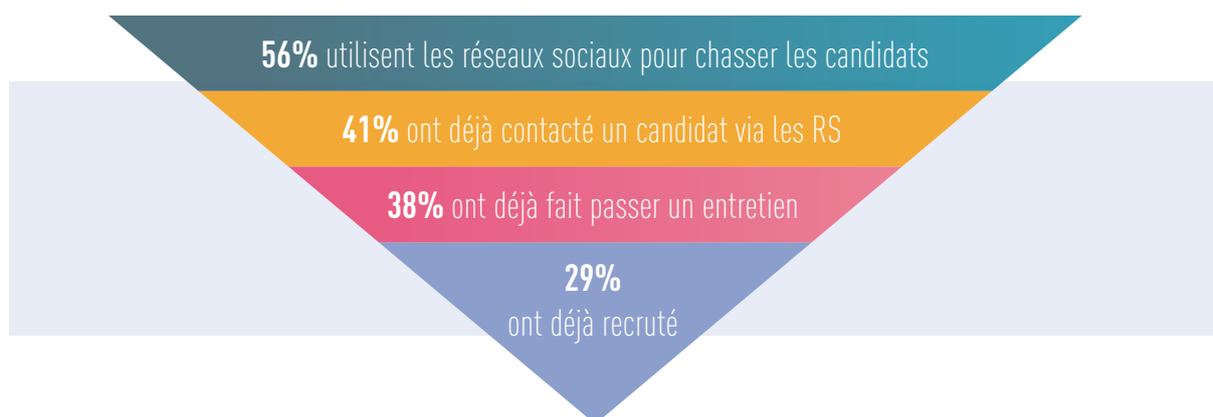
Au niveau des présences sociales des recruteurs, on trouve sans surprise les réseaux sociaux professionnels en tête : Viadeo et LinkedIn sont utilisés par une majorité de recruteurs. En revanche, ils sont moins nombreux à disposer d'une page Facebook ou d'un compte Twitter dédié à leurs recrutements. Sur ces espaces, la présence des recruteurs n'est pas encore aussi répandue qu'on pourrait le penser.

→ Sur quel réseau social êtes-vous présent ?



Pour les 56% de recruteurs qui déclarent chasser des candidats via les réseaux sociaux, 96% déclarent avoir déjà contacté une personne trouvée sur les réseaux sociaux. Dans 92% des cas ce contact s'est concrétisé par un entretien. 77% des recruteurs qui ont déclaré avoir déjà fait passer un entretien affirment avoir déjà recruté un(e) candidat(e) trouvé(e) sur les réseaux sociaux. Ce qui, rapporté à l'échantillon total des recruteurs utilisant les réseaux sociaux, représente 29% des professionnels des RH qui ont déjà recruté une personne trouvée sur les réseaux sociaux. C'est 2% de moins qu'en 2013, où 31% des recruteurs utilisateurs des réseaux sociaux affirmaient avoir déjà recruté au moins une personne par ce canal.

Base : sur 100 recruteurs qui utilisent les réseaux sociaux (53% du total)



→ Communication RH et marque employeur : qui s'en occupe ?

Depuis quelques années, les enjeux de communication RH ont pris de l'importance et rejoignent les problématiques de communication globale des marques. Ce volet est décliné dans le domaine RH par la marque employeur qui se construit à la fois en ligne (sur les réseaux sociaux et les différentes présences de l'entreprise en tant que recruteur), mais également hors ligne, par la présence de recruteurs sur des salons ou forums de recrutement ou les liens avec les écoles et universités.

Le pilotage de la marque employeur, qui s'inspire largement des techniques marketing de gestion de marque, se fait à plusieurs niveaux de l'entreprise et

obligent les services RH et communication à travailler ensemble. Il reste le domaine réservé des Ressources Humaines dans près d'une entreprise sur deux, mais pour plus de 10% des recruteurs c'est le service com' qui centralise toute la communication externe, y compris celle consacrée aux recrutements. Le modèle collégial, où ces deux services collaborent ensemble à la définition d'une stratégie de communication employeur est très répandu : un tiers des entreprises font le choix d'une communication bicéphale. Les professionnels de la communication et des RH ont en effet intérêt à apprendre l'un de l'autre et mener des actions de com' RH en mode collaboratif ou coopératif.

→ Qui gère la communication RH dans votre entreprise ?



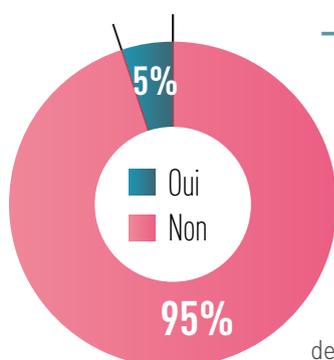
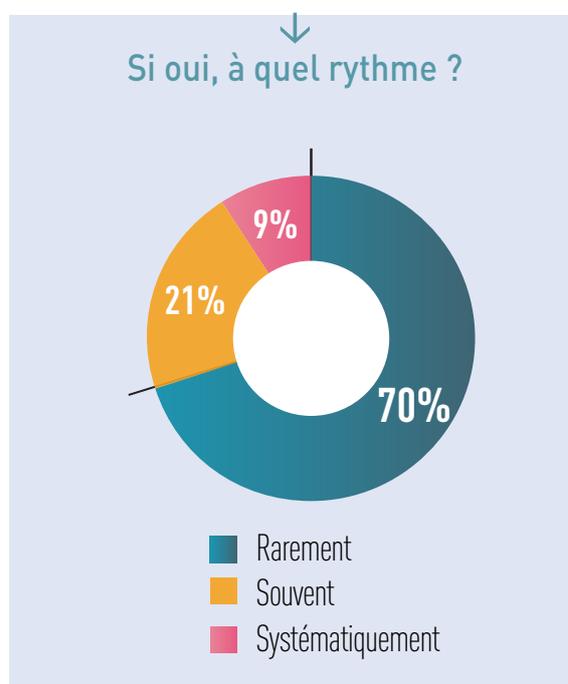
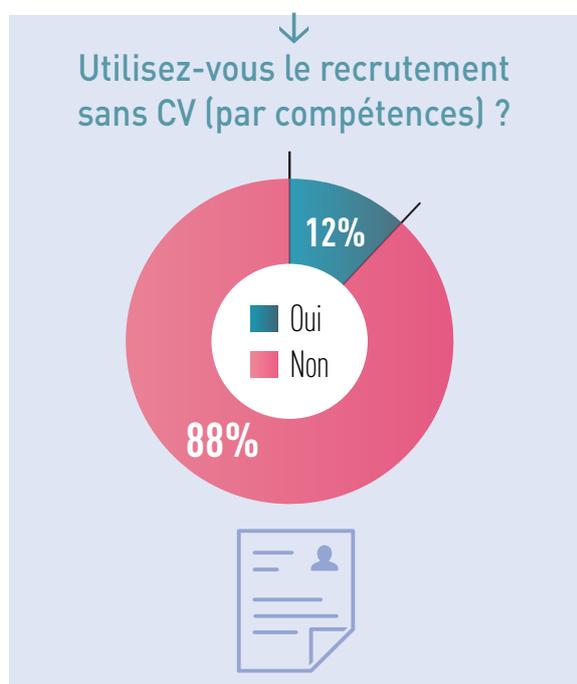
Une entreprise sur trois dispose même d'une personne ou d'une équipe dédiée à la marque employeur. Un luxe que toutes les sociétés ne peuvent pas se payer !

→ Y-a-t-il une personne ou une équipe dédiée à la marque employeur dans votre entreprise ?



Serious games et recrutement sans CV : 2 initiatives RH encore marginales

Parmi les exemples de recrutement innovant on cite souvent aussi le recrutement sans CV, destiné à ouvrir les embauches à des candidats atypiques et sortir du travers du clonage. Cette méthode de recrutement par simulation (MRS) vise à évaluer les compétences des candidats, à miser sur son potentiel plutôt que sur son diplôme. Elle est encore peu pratiquée par les entreprises (12% seulement ont recours au recrutement par compétences), mais devrait se développer dans les années à venir, notamment grâce à des tests de plus en plus pointus. RegionsJob propose ce genre de méthode à ses clients depuis 2013 avec l'organisation de Battledev, des concours de programmation qui permettent de dénicher de bons profils de développeurs grâce au jeu.



→ Votre entreprise a-t-elle mis en place ou proposé un serious game ?

Le jeu, parlons-en justement, avec les serious games. La gamification du recrutement est une tendance encore marginale, mais devrait elle aussi s'accroître. Pour l'instant, rares sont les entreprises à avoir développée des jeux sérieux dans une optique de recrutement. Ce genre d'initiatives demande en effet des moyens internes ou un recours à un prestataire spécialisé. (Pour des exemples de bonnes pratiques voir notre ebook sur les serious games et le recrutement).

→ Si oui, dans quels buts ?



3

LA SÉLECTION DES CANDIDATS : LES CRITÈRES DE CHOIX

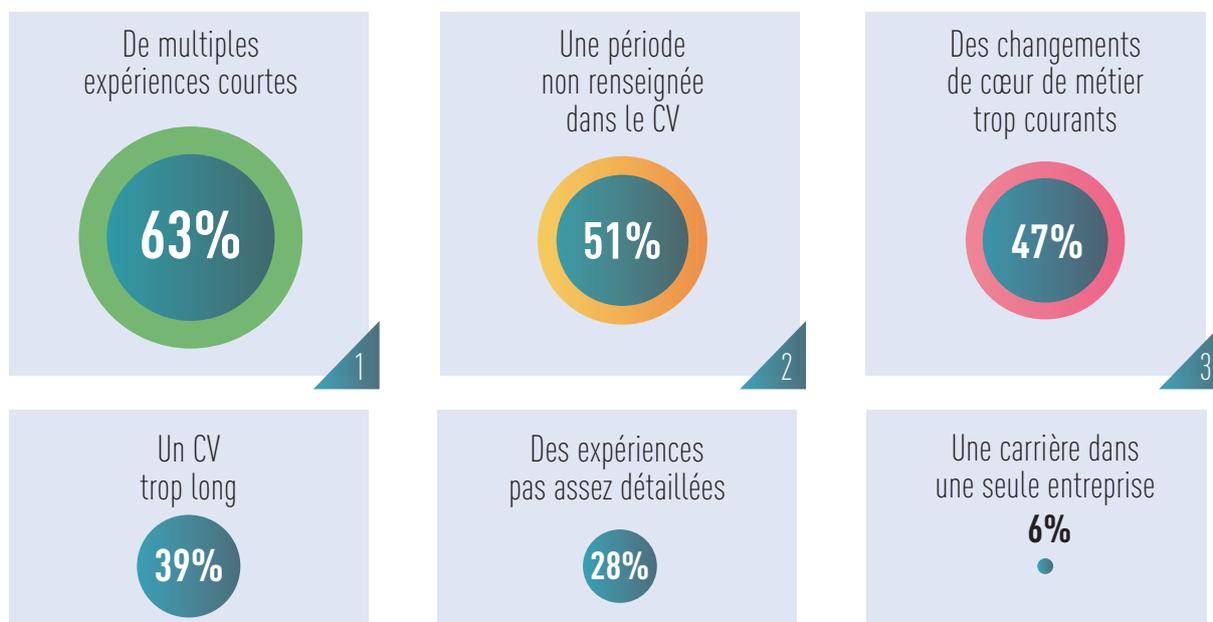
Après avoir vu les outils utilisés par les recruteurs pour trouver les bons profils, voyons comment ils sélectionnent les candidats.

Les éléments positifs et négatifs d'une candidature

Les éléments négatifs : trop ou trop peu d'informations

Quand on demande aux recruteurs les éléments les plus négatifs dans une candidature ou sur un curriculum vitae, ils citent d'abord un manque de cohérence dans le parcours ou des informations manquantes. Mais un CV trop long peut aussi jouer en défaveur du candidat, tout est une question de dosage ! En revanche, avoir fait carrière dans une seule entreprise est rarement cité comme un élément négatif.

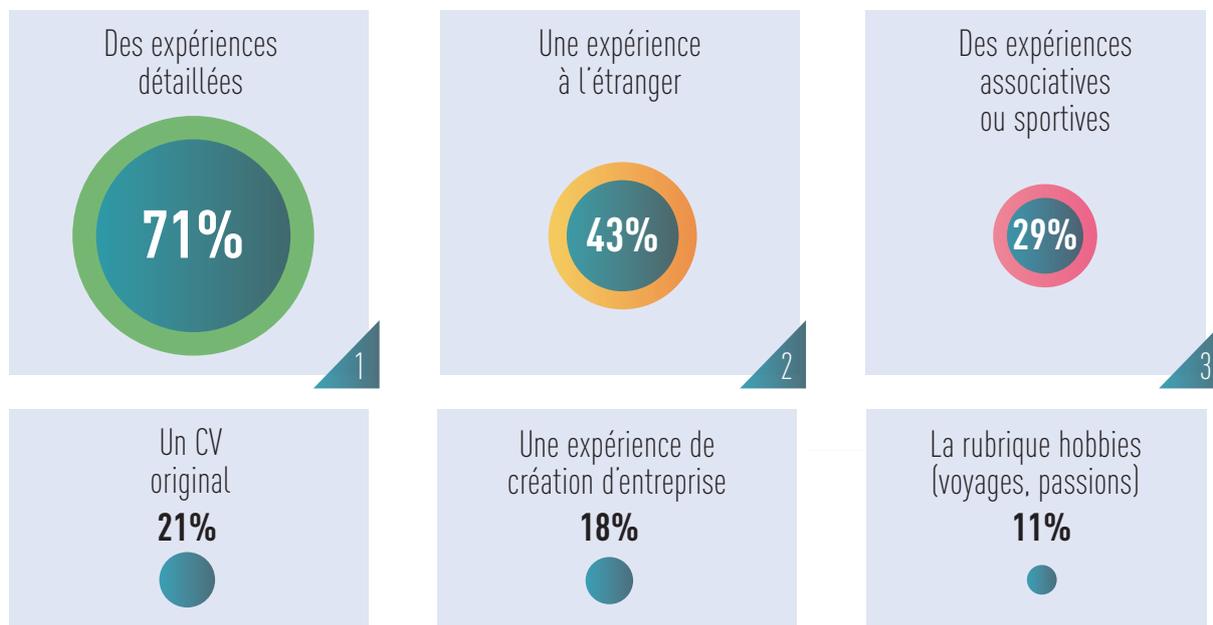
→ Quels éléments d'un CV peuvent être négatifs ?



Les éléments positifs : l'expérience avant tout

En ce qui concerne les éléments positifs d'une candidature, les recruteurs sont surtout attentifs aux expériences professionnelles sous toutes leurs formes (à l'étranger, création d'entreprise...) mais aussi extra-professionnelles. La rubrique hobbies semble toutefois peu compter dans le choix d'un candidat, elle apporte toute de même des informations sur la personnalité du candidat.

→ Quels éléments d'un CV peuvent être positifs pour une candidature ?



Au niveau de la sélection des profils, il est aussi intéressant de noter les critères sur lesquels les recruteurs sont flexibles. Entre la liste des compétences, formations ou diplômes exigés et le profil du candidat idéal, il peut y avoir une marge. Le mouton à cinq pattes est toujours aussi difficile à trouver, les recruteurs sont donc tolérants sur certains points pour un candidat intéressant. Mais lesquels ?

→ Sur quels critères êtes-vous flexible en cas de difficulté de recrutement ?



En revanche, l'élément sur lequel les recruteurs ne sont pas prêts à transiger, ce sont les compétences exigées dans l'annonce. Les candidats ont donc tout intérêt à être très attentif à leur description pour ne pas être écartés.

La lettre de motivation sert-elle encore à quelque chose ?

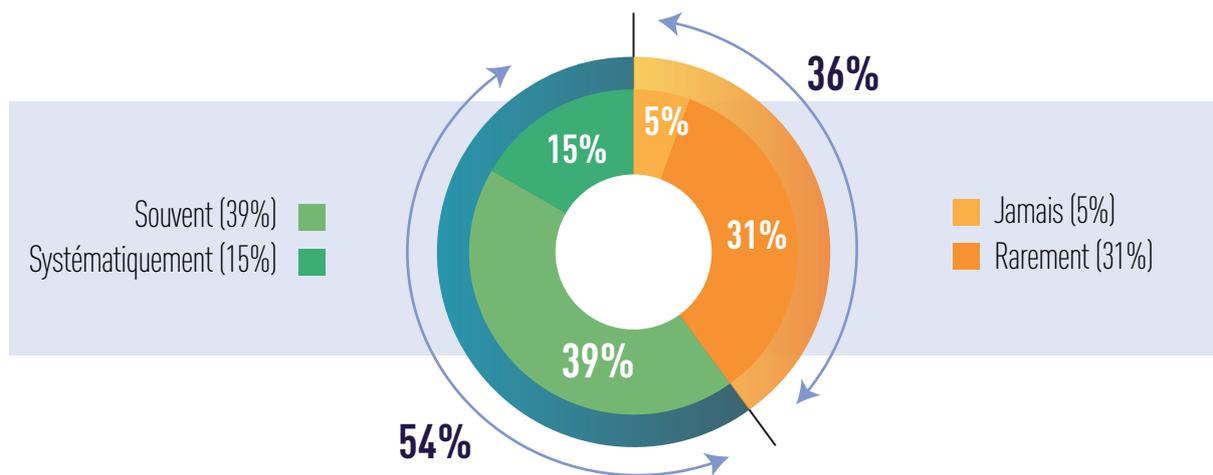
La lettre de motivation est toujours un exercice imposé délicat, les recruteurs sont partagés sur son intérêt. Chose étonnante à relever : les hommes recruteurs sont moins disposés à la lire que les femmes.

→ Quelle importance accordez-vous à la lettre de motivation ?



La prise de références est une pratique normale dans un processus de recrutement. Elle peut se faire en contactant les anciens employeurs mais aussi en réalisant des recherches en ligne, notamment pour recouper les informations du CV. Une majorité de recruteurs contactent les anciens employeurs pour avoir un avis de RH sur un candidat reçu en entretien.

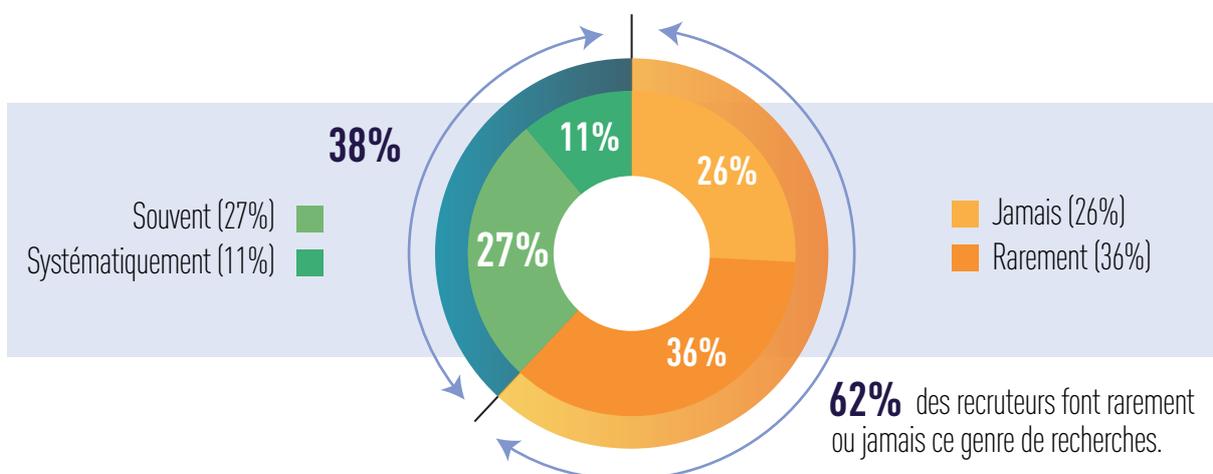
→ Contactez-vous les anciens employeurs des candidats reçus en entretien pour avoir des recommandations ?



La googlisation des candidats n'est pas systématique

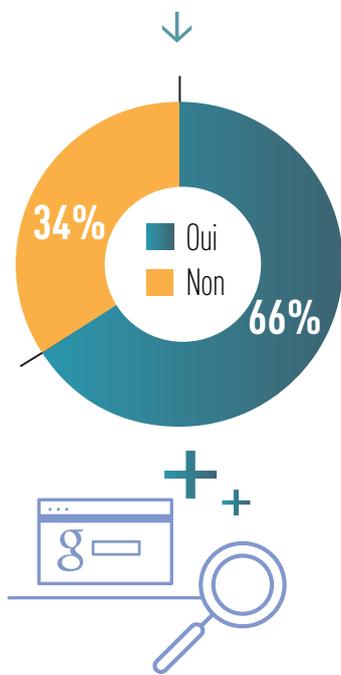
Au niveau de la googlisation des candidats et des recherches en ligne sur leur profils, la pratique est moins courante que la prise de références.

→ Faites-vous des recherches en ligne pour vous renseigner sur les candidats ayant postulé ?

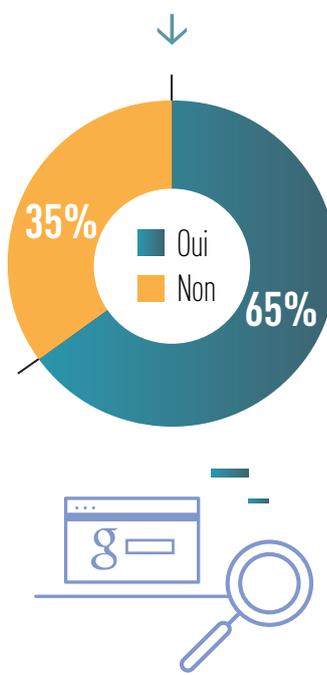


Pour les recruteurs qui réalisent des recherches en ligne, les résultats, négatifs ou positifs ont leur importance. Pour plus de deux tiers d'entre eux, ils ont conduit à donner suite ou à mettre fin au processus de recrutement. Les candidats ont donc intérêt à veiller à leur réputation numérique et aux traces qu'ils laissent en ligne.

Googlisation :
des **résultats positifs** vous ont-ils
décidé **à recruter** quelqu'un ?

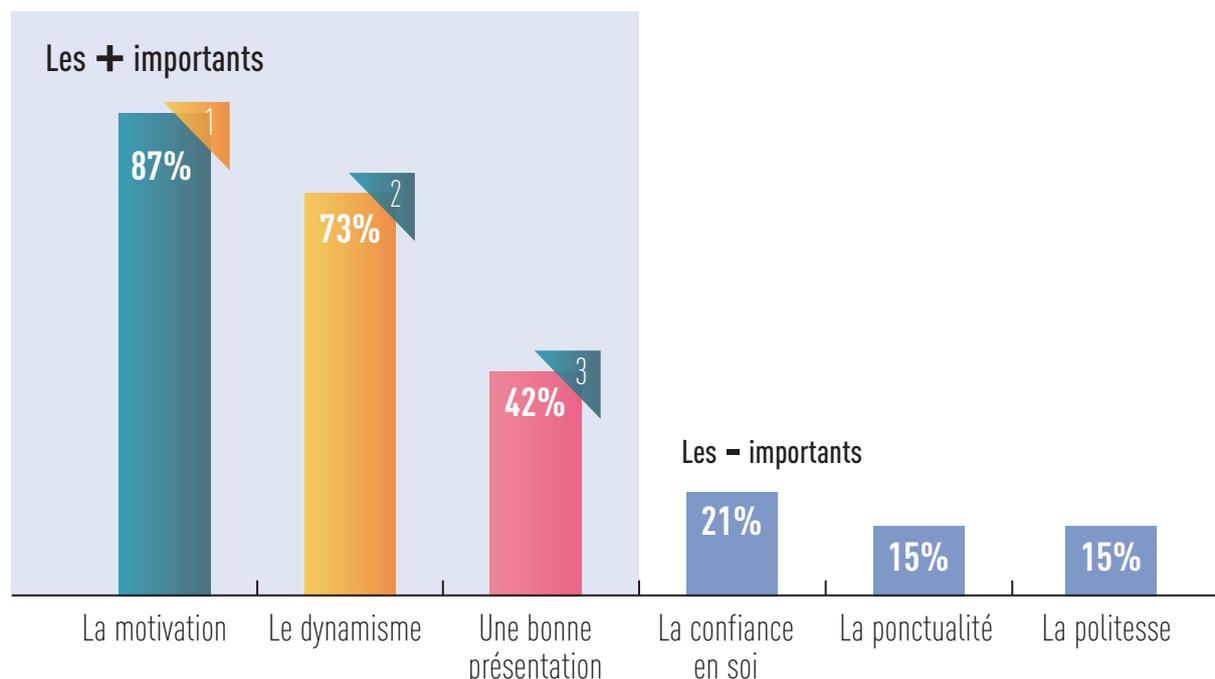


Des **résultats négatifs**
vous ont-ils décidé
à ne pas recruter quelqu'un ?



Enfin, quand on demande aux recruteurs ce qui peut faire la différence entre deux candidats lors de l'entretien c'est le fait de montrer sa motivation qui est clairement cité en premier, devant le dynamisme et une bonne présentation. Les critères comportementaux (la confiance en soi, la ponctualité ou la politesse) apparaissent secondaires dans le choix entre deux candidats au profil proche.

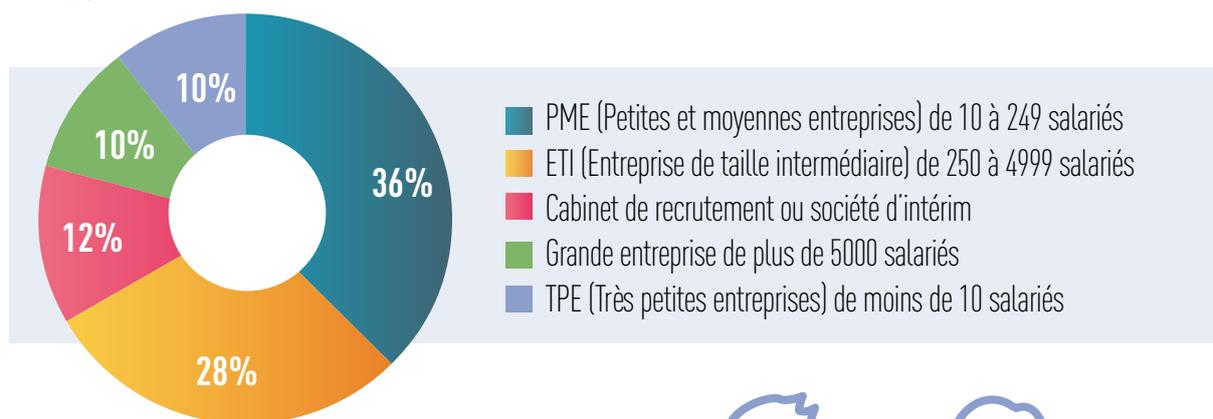
→ Qu'est-ce qui peut faire la différence entre 2 candidats lors d'un entretien ?



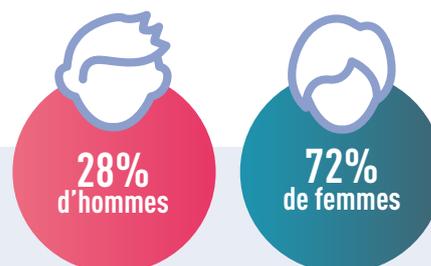
PROFIL DES RÉPONDANTS :

Enquête réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 346 professionnels des Ressources Humaines, du 2 au 27 avril 2014.

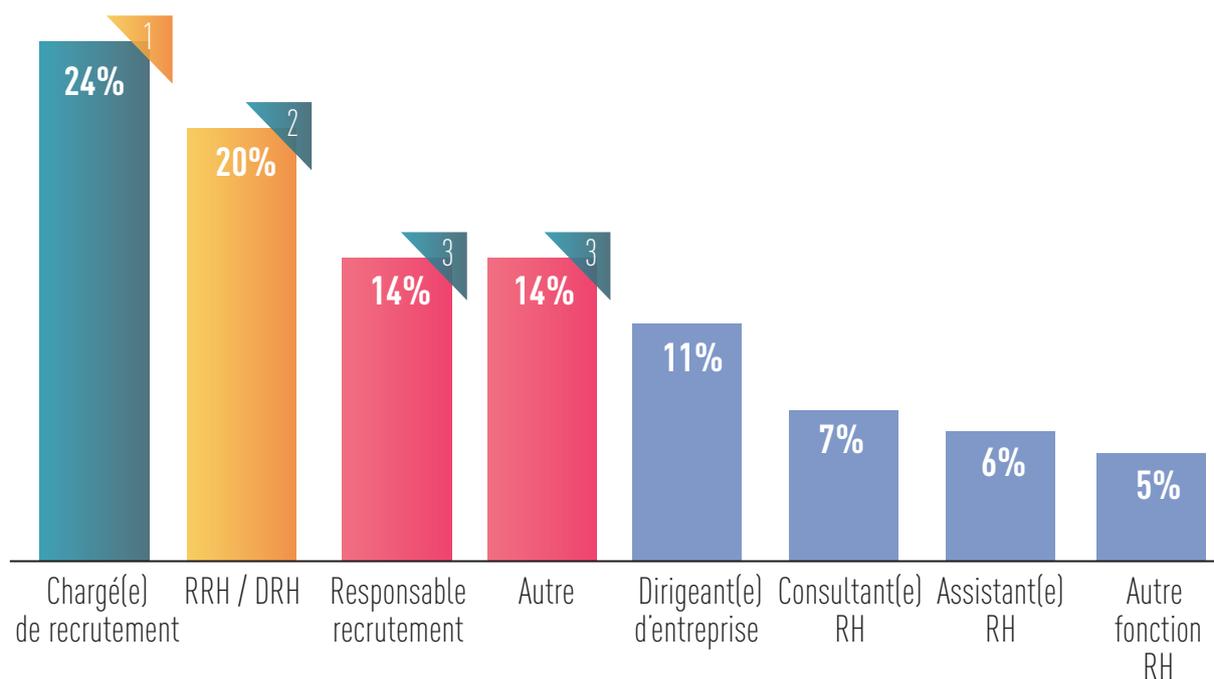
→ Type de société :



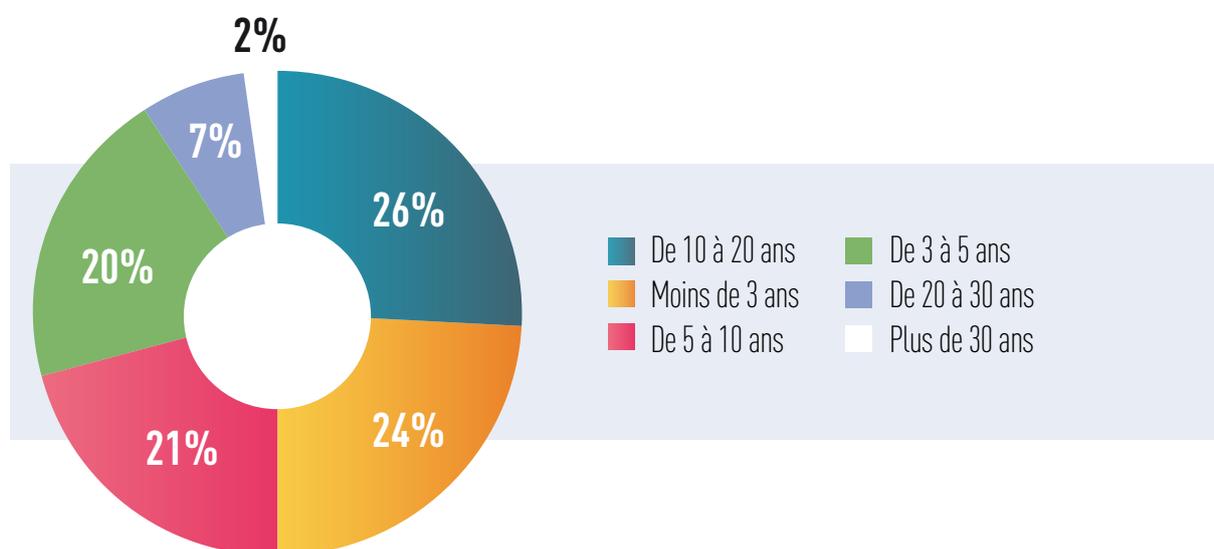
→ Sexe :



→ Profession :



→ Années d'expériences :



A PROPOS DE REGIONSJOB :

RegionsJob, premier site d'emploi français dédié à la mobilité professionnelle de proximité, accompagne les candidats tout au long de leur vie professionnelle, les entreprises dans leurs enjeux RH et les centres de formation pour la valorisation de leurs offres. Huit sites régionaux composent l'univers RegionsJob, qui facilitent la mise en relation et apportent informations, conseils et outils pratiques tant pour les candidats que pour les entreprises : CentreJob - EstJob - NordJob - OuestJob - PacaJob - ParisJob - RhoneAlpesJob - SudOuestJob .



Le recrutement via les réseaux sociaux : mythe ou réalité ?



Quel retour sur investissement du recrutement via les réseaux sociaux en Europe en 2013 ?

Le recrutement via les réseaux sociaux : mythe ou réalité ?

Comme les réseaux sociaux font dorénavant partie de notre quotidien, le monde de l'entreprise a commencé à s'en servir pour toucher différents publics.

La communication par les réseaux sociaux est utilisée dans différents cas : pour élargir la visibilité des entreprises, pour attirer de nouveaux clients, maintenir la relation avec la clientèle existante et toucher de futurs employés.

StepStone s'intéresse particulièrement à l'aspect RH de la communication par les réseaux sociaux et a compilé des informations de différentes sources afin de découvrir le retour sur investissement du recrutement par ce biais.

Ce document compile les données d'une étude européenne révélant l'avis et les expériences des chercheurs d'emploi et des entreprises qui recrutent en Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, France, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède.

Le présent livre blanc traite les résultats des études suivantes :

- Enquête StepStone sur les réseaux sociaux comme canal de recherche d'emploi, mars 2013
- Enquête StepStone sur les réseaux sociaux comme outil de recrutement, mars 2013
- Enquête TNS* mensuelle sur l'efficacité des canaux de recrutement en termes de nombre de candidats, 2012- 2013
- Enquête StepStone* sur les tendances de recrutement et de recherche d'emploi en Europe, octobre 2012

* enquête menée dans 7 pays : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, France, Pays-Bas, Suède

Chapitres

1. Les réseaux sociaux aujourd'hui	5
2. Les chercheurs d'emploi et les réseaux sociaux	6
3. Les réseaux sociaux en entreprise	7
4. Les réseaux sociaux et le recrutement	8
4.1 Les réseaux sociaux les plus utilisés pour le recrutement	8
4.2 Les offres d'emploi via les réseaux sociaux	9
4.3 La recherche directe de futurs employés	11
4.4 La recherche d'informations générales sur les employés potentiels.....	12
4.5 La communication de la marque employeur via les réseaux sociaux	13
4.6 Les ressources pour le recrutement via les réseaux sociaux	14
4.7 Le recrutement via les réseaux sociaux : mythe ou réalité ?.....	14
5. Conseils d'utilisation des réseaux sociaux dans le processus de recrutement.....	15

Sommaire

Les réseaux sociaux font partie de notre quotidien. En Europe, 62% des utilisateurs d'Internet se servent des réseaux sociaux. Les chercheurs d'emploi y sont encore plus actifs : 81% d'entre eux sont présents sur les réseaux sociaux et la plupart y ont quotidiennement recours.

Les plateformes de réseaux sociaux les plus populaires permettent de toucher un public large et grandissant, incitant ainsi les entreprises à entrer dans l'univers des réseaux sociaux. En trois ans à peine, les entreprises ont augmenté leur présence sur les réseaux sociaux de près de 50%.

“ Les réseaux sociaux ne pourvoient que 2% des postes vacants, contre 24% pour les sources internes et 21% pour les sites d'emploi ”

▶ Les réseaux sociaux comme outil de recrutement

Les chercheurs d'emploi utilisent les réseaux sociaux pour diverses raisons. Si la recherche d'emploi n'est pas l'activité la plus populaire sur les réseaux sociaux, elle n'est pas négligeable. Par comparaison, le recrutement compte parmi les principales activités qui poussent les entreprises à utiliser les réseaux sociaux, avec le branding, les informations sur les produits, la possibilité d'attirer de nouveaux clients et d'entretenir la relation avec les clients existants.

Les réseaux sociaux les plus utilisés pour le recrutement sont LinkedIn, Facebook et Twitter. En France, Viadeo et LinkedIn sont actuellement au coude à coude, tandis que le premier réseau social en Autriche et en Allemagne reste Xing. LinkedIn continue toutefois à gagner du terrain dans les trois pays.

Les budgets pour le recrutement par réseaux sociaux sont relativement faibles. Seulement 15% des entreprises consacrent plus de 5% de leur budget RH aux réseaux sociaux, et bon nombre d'entre elles n'y affectent aucun budget du tout. Seules 29% des entreprises ont du personnel qui se consacre au recrutement via les réseaux sociaux.

▶ Les offres d'emploi via les réseaux sociaux

Le nombre de candidats qui répondent à des offres d'emploi postées sur les réseaux sociaux est assez faible et ne répond pas aux besoins de recrutement des entreprises. Si l'on compare les canaux, les réseaux sociaux ne pourvoient que 2% des postes vacants, contre 24% pour les sources internes et 21% pour les sites d'emploi.

▶ La recherche directe via les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux professionnels semblent être de gigantesques bases de données de candidats, mais il ressort d'une étude qu'ils sont loin de toucher tout le monde. 56% seulement des chercheurs d'emploi ont été contactés via des réseaux sociaux, et la majorité des profils trouvés par cet intermédiaire sont des employés de bureau. Les taux de réponse aux propositions d'emploi sur les réseaux sociaux sont également assez faibles : à peine un quart des entreprises reçoivent une réponse à la majorité de leurs propositions.

▶ La recherche d'informations générales sur les futurs salariés

Avec un si grand nombre d'informations publiquement disponibles, il n'est guère surprenant que 73% des entreprises aient recours aux réseaux sociaux pour en apprendre davantage sur les candidats. Les informations ainsi trouvées peuvent influencer la décision d'embauche. La plupart des chercheurs d'emploi en sont conscients et adaptent en conséquence leur comportement sur les réseaux sociaux. Une minorité n'a toutefois jamais vérifié sa réputation en ligne et ignore comment modifier ses paramètres de confidentialité.

▶ La communication de la marque employeur

Ces trois dernières années, les entreprises ont triplé leur utilisation des réseaux sociaux pour la communication de la marque employeur. L'approche la plus courante consiste à présenter un profil de l'entreprise avec un lien vers ses pages Carrière. La gestion et le contrôle de la marque employeur via les réseaux sociaux font aussi partie de leurs priorités – et sont recommandés, dans la mesure où la moitié des chercheurs d'emploi iront consulter les pages des entreprises sur les réseaux sociaux quand ils postulent.

Il est un fait que les réseaux sociaux sont un complément à d'autres canaux de recrutement, élargissant les possibilités pour une entreprise de toucher le public des chercheurs d'emploi. Intégrer les réseaux sociaux à la palette d'options optimisera la campagne de recrutement. Le présent livre blanc propose d'autres perspectives et conseils.

1. Les réseaux sociaux aujourd'hui

« Réseaux sociaux » est un terme collectif désignant un large éventail de plateformes en ligne qui permettent aux membres de communautés d'interagir en ligne. Le fondement de ces communautés et réseaux en ligne est le partage : photos, musique, intérêts, idées et expériences. Ils encouragent également les membres à poster des articles qu'ils ont eux-mêmes créés.

Le présent livre blanc se concentre sur les trois plateformes de réseaux sociaux les plus populaires en Europe : LinkedIn, Facebook et Twitter. Notre objectif est de découvrir comment les chercheurs d'emploi et les entreprises se servent des réseaux sociaux pour se trouver mutuellement sur le marché du travail.

Les réseaux sociaux font-ils vraiment partie du quotidien de tout un chacun ?

D'après les chiffres d'Internet World Stats, on estimait à 518 millions le nombre d'utilisateurs d'Internet en Europe au 30 juin 2012, soit 63,5% de la population européenne. D'après eMarketer, 62% des utilisateurs d'Internet en Europe occidentale en 2013 sont aussi des utilisateurs des réseaux sociaux.

	Monde	Europe	France
Facebook	982 millions	251 millions ²	25 millions ²
LinkedIn	200 millions	50 millions ³	5 millions ³
Twitter	500 millions	-	≈ 2,3 millions ⁴
Viadeo	50 millions	11 millions ⁵	7 millions ⁵
StepStone	-	11 millions ⁶	1,7 millions ⁶

Table 1. Nombre de membres des réseaux sociaux

1. www.newmediatrendwatch.com/regional-overview/103-europe?start=5

2. www.internetworldstats.com

3. press.linkedin.com/about

4. www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/actualites/2013-04-25-usages-et-pratiques-twitter-en-france

5. corporate.viadeo.com/fr/qui-sommes-nous/donnees-du-groupe-viadeo/

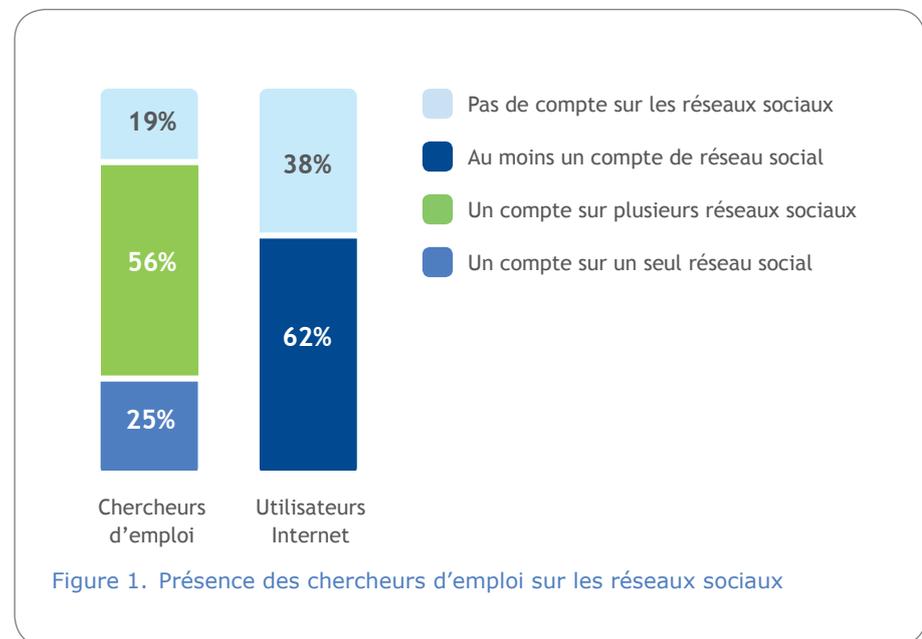
6. Active subscribers of StepStone websites

2. Les chercheurs d'emploi et les réseaux sociaux

L'enquête de StepStone sur les réseaux sociaux révèle que les chercheurs d'emploi en ligne sont même plus actifs sur les réseaux sociaux que l'utilisateur moyen d'Internet : 81% des chercheurs d'emploi ont au moins un compte sur un média social.

76% des utilisateurs de réseaux sociaux qui n'ont qu'un seul compte tiennent leur profil à jour. Presque tous les chercheurs d'emploi ayant plusieurs comptes sur les réseaux sociaux (91 %) mettent au moins un de leurs profils régulièrement à jour.

En fait, les réseaux sociaux font aujourd'hui partie intégrante du quotidien des chercheurs d'emploi. 70% d'entre eux sont sur Facebook tous les jours. Les autres réseaux sociaux attirent d'autres types d'adeptes : seuls 40% des utilisateurs de LinkedIn et 33% des utilisateurs de Twitter consultent leur profil tous les jours.



Ils sont présents sur les réseaux sociaux pour partager leurs centres d'intérêt et leurs expériences, chercher des amis et voir ce qui se passe dans le monde, mais aussi pour trouver des emplois et faire leur propre promotion.



3. Les réseaux sociaux en entreprise

Les annonceurs suivent leur groupe cible, qu'il s'agisse de consommateurs, d'employés potentiels ou de prospects. Les plateformes de réseaux sociaux populaires permettant de toucher des publics de plus en plus larges et importants, elles incitent les entreprises à entrer dans l'univers des réseaux sociaux.

Si moins de la moitié des entreprises étaient actives sur les réseaux sociaux en 2010, cette proportion est passée à 70% en l'espace de trois ans.



Figure 3. Présence des entreprises sur les réseaux sociaux

À mesure que l'utilisation des réseaux sociaux s'est développée, leur portée est devenue plus intéressante. Les premiers à avoir suivi cette tendance par le lancement de campagnes sur les réseaux sociaux furent les départements RH. Ce n'est que récemment qu'ils ont été dépassés par les départements marketing, qu'ils talonnent toujours de près.



Figure 4. Départements utilisant les réseaux sociaux en 2013

La principale raison de la présence d'une entreprise sur les réseaux sociaux est la communication à des groupes cibles différents : nouveaux clients et clients existants, bien sûr, mais aussi employés potentiels. Une présence sur les réseaux sociaux constitue un soutien à des activités telles que :

- Gestion des RH et recrutement
- Amélioration de la notoriété de la marque
- Diffusion d'informations sur les produits et services
- Attraction de nouveaux clients
- Interaction avec les clients existants

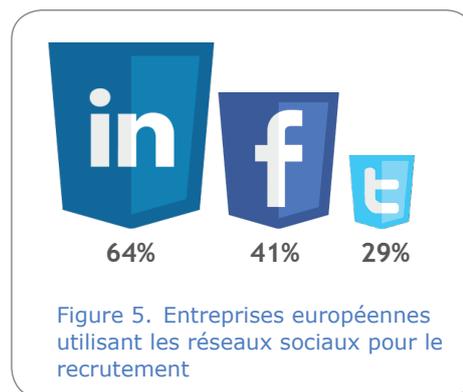
4. Les réseaux sociaux et le recrutement

Les réseaux sociaux sont utilisés de bien des manières dans l'ensemble du processus de recrutement, mais essentiellement pour :

- attirer les chercheurs d'emploi en créant et en exprimant la marque employeur
- trouver des employés potentiels par recherche directe
- chercher des informations sur les employés potentiels
- poster des offres d'emploi dans les communautés de réseau social

4.1 Les réseaux sociaux les plus utilisés pour le recrutement

Les réseaux professionnels tels que LinkedIn sont les plus largement utilisés à des fins de recrutement. LinkedIn est le leader européen ; 64% des entreprises y ont recours pour trouver de nouveaux talents. Facebook arrive en deuxième position, avec 41% des entreprises qui l'intègrent à leur stratégie de recrutement. 29% des entreprises utilisent Twitter pour trouver leurs futurs employés.



Dans quelques pays spécifiques, un acteur local était déjà bien implanté avant que LinkedIn ne fasse son apparition. 78% des entreprises allemandes et 65% des entreprises autrichiennes utilisent le réseau professionnel Xing pour recruter, suivi de Facebook. LinkedIn n'arrive qu'en troisième position dans ces pays ; mais si la part de marché de LinkedIn est actuellement petite, elle augmente plus rapidement que celle de Xing.



Environ 70% des entreprises françaises se tournent d'abord vers Viadeo quand elles cherchent de nouveaux talents. LinkedIn suit cependant de très près en deuxième position. Au cours des trois dernières années, LinkedIn a augmenté sa part de marché de 20% tandis que celle de Viadeo accuse un recul de 4 %.



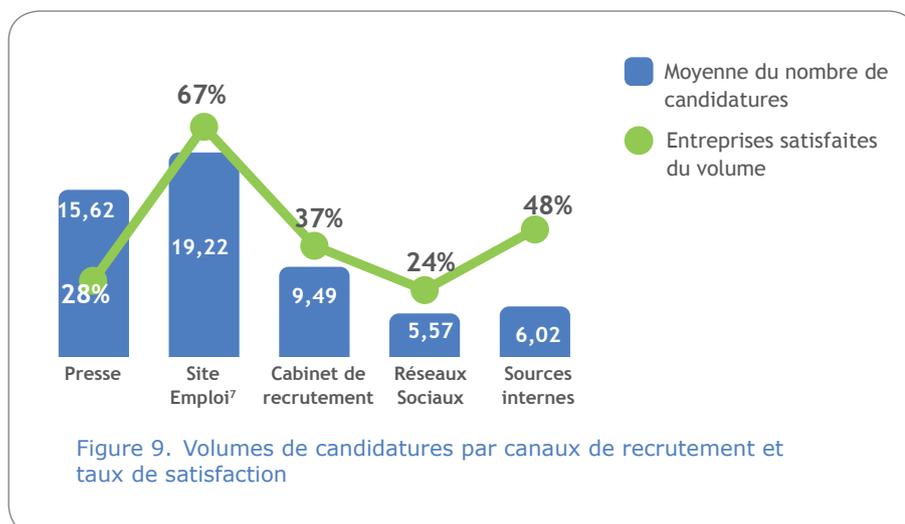
4.2 Les offres d'emploi via les réseaux sociaux

De plus en plus d'entreprises visent les chercheurs d'emploi socialement connectés. Les réseaux sociaux offrent bien sûr la possibilité d'une plus grande portée – dès qu'un poste s'ouvre, il est important d'utiliser le plus de canaux possibles pour rentabiliser au maximum la campagne de recrutement. Adopter une approche multi-canal s'avère payante, de sorte que les entreprises ne devraient pas hésiter à se servir de Facebook ou Twitter pour attirer davantage de candidats potentiels vers les offres d'emploi en ligne.

Mais quelle est l'efficacité des réseaux sociaux en termes d'offres d'emploi ?

Une enquête TNS⁶ a sondé les entreprises sur l'apport en candidats fourni par différents canaux de recrutement.

Leur enquête révèle que le volume de candidats généré par les réseaux sociaux est plus faible que celui des autres canaux tels que les sites d'emploi, la presse, les cabinets de recrutement et les sources internes.



6. Enquête TNS 2012-2013

7. N'inclue pas tous les sites emploi

De même, l'enquête de StepStone sur les réseaux sociaux montre que, tous canaux confondus, c'est le volume de candidats issu des réseaux sociaux qui satisfait le moins les entreprises. Seules 24% des entreprises se disent satisfaites du volume de candidats obtenu par les réseaux sociaux.

Le TNS candidate delivery index montre en outre qu'à l'heure actuelle, les réseaux sociaux ne peuvent à eux seuls répondre à tous les besoins en recrutement : en moyenne, 2% à peine des postes vacants européens sont pourvus via les réseaux sociaux. À titre de comparaison : les sources internes (candidats internes, pages Carrière de l'entreprise, programme de référence, propre réseau) sont à l'origine de 24% de l'ensemble des embauches. Les sites d'emploi pourvoient 21% des postes vacants, contre 10% pour les médias imprimés.

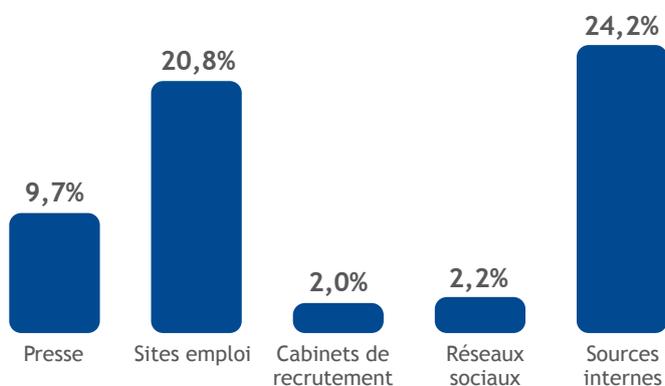


Figure 10. Part des personnes recrutées par canal

D'après l'enquête de StepStone, seuls 10% des chercheurs d'emploi qui postulent via les réseaux sociaux sont effectivement engagés.

L'un dans l'autre, les études actuelles laissent entendre que les réseaux sociaux sont encore relativement inefficaces comme canal pour les offres d'emploi. Ils devraient être considérés comme un canal supplémentaire utile, à utiliser parallèlement à d'autres moyens de recrutement.

4.3 La recherche directe de futurs employés

Les réseaux sociaux – et les réseaux sociaux professionnels en particulier – semblent être de gigantesques bases de données de contact offrant de nouveaux clients, de nouveaux fournisseurs et de nouveaux employés.

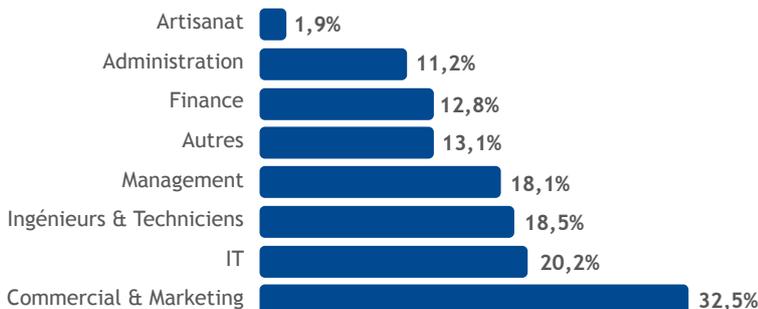


Figure 11. Profils trouvés via les réseaux sociaux

Mais les entreprises qui ont eu recours aux réseaux sociaux pour chercher de nouveaux employés arrivent à la conclusion que ce type d'annonce ne touche pas tout le monde. Seulement 26% des entreprises reçoivent une réponse à la majorité de leurs demandes de contact, et les profils les plus souvent trouvés via les réseaux sociaux sont des employés de bureau (surtout dans la vente et le marketing).

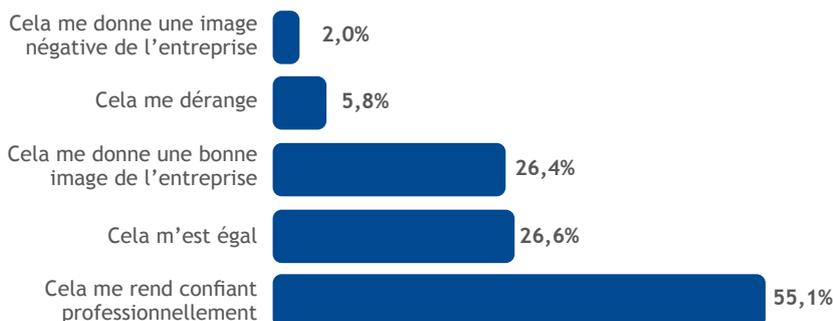


Figure 12. Réaction face aux demandes de contact professionnelles

Les chercheurs d'emploi ressentent eux aussi une faible portée : 44% d'entre eux qui utilisent les réseaux sociaux dans leur recherche n'ont jamais été contactés pour se voir proposer un emploi. Si ce pourcentage semble faible, plus de la moitié des personnes qui ont effectivement reçu une demande de contact se sont dites rassurées sur leur profil professionnel. La majorité des chercheurs d'emploi ont une réaction positive par rapport aux demandes de contact professionnel, qui leur donnent par ailleurs une image positive de l'entreprise qui recrute.

4.4 La recherche d'informations générales sur les employés potentiels

Au cours du processus de recrutement, les entreprises demandent parfois des références au candidat. Mais avec les réseaux sociaux, les vies et les profils professionnels des gens sont nettement plus accessibles. Près de trois-quarts des employeurs européens utilisent de ce fait les réseaux sociaux pour trouver des informations complémentaires sur les candidats potentiels pendant le processus de recrutement.

Quand les employeurs consultent les profils des candidats sur les réseaux sociaux, les résultats sont très variables : les informations tirées des réseaux sociaux ont positivement influencé la décision d'embauche dans près de la moitié des cas, mais ont mené au rejet du candidat dans un quart des cas.

Influence des profils sociaux sur la décision de recruter	
Top 5 des influences positives	Top 5 des influences négatives
1. Le profil est en accord avec les compétences professionnelles	1. Des photos inappropriées sont publiées
2. Le profil donne une bonne image de leur personnalité	2. Des commentaires inappropriés sont publiés
3. Le profil montre que le candidat a les bonnes compétences	3. Les qualifications exposées ne correspondent pas avec celles que le candidat prétend avoir
4. Les recommandations publiées étaient excellentes	4. Le profil démontre de faibles compétences en communication
5. Le profil montre de bonnes compétences en communication	5. Le candidat publie des commentaires négatifs sur son précédent employeur

Table 2. Influence des profils sociaux sur la décision de recruter

On constate que la plupart des chercheurs d'emploi savent que les entreprises recruteuses consulteront leur profil. Deux tiers des chercheurs d'emploi sont conscients que les informations que l'on trouve sur leurs profils de réseaux sociaux peuvent avoir un impact sur leurs candidatures, et un tiers d'entre eux adaptent leurs postes en conséquence.

23% des chercheurs d'emploi ignorent cependant comment protéger leurs informations des regards indiscrets sur les réseaux sociaux en modifiant leurs paramètres de confidentialité. Pire, 37% des chercheurs d'emploi ne se sont jamais préoccupés de contrôler leur propre réputation en ligne.

Avec une telle mine d'informations à un petit clic de souris, un petit avertissement s'impose : les employeurs devraient se montrer prudents quand ils utilisent les informations des réseaux sociaux, car ils risquent de s'immiscer dans la vie privée du candidat.

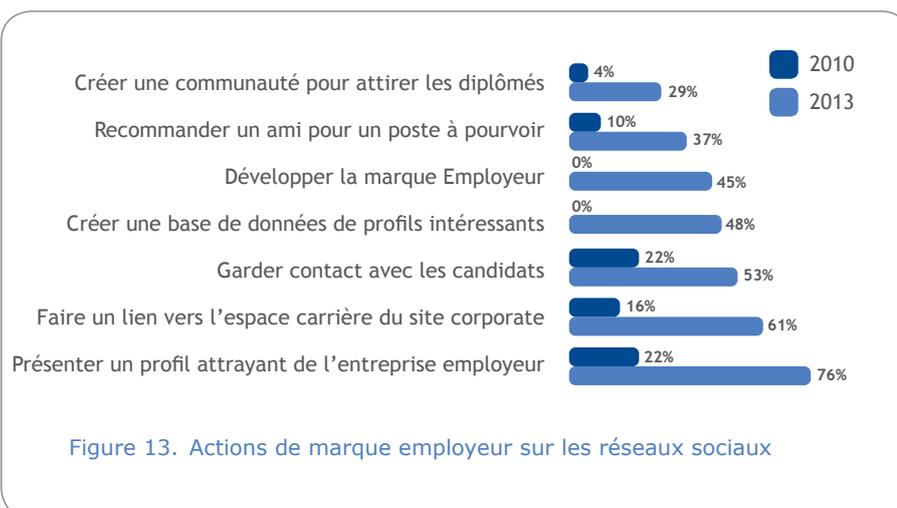
4.5 La communication de la marque employeur via les réseaux sociaux

La vaste portée des réseaux sociaux en fait un bon canal pour mettre en avant votre image de marque, de même que pour attirer des employés potentiels grâce à votre marque employeur.

Les entreprises ont généralement vite adopté les réseaux sociaux comme canal de communication. On le remarque également dans l'évolution de la communication de la marque employeur via les réseaux sociaux, qui est aujourd'hui trois fois plus importante.

Les employeurs ont essentiellement recours aux réseaux sociaux pour communiquer leur marque employeur aux futurs employés. Ils publient le profil de leur entreprise dans le but de devenir un employeur plus attractif.

Les réseaux sociaux servent également à la communication avec les candidats et à la création d'une communauté des candidats, car maintenir les lignes de communication ouvertes augmentera considérablement l'attrait d'une entreprise. Enfin, les entreprises se servent des réseaux sociaux comme d'un canal supplémentaire pour attirer les candidats vers leurs propres pages Carrière.



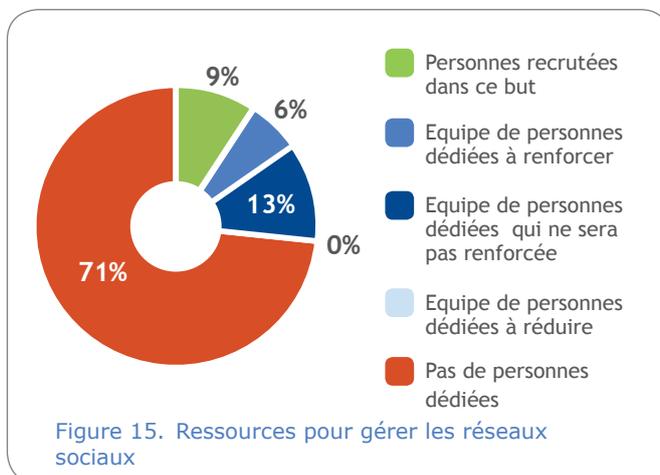
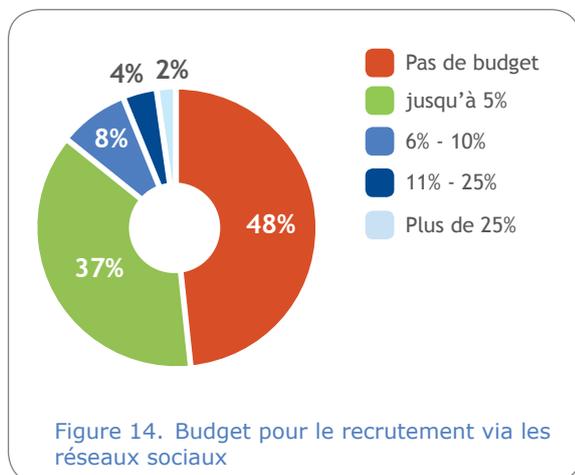
Dans la mesure où la moitié des chercheurs d'emploi essaiera de trouver des informations sur un futur employeur via les réseaux sociaux, il est recommandé aux entreprises de contrôler leur marque employeur. 45% des entreprises le font déjà. Une des raisons est que les commentaires négatifs peuvent avoir un effet destructeur sur la communication de la marque employeur. Bien que la publication de commentaires négatifs sur votre employeur soit fortement désapprouvée et qu'elle constitue un des cinq principaux motifs de rejet d'un candidat, ce genre de publication arrive. Il est également important d'avoir une politique d'entreprise qui définisse l'utilisation acceptable des réseaux sociaux et donne des directives claires sur ce qui peut être posté. 45% des employeurs ont déjà instauré ce genre de politique, et 18% ont l'intention de le faire.

4.6 Les ressources pour le recrutement via les réseaux sociaux

Le recrutement par les réseaux sociaux requiert des ressources, au même titre que tout autre canal de recrutement.

Près de 50% des entreprises qui se servent des réseaux sociaux ne consacrent actuellement aucun budget au recrutement par ce biais. À peine 6% des entreprises disposent d'un budget de recrutement par les réseaux sociaux supérieur à 10% de leur budget RH. On s'attend à ce que ces budgets augmentent légèrement.

29% des entreprises ont au moins un employé responsable du recrutement via les réseaux sociaux. 67% des entreprises recruteuses qui ont répondu à l'enquête ont déclaré accorder moins d'une heure par semaine au recrutement via les réseaux sociaux.



4.7 Le recrutement via les réseaux sociaux : mythe ou réalité ?

Étant donné la présence croissante des entreprises/employeurs et des chercheurs d'emploi sur les réseaux sociaux, il convient de ne pas ignorer ce canal. Il offre quantité de possibilités à différents niveaux du recrutement. Les réseaux sociaux sont un bon véhicule pour la communication de la marque employeur et sont largement utilisés pour trouver des candidats et en apprendre un peu plus sur eux. En ce qui concerne les offres d'emploi par contre, les réseaux sociaux ont encore beaucoup de progrès à faire avant de donner les mêmes résultats que les autres médias. Les candidats et les employeurs s'accordent à dire que les réseaux sociaux sont un canal de recrutement valable qui vient compléter les canaux plus traditionnels, comme les sites d'emploi, mais ne les remplace pas.

Il apparaît ainsi évident que les réseaux sociaux peuvent étendre votre portée. C'est la raison pour laquelle StepStone est activement présent sur les réseaux sociaux. Les offres diffusées sur StepStone sont mis en avant via les Facebook fan pages de StepStone, mais ils sont aussi retweetés via différents comptes Twitter ciblés. En tant que client, vous pouvez demander à StepStone de configurer votre Fan page Facebook avec notamment une recherche sur vos jobs actuels (Facebook integration).

5. Conseils d'utilisation des réseaux sociaux dans le processus de recrutement

- ▶ **Sachez ce que vous cherchez à obtenir.** Vous contenter de suivre la tendance ne suffit pas – fixez des objectifs clairs. Sans une stratégie et des objectifs bien définis, votre organisation sera bien en peine d'évaluer les résultats de sa présence sur les réseaux sociaux.
- ▶ **Mesurez le Retour sur Investissement.** Les résultats de recrutement tels que la quantité et la qualité sont des paramètres mesurables dont vous devriez tenir compte. Souvenez-vous que la recherche et l'entretien des réseaux sociaux peuvent prendre un temps considérable.
- ▶ **Soyez patient.** Les recherches directes d'employés potentiels sur les réseaux sociaux, la sélection des candidats présentant les bonnes compétences peuvent prendre du temps – mais vous passerez la majeure partie de votre temps à attendre des réponses à vos demandes de contact. Ces réponses peuvent arriver plus tard que ce que vous vouliez, voire pas du tout : seulement 26% des entreprises reçoivent une réponse à la majorité de leurs demandes de contact.
- ▶ **Utilisez les réseaux sociaux pour optimiser votre campagne de recrutement.** En insérant un lien sur les réseaux sociaux vers vos offres d'emplois publiées sur d'autres canaux, vous atteindrez un maximum de candidats potentiels. Demandez à en savoir plus sur le Facebook Integration de StepStone.
- ▶ **Respectez la vie privée du chercheur d'emploi.** Soyez attentif aux restrictions légales relatives aux recherches d'informations sur les candidats potentiels. Même si les ressources sont libres d'accès, vous n'êtes pas toujours ni automatiquement autorisé à vous en servir à des fins de recrutement.
- ▶ **Suivez les règles.** Assurez-vous de respecter l'étiquette en matière de communication sur les réseaux sociaux ; le push marketing traditionnel ne fonctionnera pas. Les réseaux sociaux suivent des règles de communication différentes, fondées sur l'engagement de réelles conversations. Adopter une mauvaise approche de communication peut se retourner contre vous. Une communication ouverte avec les employés potentiels aura par contre des retombées positives sur la marque employeur.
- ▶ **Attirez l'attention sur votre entreprise.** Après avoir façonné votre marque employeur, il vous faut encore toucher le bon public. Les réseaux sociaux sont un canal supplémentaire où vous pouvez mettre en avant le message de votre marque employeur. Parallèlement à vos propres pages Carrière, les réseaux sociaux peuvent offrir un témoignage vivant de ce qu'est votre marque employeur.
- ▶ **Contrôlez votre réputation en ligne.** Vérifiez régulièrement ce qui a été posté sur les réseaux sociaux à propos de votre société. Une seule personne mécontente mais jouissant de nombreuses connexions peut vous porter gravement préjudice avec des messages négatifs à propos de votre organisation. Avec les bonnes tactiques de réaction, ces postes « négatifs » peuvent être réglés et tournés à votre avantage.
- ▶ **Instaurez une politique en matière de réseaux sociaux.** Une politique donnera à votre personnel des directives sur la façon de se comporter sur les réseaux sociaux au niveau professionnel. Développez vos propres directives internes et votre propre politique en matière de communication sur les réseaux sociaux afin d'éviter les communications préjudiciables venant de l'intérieur de l'organisation.

A propos de StepStone

Fondé en 1996, StepStone est l'un des leaders européens du recrutement en ligne. Ses sites d'emploi, présents dans plusieurs pays, génèrent 25 millions de visites et proposent plus de 260 000 offres d'emploi par mois. Ils ont pour objectif de trouver les candidats les plus adaptés aux attentes des entreprises et inversement. StepStone emploie environ 900 personnes qui s'attachent à fournir la meilleure qualité de service à une clientèle mondiale. Plus de 49 500 entreprises de renom, telles que PSA Peugeot Citroën, KFC, Siemens et Deloitte lui font confiance pour le recrutement d'employés et de cadres qualifiés, dans 9 pays d'Europe.

En France, StepStone compte 7 sites d'emploi (admincompta.fr, jobingenieur.com, jobtech.fr, marketvente.fr, sourcea.fr, stepstone.fr et technicien.com), et représente un volume de plus de 15 000 offres d'emploi. Un réseau social dédié aux ingénieurs (reseau-ingenieurs.com), et un service de micro-blogging emploi permettant aux recruteurs de partager leurs annonces sur Twitter (TwitEmploi.fr), complètent cette offre.

Depuis novembre 2009, StepStone est une filiale en propriété exclusive de la société berlinoise Axel Springer AG.

Table des figures

Figure 1. Présence des chercheurs d'emploi sur les réseaux sociaux	6
Figure 2. Utilisation des réseaux sociaux par les chercheurs d'emploi	6
Figure 3. Présence des entreprises sur les réseaux sociaux	7
Figure 4. Départements utilisant les réseaux sociaux en 2013	7
Figure 5. Entreprises européennes utilisant les réseaux sociaux pour le recrutement.....	8
Figure 6. Entreprises autrichiennes utilisant les réseaux sociaux pour le recrutement.....	8
Figure 7. Entreprises allemandes utilisant les réseaux sociaux pour le recrutement	8
Figure 8. Entreprises françaises utilisant les réseaux sociaux pour le recrutement.....	9
Figure 9. Volumes de candidatures par canaux de recrutement et taux de satisfaction.....	9
Figure 10. Part des personnes recrutées par canal.....	10
Figure 11. Profils trouvés via les réseaux sociaux	11
Figure 12. Réaction face aux demandes de contact professionnelles.....	11
Figure 13. Actions de marque employeur sur les réseaux sociaux.....	13
Figure 14. Budget pour le recrutement via les réseaux sociaux.....	14
Figure 15. Ressources pour gérer les réseaux sociaux	14



www.stepstone.fr