



# **L'IMPACT D'INTERNET SUR LE FONCTIONNEMENT DU MARCHE DU TRAVAIL**

**3 mars 2015**

# SOMMAIRE

---

INTRODUCTION.....	6
PREMIERE PARTIE : LE MARCHE DU TRAVAIL EST DESORMAIS AUSSI SUR INTERNET.....	8
1 Les acteurs de l'emploi et du recrutement en ligne sont nombreux et diversifiés. ....	9
1.1 Les sites d'emploi.....	9
1.1.1 Les job boards.....	10
1.1.2 Les agrégateurs d'offres d'emploi.....	13
1.2 Les réseaux sociaux numériques et les autres acteurs de l'emploi et du recrutement « 2.0 ».....	15
1.2.1 Les réseaux sociaux numériques professionnels.....	15
1.2.2 Les réseaux sociaux numériques personnels.....	17
1.2.3 Les sites de e-cooptation.....	19
1.2.4 Les sites de notation d'entreprises.....	20
1.3 Les plateformes de travail à la tâche ou de travail à la demande.....	21
1.3.1 Les sites de « jobbing ».....	21
1.3.2 Les plateformes de services.....	22
1.3.3 Les sites de freelance.....	23
1.3.4 Les plateformes de « crowdsourcing ».....	24
2 Chercheurs d'emploi et recruteurs adaptent progressivement leurs stratégies et leurs comportements.....	26
2.1 Les personnes qui cherchent un emploi.....	26
2.1.1 Les outils en ligne, et en particulier les sites d'emploi, sont devenus quasiment incontournables pour chercher un emploi et s'informer sur le marché du travail.....	27
2.1.2 Les réseaux sociaux numériques peuvent être mobilisés à diverses étapes du processus de recrutement.....	29
2.2 Les entreprises.....	31
2.2.1 Les outils en ligne, et en particulier les sites d'emploi, occupent désormais une place centrale dans des démarches de « sourcing » le plus souvent multicanal.....	32
2.2.2 Des espaces dédiés à l'emploi sur les sites des entreprises, en particulier les plus grandes.....	35

2.2.3	Les réseaux sociaux sont mobilisés par les recruteurs en complément des autres outils, notamment pour « sourcer » les candidats .....	36
2.2.4	Les entreprises mobilisent les technologies numériques tout au long du processus de recrutement.....	37
2.3	Les intermédiaires privés du recrutement.....	39
3	Le service public de l'emploi s'est progressivement saisi des outils numériques pour améliorer son fonctionnement et son offre de services.....	42
3.1	En matière de diffusion des offres d'emploi, le passage d'une situation de coexistence voire de concurrence, à une situation de partenariat doit contribuer à améliorer la transparence du marché du travail .....	42
3.1.1	Des offres d'emploi dispersées.....	42
3.1.2	La démarche « Transparence sur le marché du travail ».....	45
3.2	La qualité des nomenclatures intégrées aux systèmes d'information est déterminante de l'efficacité du rapprochement automatique entre offres et demandes d'emploi.....	47
3.2.1	Modernisation de la nomenclature ROME et intégration d'une approche par les compétences.....	47
3.2.2	Le projet européen de référentiel ESCO .....	50
3.3	Le canal numérique est utilisé pour améliorer l'accompagnement et la recherche d'emploi des demandeurs d'emploi.....	51
3.3.1	Pour les actifs occupés et demandeurs d'emploi les moins en difficulté.. .....	52
3.3.2	Pour l'ensemble des demandeurs d'emploi .....	53
3.4	Le numérique est mis au service des entreprises, recruteurs ou développeurs, dans le cadre d'une stratégie de transformation digitale de Pôle Emploi.....	55
3.4.1	Les services aux employeurs.....	55
3.4.2	La stratégie d'innovation digitale: partenariats technologiques, services aux développeurs et transformation digitale.....	56
3.4.3	La stratégie de présence et de communication digitales .....	57
3.5	L'ensemble des services publics de l'emploi européens s'approprient les outils du numérique, de façon plus ou moins poussée et selon des modalités et des logiques différentes mais convergentes .....	58
4	Le cadre juridique du recrutement et de la protection des données personnelles s'est en partie adapté à la nouvelle donne numérique.....	60
4.1	Le droit des offres d'emploi et du recrutement.....	60
4.1.1	Le droit des offres d'emploi.....	60
4.1.2	Le droit du recrutement.....	60

4.2	Le droit à la protection des données personnelles : l'encadrement juridique .....	62
4.2.1	Le droit interne.....	62
4.2.2	Les règles issues du droit européen et communautaire.....	62
4.2.3	Existe-t-il un droit de propriété sur les données diffusées sur Internet ? .....	64
4.3	Les régulateurs.....	65
DEUXIEME PARTIE : LE MARCHE DU TRAVAIL VA-T-IL MIEUX FONCTIONNER ?.....		67
1	Ce que dit la théorie économique sur l'information, élément central dans le fonctionnement du marché du travail .....	68
1.1	La recherche d'emploi se fait en situation d'information imparfaite .....	68
1.1.1	Les emplois offerts sont très hétérogènes .....	68
1.1.2	Le dilemme : accepter un emploi ou continuer la recherche ? .....	69
1.1.3	Au vu de quelles informations ?.....	70
1.2	Le traitement objectif et rationnel de l'information ne va pas de soi.....	71
1.2.1	Les choix se font en univers « risqué ».....	71
1.2.2	Il existe des biais cognitifs dans le processus décisionnel.....	72
2	Internet a démultiplié la diffusion de l'information.....	74
2.1	Un volume d'information beaucoup plus important.....	74
2.2	Un accès plus aisé et <i>a priori</i> moins coûteux à l'information, tant pour les employeurs que pour les candidats .....	74
3	Le recours à internet crée de nouveaux enjeux liés au traitement de l'information .....	76
3.1	Le traitement de l'information par les entreprises : un double enjeu de segmentation et de standardisation.....	76
3.2	Le traitement de l'information par les cabinets de recrutement : un enjeu pour leurs méthodes de travail et leur valeur ajoutée.....	79
3.3	Le traitement de l'information par les candidats : un enjeu d'accès aux outils numériques, de repérage et d'acquisition de nouvelles compétences.....	82
4	Internet n'a pas rendu le marché du travail totalement transparent.....	84
4.1	Internet a amélioré le niveau général de précision des annonces mais l'information sur les salaires reste souvent manquante.....	85
4.2	Une partie du marché du travail demeure pour l'instant à l'écart d'internet.....	87

4.2.1	L'usage d'internet par les entreprises varie selon la taille et le secteur ...	87
4.2.2	Une part du marché, dont l'importance est difficile à apprécier, reste cachée	89
4.2.3	Tout le monde ne veut pas, ne peut pas être sur internet ou n'y a pas encore pensé	93
4.3	Internet ne résout pas entièrement les problèmes d'information cachée ou fausse, mais accroît fortement les possibilités de vérification	96
5	La diffusion, le contrôle et l'échange d'informations deviennent des enjeux majeurs	97
5.1	L'exploitation de données des utilisateurs peut permettre d'améliorer le fonctionnement du marché du travail	97
5.2	Tous les utilisateurs n'ont cependant pas conscience de l'importance et de la valeur des données collectées	98
5.3	Entre gratuité et services payants, quelle place pour la neutralité et la transparence sur le marché du travail ?	99
6	Au total, quels effets sur l'appariement ?	101
6.1	Une étude réalisée aux Etats-Unis a montré que les chercheurs d'emploi qui utilisent internet trouvent un emploi plus rapidement	102
6.2	Le marché du travail s'élargit avec les réseaux sociaux professionnels	104
6.3	La plus grande circulation de l'information devrait améliorer le fonctionnement des mécanismes de marché et donc <i>in fine</i> l'appariement de l'offre et de la demande	109
6.3.1	Une hausse de la concurrence	109
6.3.2	Une fixation plus concurrentielle des salaires	109
6.3.3	Une plus grande mobilité des actifs	109
6.3.4	A terme, une probable réduction du nombre des emplois durablement vacants	110
	PROPOSITIONS	112
	ANNEXE : MARCHÉ DU TRAVAIL : COMMENT CHERCHE-T-ON/TROUVE-T-ON UN CANDIDAT/UN EMPLOI ?	119

# INTRODUCTION

---

Le numérique a profondément bouleversé nos sociétés. Dans tous les secteurs d'activité, l'impact des nouvelles technologies de l'information est perceptible, de façon plus ou moins directe mais toujours bien réelle, voire omniprésente. En témoignent leur intégration dans les techniques de production, leur utilisation au service d'un management plus efficace, ou encore la mise en réseau générale du monde favorisée par la généralisation des échanges électroniques, le développement des réseaux sociaux numériques et l'évolution des modalités de circulation, de diffusion, de stockage et de traitement de l'information. Le marché du travail n'est, à l'évidence, pas resté à l'écart de ces bouleversements.

Si de nombreux travaux traitent de l'impact du numérique sur la structure des systèmes de production, la nature des emplois afférents et les évolutions des compétences requises, la littérature économique est en revanche beaucoup plus rare quant à l'impact du numérique sur le fonctionnement même du marché du travail. Cette problématique, certes plus restreinte, n'en n'est pas pour autant moins cruciale. En effet, le Conseil a eu l'occasion ces dernières années de souligner un certain nombre de dysfonctionnements et de rigidités sur le marché du travail qui participent à la hausse du chômage frictionnel comme du chômage structurel. Ainsi, l'information imparfaite sur le marché du travail contribue notamment à court terme à alimenter le chômage frictionnel, et *a fortiori* les défauts d'appariement entre offre et demande de travail.

Or, l'appropriation des instruments numériques par les acteurs du marché du travail semble répondre à une logique de fluidification de son fonctionnement et d'accroissement de sa transparence, sans avoir nécessairement d'impact direct significatif sur le volume d'emplois. En effet, les acteurs traditionnels (service public de l'emploi, entreprises, cabinets de recrutement) comme les nouveaux acteurs apparus à la faveur du développement de l'économie numérique (job boards, agrégateurs d'offres d'emploi, ou réseaux sociaux numériques professionnels), ont saisi l'opportunité que constitue internet comme vecteur de diffusion élargie de l'information pour exercer une activité d'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emplois, à l'échelle locale, nationale, ou, fait plus inédit, internationale. Si la diffusion du numérique à l'ensemble de la société et donc aussi à l'intermédiation sur le marché du travail semble aller de soi, le rythme d'adoption des nouvelles technologies par les acteurs publics et l'ampleur des changements apportés n'en relève pas moins d'un choix politique et d'organisation du service public.

Les pratiques des recruteurs ont changé, ainsi que celles des demandeurs d'emploi, tous confrontés à un afflux massif et continu d'informations certes indispensables mais également coûteuses à traiter. L'abolition des distances et l'attrition des frontières dans les communications et l'accès à l'information a en outre engendré des mutations des tâches effectuées, permettant en particulier le développement de services de proximité (jobbing) ou à distance (freelancing) qui répondent à une logique de facilitation de la rencontre entre offre et demande de compétences.

Par ailleurs, le développement rapide des réseaux professionnels a mis pleinement en lumière les profils d'un grand nombre d'actifs occupés, en les rendant publics, et a par conséquent permis de les inclure plus encore qu'auparavant dans le champ des profils considérés pour pourvoir un emploi. Cet accroissement du vivier disponible pour les employeurs renforce la dynamique du marché du travail et semble induire une concurrence accrue entre candidats, notamment entre actifs occupés et personnes au chômage.

Toutefois, s'il n'est pas exagéré au regard de l'ampleur du phénomène d'employer le terme de « généralisation » pour qualifier la diffusion du numérique dans la société, celui-ci n'est pas non plus absolument vrai, et des différences existent en fonction des profils de demandeurs d'emploi et de salariés. 18% des ménages français restent dépourvu de connexion internet à domicile, et 49% des particuliers n'utilisent pas l'accès mobile à internet<sup>1</sup>, pourtant vecteur d'innovations de plus en plus nombreuses et déterminantes pour le marché du travail. De surcroît, un nombre considérable de demandeurs d'emploi déclare ne pas maîtriser suffisamment les nouveaux outils numériques de recherche d'emploi et de promotion du parcours professionnel. Pour ces personnes, souvent moins qualifiés et éloignés de l'emploi, l'enjeu de l'adaptation à ces outils est considérable. De telles segmentations existent également entre entreprises, les solutions numériques étant plus utilisées par les grandes que par les petites.

L'utilisation systématique du numérique par les acteurs du marché du travail pose enfin la question de la diffusion, du contrôle et de l'échange des informations, qui deviennent un bien échangeable au fondement du *business model* de nombreuses entreprises et à l'origine d'interrogations sur l'utilisation des données et la protection de la vie privée. Cela soulève la nécessité et les défis de la régulation, par les pouvoirs publics ou par les pairs, afin d'encadrer les pratiques et d'assurer leur légalité sans compromettre l'évolution des pratiques.

L'information ne constitue au demeurant pas une source potentielle de valeur que pour les entreprises, mais également pour les pouvoirs publics dans leur mission d'analyse et de connaissance du marché du travail. Le développement des technologies de traitement des *big data* et la coopération des acteurs du marché du travail pourraient ouvrir des perspectives intéressantes en la matière.

C'est à l'ensemble de ces enjeux que le Conseil a choisi de consacrer le présent rapport.

---

<sup>1</sup> Source : Eurostat, *Enquêtes communautaires sur l'usage des TIC par les particuliers, 2013*

**PREMIERE PARTIE :  
LE MARCHE DU TRAVAIL EST DESORMAIS AUSSI SUR  
INTERNET**



# 1 Les acteurs de l'emploi et du recrutement en ligne sont nombreux et diversifiés

Depuis bientôt une vingtaine d'années, on assiste à une généralisation de l'accès à internet, à domicile comme au bureau. Internet et les outils numériques se diffusent au sein de l'économie française à un rythme rapide. L'internet mobile, apparu à la fin des années 2000 connaît un développement accéléré<sup>2</sup>.

Plus tardivement que d'autres secteurs comme le commerce en ligne, l'immobilier ou le logement, le marché du travail est également concerné. De très nombreux acteurs nés avec Internet diffusent de l'information et offrent de nouveaux services en ligne dans le domaine de l'emploi et du recrutement. C'est également le cas des acteurs institutionnels du marché du travail qui se sont dotés de sites internet et ont développé une offre de services en ligne.

Année après année, des solutions nouvelles sont proposées aux personnes à la recherche d'un emploi, aux actifs ou aux recruteurs. Les acteurs les plus anciens innovent sans cesse pour étendre leur offre de service et ne pas se laisser dépasser. Si tous revendiquent un positionnement et une offre de service spécifiques sur le marché du travail, plusieurs grandes catégories se dessinent.

Chacune d'entre elles rassemble un nombre désormais important d'acteurs, présentés ici dans un souci d'illustration et sans que le présent rapport prétende en dresser un inventaire exhaustif.

## 1.1 Les sites d'emploi

La notion de « sites d'emploi » renvoie aux sites internet sur lesquels on trouve des offres d'emploi et des *curriculum vitae*. Ces sites jouent un rôle d'intermédiaires informationnels<sup>3</sup> : ils rassemblent des informations sur l'offre et sur la demande de travail, les traitent et les font circuler, sans intervenir directement dans le processus d'appariement<sup>4</sup>.

On distinguera ici deux grands types de sites d'emploi : les job boards et les agrégateurs d'offres d'emploi.

---

<sup>2</sup> V. Gombault (2013), « *L'internet de plus en plus prisé, l'internaute de plus en plus mobile* », Insee première N°1452, juin.

<sup>3</sup> Ce terme d'intermédiaire informationnel a été utilisé par la première fois dans O. Bomsel et P. Daucet (2001), « *La numérisation du recrutement* », ronéo CERNA-ENSMP pour décrire les seuls job boards. Nous l'appliquons ici à l'ensemble des sites d'emploi.

<sup>4</sup> A noter que sans intervenir directement dans la rencontre entre offre et demande de travail, les job boards formatent l'information et offrent des services de pré-sélection qui ne sont pas neutres (cf. partie 2).

### 1.1.1 Les job boards

Apparus aux Etats-Unis puis en France à la fin des années 1990, les job boards ont comme fonction historique la publication et la diffusion d'offres d'emploi confiées par des entreprises ou des cabinets de recrutement. Ces offres sont mises à jour en temps quasi-réel et peuvent être consultées directement en accès libre, que ce soit par des candidats, des recruteurs ou des personnes cherchant seulement à s'informer sur l'état du marché du travail, par exemple dans leur secteur ou leur bassin d'emploi.

Au sens strict, les job boards sont des sites spécialistes de l'emploi présents seulement en ligne, et dont l'activité ne s'appuie, ni sur un réseau physique d'agences, ni sur la diffusion d'annonces presse<sup>5</sup>. On parle de « pure players internet ». Dans la pratique, les sites d'intermédiation publics ou associatifs tels que ceux de Pôle emploi ou de l'APEC, ou encore les sites emploi des groupes de presse qui continuent de publier des annonces en format papier sont parfois également qualifiés de job boards.

Au sein des job boards, on distingue généralement ceux qui sont spécialisés dans un segment du marché du travail particulier et ceux, plus généralistes, qui proposent des offres dans un grand nombre de domaines.

Parmi les job boards spécialisés, certains le sont par secteur d'activité ou par fonction. On peut citer par exemple FashionJob.fr spécialisé dans le secteur de la mode et du luxe, Agrojob.com dédié aux secteurs de l'agroalimentaire, de l'agriculture et de l'environnement ou encore Carrierecommerciale.fr qui cible les fonctions commerciales. D'autres job boards sont spécialisés sur certains profils de candidats. C'est par exemple le cas du site de l'APEC ou de cadreemploi.fr, qui ciblent la population des cadres. Certains sites d'emploi, d'écoles ou d'anciens élèves, limitent leur accès aux étudiants ou anciens étudiants, ce qui situe ces sites à la limite entre les sites d'emploi et les réseaux sociaux.

Parmi les job boards généralistes du secteur privé les plus importants en France en terme d'audience, on peut citer Meteojob, Monster, Keljob, Qapa, Jobintree, Regionjob ou encore le site de petites annonces Leboncoin. Le nombre d'offres d'emploi publiés sur ce site a fortement progressé au cours des dernières années, ce qui en fait le deuxième job board le plus important en termes d'audience, après Pôle emploi et au coude à coude avec Indeed. Il convient de souligner ici que Leboncoin n'a pas été créé comme un spécialiste de l'emploi et ne constitue donc pas, au sens strict, un job board, mais un site de « classifieds » (annonces classées). Il n'existait jusqu'il y a peu pas de catégorie emploi dans les domaines de recherche proposés par ce site, plutôt tourné vers les biens de consommation. L'importance de l'audience du site tirée par le marché des biens et services, sa simplicité d'utilisation (les recruteurs peuvent publier très rapidement et rédiger de façon très libre leur annonce), ainsi que son approche très locale (l'entrée du site est régionale et l'utilisateur peut cibler la localisation jusqu'au code postal) sont souvent avancées pour expliquer son succès en matière d'emploi, notamment auprès des TPE et PME.

Si la publication d'offres d'emploi constitue la fonction première des job boards, ces sites ont progressivement enrichi leur contenu et proposent désormais le plus souvent une

---

<sup>5</sup> <https://erecrutement.wordpress.com/glossaire/job-boards/>

large gamme de services et fonctionnalités à disposition des candidats et des recruteurs, comme :

- l'accès aux offres d'emploi et à un moteur de recherche multicritères ou par mots clés ;
- un service de CV-thèque qui permet à des candidats de déposer leur curriculum vitae sur le site, afin de le rendre visible pour les recruteurs ;
- un service d'alerte e-mail qui permet à des candidats de recevoir, à leur domicile ou au bureau, des offres d'emploi ciblées en fonction de critères préalablement définis ;
- l'accès à des conseils pour la recherche d'emploi ou pour préparer un entretien, à des fiches métiers ou secteurs, des informations sur l'actualité en matière d'emploi et de formation, etc.

S'agissant des recruteurs, les principaux services et fonctionnalités proposés sont :

- l'accès à une CV-thèque et à un moteur de recherche multicritères ou par mots clés ;
- un service d'alerte e-mail pour recevoir les nouveaux CV les plus en adéquation avec le/les profil(s) recherché(s) ;
- un service de push-mail permettant l'envoi de mails groupés aux candidats aux profils les plus pertinents ;
- des conseils pour le recrutement, des données générales, sectorielles ou locales sur le marché du travail, etc.

Les job boards et en particulier les job boards généralistes sont nombreux à mettre en avant le développement de technologies innovantes de sélection des candidats ou des offres les plus pertinentes. C'est le cas par exemple de Monster qui a investi dans une solution d'analyse et de recherche sémantique dans sa CVthèque<sup>6</sup>. C'est également le cas du site Qapa, qui met en avant son algorithme de « matching »<sup>7</sup> (de *match*, se rencontrer en anglais) et affirme constituer un outil performant pour identifier les candidats dont les compétences répondent le plus aux attentes d'un recruteur et, à l'inverse, les offres d'emploi répondant le plus aux attentes d'un candidat.

Certains job boards, se saisissent par ailleurs d'outils innovants qui se développent dans le champ de l'emploi, comme les salons virtuels ou les offres et les curriculum vitae en format vidéo (Encadré 1). Comme de plus en plus d'acteurs du recrutement, les job boards sont en outre nombreux à investir dans des sites au format adapté aux terminaux mobiles<sup>8</sup> ainsi que dans des applications mobiles permettant à des candidats d'accéder

---

<sup>6</sup> Contrairement à l'analyse par mots clés, l'analyse sémantique ne se base pas sur la seule écriture mais sur le sens des mots et le contexte de la recherche.

<sup>7</sup> En matière d'emploi, un algorithme de « matching » par les compétences est un outil d'analyse de données permettant de d'évaluer la correspondance entre un candidat et une offre d'emploi en fonction non pas de l'expérience et du métier mais en fonction des compétences. Le « matching » peut se faire à partir d'un référentiel qui met en relation des compétences et des métiers ou en mobilisant une technologie de « machine learning » où un logiciel construit seul sa base de métiers et de compétences à partir des offres d'emploi et des profils des candidats qui circulent sur le site.

<sup>8</sup> On distingue deux formats de sites adaptés aux terminaux mobiles :

- les sites internet au format « responsive design », i.e des sites dont l'ergonomie va s'adapter à la taille de l'écran sur lequel il est visionné. Le site propose le même contenu quel que soit le terminal (ordinateur, tablette, smartphone).

aux services des job boards sur des mobiles. Afin d'améliorer l' « expérience utilisateur » des internautes, les offres d'emploi, les formulaires de candidatures et de façon plus générale les différents contenus accessibles *via* ces terminaux mobiles sont simplifiés.

Parallèlement au développement d'applications mobiles par des acteurs déjà présents sur internet, on assiste par ailleurs depuis peu au développement de job boards qui ne sont accessibles que *via* des applications mobiles. On peut citer par exemple la Rue de l'emploi, Kudoz ou encore Jobr.

Finalement, certains job boards, notamment Pôle emploi et l'APEC qui ont une mission de service public, offrent une garantie de qualité des offres, c'est à dire que les offres sont filtrées en amont pour éviter tout critère discriminatoire (cf. *infra* partie 1.4) et vérifier que les offres sont correctement rédigées.

Le modèle économique dominant des job boards repose sur la facturation des services aux entreprises : la norme qui s'est imposée est que les entreprises paient pour la publication des offres ou pour être mises en relation avec les candidats<sup>9</sup>. La consultation des offres et l'abonnement à l'alerte e-mail sont quant à eux gratuits pour les candidats. S'agissant de la CV-thèque, les internautes y déposent gratuitement leur CV tandis que les entreprises qui souhaitent la consulter doivent le plus souvent s'acquitter d'un abonnement. C'est une application de la théorie des marchés bifaces (two-sided market) où deux groupes d'agents distincts interagissent par le biais d'un intermédiaire et où les revenus sont tirés par le groupe qui a la propension à payer la plus importante.

### **Encadré 1 : salons virtuels, curriculum vitae et offres d'emploi en format vidéo : de nouvelles solutions de mise en relation entre candidats et recruteurs**

#### **Les salons virtuels :**

Les premiers salons virtuels sont apparus à la fin des années 2000. Ils fonctionnent comme des plateformes interactives sur lesquelles peuvent se rendre, pendant plusieurs jours, tous les candidats intéressés, depuis n'importe quel terminal et à n'importe quelle heure. Ils reproduisent en ligne l'environnement d'un véritable salon de recrutement, tout en minimisant certaines limites de ces derniers comme le coût d'organisation mais aussi la difficulté pour les candidats à atteindre les stands qui les intéressent ou encore la nécessité d'une importante mobilisation des équipes RH côté entreprises.

Ces plateformes cherchent à offrir un maximum d'interactivité entre les candidats et les entreprises. Les candidats peuvent notamment déposer leur curriculum vitae en ligne sur le site de l'événement, accéder aux différents stands des entreprises présentes, dialoguer et échanger *via* un chat sur l'entreprise et les métiers, dialoguer avec les

---

- les sites mobiles, i.e. un site avec un contenu simplifié et une ergonomie adaptée au « mobile ».

<sup>9</sup> Fondeur Y. (2006), « *Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction* », La revue de l'Ires, 2006/3 (n°52).

représentants de l'entreprise sur une éventuelle offre d'emploi ou de stage, etc.

Avec le lancement du salon virtuel eDays en 2008, Monster est un des premiers acteurs du recrutement à s'être saisi de cette solution en France. Sont apparus depuis des acteurs dédiés à l'organisation de salons virtuels comme Seekube et Catalyz, qui ciblent des étudiants et des jeunes diplômés, ou l'application mobile Job2day. Après un premier pilote en 2014, Pôle emploi a programmé l'organisation d'une vingtaine de salons virtuels de recrutement au premier trimestre 2015. Une solution technique pérenne est par ailleurs en cours de stabilisation (cf. *infra*).

### **Les curriculum-vitae et les offres d'emploi vidéo :**

Un CV-vidéo est un curriculum vitae sous forme de film devant permettre à un candidat de se présenter de façon plus libre et originale et d'accroître sa visibilité auprès des recruteurs. Le CV-vidéo est souvent présenté comme un outil de lutte contre les stéréotypes. S'il est difficile d'estimer l'ampleur du phénomène, cette pratique semble se développer. De nombreux acteurs proposant aux chercheurs d'emploi un accompagnement à la réalisation et à la diffusion de CV-Vidéo sont en effet apparus depuis la fin des années 2000. On peut citer par exemple easy-cv.com, Curriculum-Vidéo ou encore l'initiative Facealemploi.tv de la Fondation agir contre l'exclusion (FACE).

Parallèlement, on assiste également au développement de la publication d'offres d'emploi en format vidéo. De nombreuses entreprises développent des chaînes YouTube ou Dailymotion sur lesquelles elles diffusent des vidéos d'information sur l'entreprise, ses métiers, ainsi que des offres d'emploi en format vidéo. Certains job boards comme Keljob propose également des offres d'emploi 100 % vidéos accessibles sur un site TV. L'application mobile BigCentral développée par la station de radio Skyrock et Orange constitue une autre initiative intéressante : destinée aux jeunes de 16 à 24 ans qui ont une forte culture mobile, cette application leur permet de visualiser des offres d'emploi en format vidéo, auxquelles ils peuvent répondre, également, au moyen d'une courte vidéo.

### **1.1.2 Les agrégateurs d'offres d'emploi**

Les agrégateurs d'offres d'emploi sont des sites internet qui agrègent des offres d'emploi de sites d'emploi. Ils permettent aux candidats d'accéder de façon centralisée à un grand nombre d'offres, généralement sur la base de quelques critères simples. « *A partir d'un point unique, l'accès est ouvert à un vaste éventail d'opportunités d'emploi* »<sup>10</sup>. En France, les agrégateurs doivent en principe obtenir l'accord des sites sources avant d'aspirer leurs offres d'emploi (cf. *infra* partie 1.4). Cela ne semble toutefois pas toujours être le cas dans la pratique.

Les premiers agrégateurs d'offre d'emploi en France sont Jobijoba (plus de 1 million d'annonces trouvées sur 454 sites mi-février 2014), Option carrière (670 000 offres sur le site mi-février), Indeed (315 000 offres sur le site mi-février) ou encore Trovit

---

<sup>10</sup> Ibid.

(143 000 offres sur le site mi-février). Il convient de souligner que les chiffres présentés ici sont ceux affichées par les sites qui peuvent inclure des offres obsolètes et ou dupliquées, ces chiffres ne correspondant donc pas toujours à des postes vacants. Dans le cadre de la démarche « transparence du marché du travail » lancée en septembre 2013, Pôle emploi agrège également sur son site des offres d'emploi transmises par des sites partenaires (cf. *infra*).

Les entreprises pouvant choisir de publier une même offre d'emploi sur plusieurs sites d'emploi simultanément, certains agrégateurs proposent un service de « dédoublonnage » : ils suppriment les doublons afin que chaque offre présente sur le site soit unique. Elles sont le plus souvent présentées de façon simplifiée suivant un modèle propre à chaque site, afin que les internautes puissent facilement comparer les offres entre elles. La généralisation de cette pratique reste toutefois incertaine. Les sites agrégateurs redirigent en principe les internautes vers les sites émetteurs pour une consultation des offres dans leur intégralité.

La valeur ajoutée des agrégateurs repose sur l'audience qu'ils procurent aux offres agrégées sur leur site, mais aussi sur leur capacité à rediriger des candidatures pertinentes vers ces offres. Pour assurer cette fonction, certains agrégateurs développent donc, à l'instar des job boards, des technologies visant à garantir la meilleure adéquation possible entre les compétences et les caractéristiques des candidats et les offres d'emploi.

Si la plupart des agrégateurs proposent une interface extrêmement simplifiée et des fonctionnalités très limitées (dépôt de CV, moteur de recherche et éventuellement alerte email), certains proposent également des conseils et des informations aux candidats afin de guider les internautes dans leur recherche d'emploi.

On peut citer ici le cas de Jobijoba qui lancera en 2015 un « conseiller virtuel » à destination des candidats. Il s'agit d'un service visant à donner aux candidats des conseils personnalisés en fonction de leur profil et des recherches déjà effectuées sur le site. Il peut s'agir par exemple de suggestions d'offres d'emploi, de recruteurs ou de métiers correspondant au profil de l'internaute. Cet agrégateur propose également un service de multidiffusion des CV vers des job boards partenaires.

On distingue deux grands types de modèles économiques chez les agrégateurs<sup>11</sup>. Dans le cadre du premier modèle, que l'on observe chez les sites américains, le service proposé par les agrégateurs est gratuit, ces derniers se rémunérant grâce à la publicité. Dans le cadre du deuxième type de modèle, observé généralement chez les sites français, le service est facturé aux émetteurs d'offres, soit en fonction du nombre d'offres référencées, soit « au clic ». Le choix de ce deuxième modèle en France est probablement à relier à la relative étroitesse du marché français qui ne garantit pas une audience suffisante pour permettre une rémunération de ces sites avec la seule publicité.

---

<sup>11</sup> <https://erecrutement.wordpress.com/glossaire/agregateurs-doffres-demploi/>

## **1.2 Les réseaux sociaux numériques et les autres acteurs de l'emploi et du recrutement « 2.0 »**

Un réseau social numérique peut être défini de façon stricte comme « un réseau social formalisé par l'intermédiaire d'un dispositif fondé sur les technologies de l'information et de la communication et spécifiquement dédié à la constitution ou aux reconstitutions de connexions sociales, à leur gestion et/ ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles »<sup>12</sup>.

Sont généralement considérées comme des réseaux sociaux numériques les plateformes de mise en relation à finalité professionnelle (de type LinkedIn ou Viadeo) ou à finalité personnelle (de type Facebook ou Twitter).

Ces réseaux appartiennent à la catégorie plus large du « web 2.0 », terme apparu dans la seconde moitié des années 2000, qui désigne les sites participatifs qui invitent l'internaute à réagir au contenu des sites, à apporter ses expériences et ses connaissances. Au « web 2.0 » qui favorise les interconnexions, le partage et l'échange d'information, peut être opposé le « web 1.0 » qui a pour seule vocation la diffusion de l'information.

Outre les réseaux sociaux numériques, d'autres acteurs du « web 2.0 » interviennent dans le domaine l'emploi et du recrutement. C'est le cas par exemple des sites de « e-cooptation » ou des sites de notation d'entreprises tels que Glassdoor qui favorisent l'interactivité et l'échange d'informations entre internautes sans que ces derniers ne soient forcément reliés par une connexion sociale.

### **1.2.1 Les réseaux sociaux numériques professionnels**

Les réseaux sociaux numériques professionnels sont des portails de mise en relation entre professionnels. Ils permettent à leurs utilisateurs de développer de nouveaux partenariats professionnels, de saisir des opportunités d'affaires, de mettre en valeur leur profil, de nouer des contacts et de valoriser leurs parcours professionnels.

Avec respectivement 8 et 9 millions de membres en juin 2014, LinkedIn et Viadeo constituent les deux réseaux sociaux professionnels les plus utilisés en France. On peut souligner la différence de positionnement de ces deux réseaux, en termes de public visé notamment. LinkedIn cible en effet davantage les cadres supérieurs et a une approche plus internationale du recrutement. Viadeo cible quant à lui un public plus large avec une approche plus nationale du recrutement. A ces deux plateformes principales s'ajoutent de nombreux autres réseaux de mise en relation entre professionnels ciblés sur des secteurs, des régions ou encore sur des classes d'âges particulières. On peut citer par exemple Digikaa pour le secteur du digital, Salezeo pour le secteur de la vente ou encore Rezotour pour le secteur du tourisme.

---

<sup>12</sup> ibid.

Sans que le recrutement soit la seule finalité de ces plateformes, plusieurs fonctionnalités développées par ces sites facilitent la rencontre entre candidats et recruteurs.

Parmi les différentes fonctionnalités proposées aux internautes, on peut citer :

- la création d'un profil professionnel où peuvent être mis en valeur le parcours de formation, l'expérience professionnelle et les compétences du membre ;
- la possibilité pour chaque membre d'inviter ses relations professionnelles à faire partie de son réseau ;
- un système de recommandation ;
- l'accès aux offres d'emploi publiées sur le réseau ;
- un système de partage d'informations entre membres ;

Parmi les différentes fonctionnalités et solutions proposées aux entreprises, on peut citer :

- la création d'une page entreprise permettant à l'entreprise de diffuser des informations et de gérer sa marque employeur ;
- la publication d'offres d'emploi sur le réseau ;
- un accès à la profil-thèque et à un outil de « sourcing » des candidats ;
- un service de gestion des recrutements ;

Alors qu'on peut supposer que les internautes qui déposent leur curriculum vitae dans la CV-thèque d'un site d'emplois sont en recherche active d'emploi, on trouve également dans les profils-thèques des réseaux sociaux numériques professionnels des salariés en poste, en veille, ou non, pour changer d'emploi. Ces personnes, souvent qualifiées de candidats passifs, constituent autant de candidats potentiels qui peuvent être approchés par les recruteurs *via* ces réseaux. Les nouveaux outils en ligne et notamment les réseaux sociaux professionnels favorisent la mobilisation par les entreprises de techniques d'approche directe des candidats ou de « chasse », qui étaient jusque-là réservée essentiellement à des intermédiaires du recrutement spécialisés dans le recrutement de profils très recherchés ou de très haut niveau (cf. *infra* partie 1.2).

Les modèles économiques de ces plateformes sont en partie basés sur un modèle de type « freemium ». LinkedIn et Viadeo proposent ainsi à leurs membres un premier niveau d'usage gratuit (free) qui inclut notamment l'inscription sur le site et la création d'un profil professionnel. Un deuxième niveau d'usage payant (premium) leur donne accès à des fonctionnalités plus avancées, comme par exemple entrer en contact directement avec une personne quelconque du réseau ou pour gagner en visibilité vis-à-vis des recruteurs. Ce modèle « freemium » est complété par la vente de publicité et de solutions de recrutement ou de développement de la marque employeur aux entreprises,

S'agissant de LinkedIn, une nouvelle source de revenu semble être la vente d'informations sur le marché du travail. LinkedIn, qui génère chaque jour une quantité considérable de données sur les profils des candidats, mais aussi sur leur activité sur la plateforme ou encore sur les annonces déposées par les employeurs, investit en effet dans le traitement de ces données, suivant une logique de Big data, afin de produire de l'information sur les tendances du recrutement ou encore sur la localisation ou les besoins en compétences. Ces données peuvent intéresser des entreprises qui cherchent par exemple à s'implanter dans un pays et qui s'intéressent de ce fait aux compétences qui y sont disponibles. Elles peuvent également intéresser les pouvoirs publics dans



l'élaboration par exemple de leur offre de formation pour garantir sa bonne adéquation avec les besoins de l'économie en termes de compétence.

En 2013, Viadeo a noué un partenariat avec Pôle emploi. Ce partenariat s'inscrit dans le cadre du programme de « transparence du marché du travail » de Pôle emploi (cf. *infra* partie 1.3). La coopération vise un double objectif : diffuser les offres de Viadeo sur le site de Pôle emploi pour les rendre plus accessibles aux demandeurs d'emploi ; et diffuser des offres sur le site de Viadeo, notamment dans certains secteurs en pénurie de candidats (hôtellerie, restauration, santé, BTP, etc.). L'accord prévoit également la création simplifiée d'un profil Viadeo à partir d'un CV Pôle emploi et inversement. Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie de Viadeo qui vise à ouvrir sa plateforme à toutes les catégories socio-professionnelles, et non aux seuls cadres.

### 1.2.2 Les réseaux sociaux numériques personnels

A côté des réseaux sociaux professionnels, on trouve des réseaux sociaux dits non professionnels, dont les deux plus connus sont Facebook et Twitter. Orientés au départ sur les centres d'intérêts personnels et les loisirs des internautes, ces réseaux fonctionnent sur un modèle de partage : photos, images, intérêts, idées, expériences, etc.

Par définition, l'emploi ne constitue pas la vocation première des réseaux sociaux non professionnels. Avec 28 millions d'utilisateurs actifs mensuel sur Facebook et 2,3 millions sur Twitter en 2014<sup>13</sup>, ces deux plateformes bénéficient toutefois d'une fréquentation très importante et sont apparus progressivement aux employeurs, mais aussi aux candidats comme des outils intéressants de diffusion d'informations professionnelles.

Le potentiel de réseaux comme Facebook, et dans une moindre mesure Twitter, tient non seulement à l'importance de leur audience mais aussi à l'usage qui en est fait. En raison notamment de l'utilisation de plus en plus grande de l'internet mobile, le temps passé au quotidien par les internautes sur ces réseaux est très important. Ces réseaux permettent également d'atteindre un public plus large que les réseaux sociaux professionnels.

Conscientes de ce potentiel, de nombreuses entreprises possèdent une page Facebook ou un compte Twitter leur permettant de diffuser de l'information et de gérer leur image de marque (cf. *infra* partie 1.2).

Il ne s'agit toutefois que d'un des nombreux usages offerts par ces plateformes en matière d'emploi.

Comme la plupart des grands acteurs du web, Facebook et Twitter ont en effet ouvert plusieurs de leurs interfaces de programmation (désignée par le terme API pour *Application Programming Interface*), ce qui permet à d'autres acteurs d'exploiter des données produites par ces plateformes pour proposer de nouveaux services ou créer de nouvelles applications tiers accessibles aux utilisateurs de ces plateformes.

---

<sup>13</sup> <http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-reseaux-sociaux/>

Des entreprises et notamment des startups ont par exemple développé des solutions permettant à des entreprises d'exploiter l'écosystème fourni par Facebook comme un outil. On peut citer par exemple Work4 qui propose aux entreprises des solutions :

- de diffusion de leurs offres d'emploi sur une page dédiée (l'entreprise dispose ainsi d'un mini-site carrière intégré à Facebook) ;
- de cooptation (un internaute partage des offres d'emploi auprès d'autres internautes de son réseau) ;
- de « sourcing » ou ciblage d'offres d'emploi ou de publicités vers des candidats potentiels à partir des informations laissées sur leur compte par les utilisateurs comme leur localisation, leur formation, le poste occupé lorsqu'il est indiqué ou encore les pages qu'ils ont « aimé ». On peut noter ici que, depuis 2013, il est possible de renseigner ses compétences professionnelles dans son profil Facebook.

Des applications Facebook ont également été développées afin de permettre aux utilisateurs de se constituer un réseau professionnel à l'intérieur de la plateforme Facebook. On peut citer par exemple Branch Out ou BeKnown (du groupe Monster).

D'autres applications proposent les mêmes fonctionnalités que les job boards traditionnels (cf. *supra*). On peut citer par exemple l'application OhMyJob<sup>14</sup> qui donne accès aux utilisateurs de Facebook à plus de 4 000 offres d'emploi (dont plus de 1 500 en France début 2015). Ils ont accès à un moteur de recherche multicritères et peuvent publier un CV pré-rempli à partir des informations contenues sur leur profil Facebook<sup>15</sup> ou encore créer une alerte pour recevoir les offres correspondant à un certain nombre de critères prédéfinis.

« *Les PME recrutent* »<sup>16</sup> constitue une autre initiative développée à partir de l'écosystème offert par Facebook. Lancée au début de l'année 2014, cette initiative est le fruit d'un partenariat entre Facebook, l'entreprise Work4 et la CGPME. L'objectif est de donner accès sur une page Facebook dédiée à des offres d'emploi de TPE et de PME afin de leur donner une plus grande visibilité. 50 000 offres d'emploi étaient disponibles sur la page au bout d'un an. Les « *PME recrutent* » proposent des fonctionnalités proches de celles proposées par l'application OhMyJob. A l'instar du site Leboncoin, l'application est d'une grande simplicité d'utilisation, ce qui est essentiel pour des TPE et des PME qui n'ont pas toujours beaucoup de temps à consacrer aux recrutements et qui restent relativement peu connectées à internet<sup>17</sup> (cf. *infra* partie 2). Dans le cadre d'un partenariat signé avec Pôle emploi, les offres postées sur la page « *Les PME recrutent* » sont envoyées à Pôle emploi depuis octobre 2014. En octobre 2015, environ 20 000 offres particulièrement difficiles à pourvoir seront transmises par Pôle emploi afin de leur donner plus de visibilité (cf. *infra* partie 1.3).

---

<sup>14</sup> <https://apps.facebook.com/ohmyjob>.

<sup>15</sup> La plupart de ces applications se synchronisent automatiquement avec les champs pertinents renseignés dans le profil Facebook. Certaines permettent d'importer des données du profil LinkedIn de l'utilisateur dans le cas où il en a un (emploi, expérience professionnel, éducation). C'est par exemple le cas de l'application Branch Out.

<sup>16</sup> <https://www.facebook.com/LesPMERecrutent>

<sup>17</sup> Audition au COE le 6 janvier 2014 de Delphine REYRE, Directrice des Affaires Publiques, Facebook.

Des acteurs ont également investi l'environnement Twitter pour proposer des services ou des applications en matière d'emploi. On peut citer par exemple Tweet emploi qui est un service qui permet de diffuser des offres d'emploi sur le compte @twitemploi et/ou sur le compte Twitter du recruteur avec le hastag<sup>18</sup> #emploi. Il convient de souligner que de nombreux recruteurs « tweetent » des offres d'emploi de façon spontanée sur un compte spécialisé dans la diffusion d'offre d'emploi ou dans l'animation de la marque employeur ou en utilisant les hastag #emploi, #job ou #recrutement. Des cabinets de recrutement ou des sites d'emploi peuvent également utiliser leur compte twitter pour diffuser leurs offres d'emploi.

D'après une étude réalisée par SemioCast, une entreprise d'études marketing et d'opinions à partir des conversations sur les médias sociaux, plus de deux « tweets » publics sur mille postés entre le 12 et le 18 novembre 2011 étaient des offres ou des demandes d'emploi ou de stage<sup>19</sup>. Dans plus de neuf cas sur dix il s'agissait d'une offre, le plus souvent de stage (57 %). Les CDI représentaient 37 % des offres et les CDD 6 %. Dans 79 % des cas, les offres étaient émises par des sites d'emploi ou des cabinets de recrutement et dans 21 % des cas directement par l'employeur. Ces résultats doivent être considérés avec prudence en raison de la durée relativement courte de l'enquête, et ne sont sans doute pas révélateur de l'ampleur du phénomène, qui est par ailleurs difficilement mesurable.

Au-delà de Facebook et Twitter, d'autres réseaux sociaux numériques non professionnels commencent à être mobilisés par des recruteurs ou des chercheurs d'emploi. On peut par exemple citer le réseau de micro-blogging Pinterest, la chaîne de vidéo Youtube ou encore la plateforme de distribution audio en ligne Soundcloud où des entreprises diffusent des informations les concernant et parfois des offres d'emploi.

### 1.2.3 Les sites de e-cooptation

La cooptation consiste, pour une entreprise, à mobiliser ses salariés et leurs réseaux professionnels et personnels pour recruter. Ce mode de recrutement informel est naturellement bien antérieur à l'arrivée d'internet et est considéré comme rapide, sûr et peu coûteux, à la fois pour le recruteur et la personne cooptée<sup>20</sup>.

Il peut être organisé en interne par les entreprises, sur les réseaux sociaux mais aussi sur des plateformes dédiées sur lesquelles des entreprises peuvent confier pour un certain montant une offre d'emploi à un réseau de « coopteurs » « professionnels » sélectionnés et anonymes. Ces derniers sont appelés à mobiliser leurs réseaux sociaux et professionnels afin de recommander des candidats dont le profil répond au besoin de l'entreprise. En cas d'embauche, le « coopteur » reçoit une prime qui peut varier par exemple en fonction du niveau de qualification ou de rémunération du candidat. Pour

---

<sup>18</sup> Un *hashtag* (appelé "mot-dièse" en français) est un mot ou une phrase clé précédé par le symbole # utilisé dans un message numérique, permettant de retrouver les messages le contenant ou s'y référant. On retrouve notamment les *hashtag* sur les réseaux sociaux numériques.

<sup>19</sup> [https://semioCast.com/fr/publications/2011\\_11\\_21\\_le\\_marche\\_francais\\_de\\_l\\_emploi\\_sur\\_Twitter](https://semioCast.com/fr/publications/2011_11_21_le_marche_francais_de_l_emploi_sur_Twitter)

<sup>20</sup> Fondev Y. et Lhermitte F. (2006), « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », revue de l'Ires, n°52 – 2006/3.

fonctionner, de telles plateformes requièrent une masse critique de « coopteurs » de qualité, autrement dit de personnes disposant non seulement d'un réseau suffisamment étoffé dans un domaine d'expertise donné, mais aussi des compétences nécessaires à l'identification de profils pertinents au sein de leur réseau<sup>21</sup>. Une telle démarche est facilitée notamment par l'apparition des réseaux sociaux numériques qui permettent de diffuser rapidement une offre d'emploi à ses contacts.

Parmi les acteurs qui proposent actuellement des services de « e-cooptation » externes, on peut citer Myjobcompagny créé en 2011 et Keycoopt créé en 2012 qui rassemblent respectivement 40 000 et 18 000 « coopteurs » inscrits début 2015. My job company propose par ailleurs une solution de cooptation en interne distribuée en mode Saas (Software as services) aux entreprises.

#### 1.2.4 Les sites de notation d'entreprises

Les sites proposant un service de notation des entreprises sont des sites collaboratifs qui invitent les salariés à donner, de façon anonyme, leur avis et à partager des informations sur l'entreprise (salaires, management, environnement de travail, culture d'entreprise, etc.) qu'ils côtoient ou ont côtoyé. Pour une entreprise donnée, la fiabilité des avis et des informations collectées repose sur leur nombre.

Ces sites publient le plus souvent des offres d'emploi en parallèle de leur service de notation et d'information sur les entreprises. Ils permettent ainsi aux chercheurs d'emploi de mettre en regard les offres d'emploi et les avis et informations collectés sur l'entreprise. Cela permet à ces derniers de mieux connaître les entreprises pour lesquelles ils postulent et de mieux préparer leurs entretiens. Pour les entreprises, ces sites présentent également l'intérêt de mieux appréhender la façon dont elles sont perçues, de connaître les points forts et les points faibles de leur image de marque employeur – et leur image de marque tout court – ou encore de se comparer aux entreprises concurrentes. Au total, ces sites favorisent une meilleure symétrie d'information sur le marché du travail (cf. *infra*).

Lancé en 2009, le site français Meilleures.entreprises.com constitue l'un des principaux services de notation des entreprises actuellement présents en France (plus de 4 000 entreprises évaluées et plus de 55 000 offres d'emploi début 2015). Il est concurrencé depuis peu par le géant américain de la notation d'entreprise et du recrutement Glassdoor, arrivé en France depuis en octobre 2014. Avant le lancement de la version française du site, 3 000 entreprises françaises étaient déjà référencées et plus de 15 000 avis étaient déposés<sup>22</sup>. Chaque entreprise dispose d'une page sur le site de Glassdoor et peut, si elle le souhaite répondre gratuitement aux avis directement sur le site. Un service payant leur est proposé, incluant la possibilité de gérer elles-mêmes l'information diffusée sur leur page et de publier des offres. Ce service n'est toutefois pas encore tellement développé en France et les offres disponibles sur le site proviennent

---

<sup>21</sup> S. Delestre (2014), « Recruter ses premiers salariés ; le mode d'emploi pour réussir vos premiers recrutements à moindre coût », Edition Dunod, pp. 51.

<sup>22</sup> <http://www.altaide.com/blog/glassdoor-en-france-a-lassaut-des-moteurs-doffres-demploi-et-de-la-marque-employeur/>

pour le moment de job boards (plus de 100 000 offres d'emploi disponibles sur le site français).

C'est la participation de l'ensemble des utilisateurs, salariés, candidats ou entreprises, au contenu proposé par le site qui crée sa valeur et attire de l'audience.

### **1.3 Les plateformes de travail à la tâche ou de travail à la demande**

Les plateformes de travail à la tâche (ou de travail à la demande) peuvent être définies comme des sites ou des applications qui mettent en relation, d'un côté, des donneurs d'ordre et, de l'autre, des prestataires indépendants ou des particuliers, pour réaliser des tâches plus ou moins qualifiées et dans des délais plus ou moins courts. Phénomène encore récent et peu étudié en France, des plateformes de ce type se développent dans le monde depuis quelques années.

Si ces plateformes peuvent répondre à certaines aspirations de leurs utilisateurs et faciliter la rencontre entre donneurs d'ordre et prestataires, elles font toutefois aussi l'objet d'un certain nombre de critiques et d'interrogations, notamment en ce qui concerne leur encadrement.

Parfois accusés de faciliter l'émergence d'une concurrence déloyale à l'encontre de certaines professions, ces plateformes peuvent également favoriser une certaine parcellisation du travail, avec un risque de précarisation dans certains cas, voire de contournement de la législation du travail. La question de la nature (droit du travail ou droit commercial) et même de la nationalité du droit applicable est, dans certains cas, posée.

On distinguera ici quatre grands types de plateformes de travail à la demande : les sites de « jobbing », les plateformes de services, les sites de freelance et les plateformes de « crowdsourcing ».

#### **1.3.1 Les sites de « jobbing »**

Les sites de « jobbing » sont des sites d'annonces de « petits services » entre particuliers comme par exemple des services de ménage, de plomberie, de garde d'animaux, de livraison de meubles, de jardinage, de cours d'informatique, etc. Inspirés du site américain Runmyerrand (« Fais-moi mes courses ») lancé en 2008 et rebaptisé TaskRabbit en 2010, ces sites fonctionnent comme des plateformes de mise en relation entre, d'un côté, des personnes ayant un petit service à proposer et, de l'autre, des personnes disponibles et se considérant comme compétentes pour répondre au besoin présenté.

La transaction s'effectue directement entre les deux parties, souvent en contrepartie d'une commission perçue par le site. Les prestations de services peuvent être réalisées dans le cadre d'un contrat commercial dans le cas où le prestataire de service est un

travailleur indépendant. Dans le cas contraire le prestataire peut être déclaré au CESU ou être déclaré travailleur occasionnel<sup>23</sup>.

Plusieurs sites de jobbing se sont développés en France depuis la fin des années 2000. Parmi ces sites, on peut citer par exemple YoupiJob (120 000 membres, dont 80 000 qui proposent leurs services début 2015), Frizbiz (50 000 membres), Jemepropose, MonAbeille ou encore petitsjobs. On trouve également de nombreuses annonces de « jobbing » sur le site Leboncoin dans les catégories « service », « cours particuliers » mais aussi « emploi ».

Les sites de « jobbing » répondent à un double besoin : celui des demandeurs de services qui ressentent une pénurie d'offres de services de la part de professionnels (8 français sur 10 soulignent la difficulté à trouver le bon professionnel pour de petites prestations<sup>24</sup>) ; et celui des offreurs de services (ou « jobbeurs »), qui y voit un complément de revenu, ou simplement un revenu dans le cas des personnes en situation de chômage ou étudiants. Si le contexte actuel de crise économique a certainement contribué à son développement, le « jobbing » s'inscrit aussi dans un mouvement plus large et sans doute plus pérenne en faveur de l'économie collaborative, au mettre titre que des sites comme Airbnb, ou encore BlaBlaCar.

Si de tels services de proximité entre particuliers ont toujours existé, il est toutefois très probable que l'émergence de sites de « jobbing » favorise leur développement et contribue ainsi, dans une certaine mesure, à l'évolution des formes d'emploi et à la diversification des sources de revenus.

Susceptibles de faciliter le développement de l'économie non déclarée<sup>25</sup>, ces sites peuvent également être accusés de faciliter l'émergence d'une concurrence déloyale à l'encontre de certaines professions, notamment les acteurs traditionnels des services à la personne ou de l'artisanat.

D'après un sondage réalisé en ligne par Harris interactive en 2014, 36% des Français auraient déjà fait appel aux services d'un particulier (que ce service ait été opéré à titre onéreux ou non) et 29% des Français ont déjà proposé leur service en tant que particulier à un autre particulier<sup>26</sup>.

### 1.3.2 Les plateformes de services

Les plateformes de services peuvent être définies comme des sites ou des applications qui mettent en relation des professionnels qui assurent des services dans un domaine particulier et des clients.

---

<sup>23</sup> Le travailleur occasionnel est un salarié employé par un particulier en contrat à durée déterminée pour accomplir des tâches ne relevant pas des services à la personne. Son embauche, ses conditions d'emploi et sa rémunération sont celles applicables à tout salarié. Le particulier est tenu aux obligations communes à tout employeur (déclaration d'embauche, contrat de travail etc.).

<sup>24</sup> Sondage Harris Interactive, « *Les Français et les services entre particuliers, une nouvelle économie collaborative* », 22 décembre 2014.

<sup>25</sup> CESE (2014), « *Conséquences économiques, financières et sociales de l'économie non déclarée* », juin.

<sup>26</sup> Sondage Harris Interactive (2014), *op. cit.*



Les plateformes de services de véhicule de tourisme avec chauffeurs (VTC) constituent sans doute l'illustration la plus connue de ce modèle de plateformes. Apparues à la fin des années 2000 avec la généralisation des smartphones, elles permettent, *via* des applications mobiles, la mise en relation entre, d'un côté, des personnes qui ont besoin de se déplacer et, de l'autre, des conducteurs professionnels réalisant des services de transport. Parmi les plateformes qui se sont développées en France, on peut citer par exemple Uber, SnapCar, Chauffeur privé ou Le Cab.

Si le secteur du transport a été un des premiers concernés, d'autres secteurs des services commencent à faire l'objet de plateformes de mise en relation. C'est le cas du secteur du ménage à domicile avec le lancement en France, en 2014, de la société allemande Helping qui permet de réserver *via* son site internet ou *via* une application mobile des aides ménagères à domicile indépendantes et certifiées. Deux sociétés proposant un service similaire, l'américaine Homejoy et l'anglaise Hassle, sont également se sont lancés sur le marché français la même année. C'est également le cas du secteur du bricolage avec le lancement en 2014 de la startup française HelloCasa qui permet de faire appel en ligne à un professionnel du bricolage pour réaliser des petits travaux à domicile.

### 1.3.3 Les sites de freelance

Les sites de freelance sont des plateformes de mise en relation entre des porteurs de projet et des personnes qui travaillent en « freelance »<sup>27</sup>. Les premiers sites de ce type sont apparus dès le début des années 2000 aux Etats-Unis. Il s'agit des plateformes Rentacoder, Elance ou oDesq<sup>28</sup> sur lesquels des porteurs de projet du monde entier peuvent publier des annonces concernant des projets dans de nombreux domaines (technologies de l'information, web & mobile, data science, design & multimédia, écriture, traduction, etc.).

Outre la mise en relation entre un client et un individu travaillant en « freelance » n'importe où dans le monde, ces plateformes permettent également le suivi à distance de l'exécution de la tâche. Les « freelances » sont sélectionnés par les donneurs d'ordre en fonction de divers critères comme le coût de la prestation proposée, mais aussi les prestations réalisées auparavant ou encore les références des prestataires. En permettant aux donneurs d'ordre d'accéder à des « freelances » de pays émergents proposant des tarifs pouvant être très réduits, ces plateformes sont parfois accusées de favoriser une externalisation du travail à bas coût, notamment pour les tâches très peu qualifiées qui ne nécessitent pas de rencontre entre le donneur d'ordre et le freelance.

Des sites permettant une mise en relation entre des porteurs de projet et des « freelance » sont apparus plus tardivement sur le marché du travail français et se développent depuis quelques années. On peut citer par exemple les sites de niche

---

<sup>27</sup> Le terme de freelance est généralement appliqué à des travailleurs indépendants qui exercent leur métier en mode « projet ». On trouve par exemple parmi les métiers exercés en freelance des métiers du web et de l'informatique, du graphisme et du design, les journalistes, les traducteurs ou encore certaines professions administratives.

<sup>28</sup> Elance et oDesq ont fusionné en décembre 2013.

TextMaster pour la rédaction de contenus lancé en 2011. On peut également citer des sites de freelance plus généralistes, comme le site de « freelance » allemand Twago arrivé en France en 2012 ou encore le français Hopwork lancé en 2013. Contrairement à la plupart des sites de freelance où le porteur de projet publie son annonce et attend les propositions des travailleurs en « freelance » pour choisir celle qui lui convient le mieux, Hopwork leur donne accès à un moteur de recherche de profils de « freelance ».

#### 1.3.4 Les plateformes de « crowdsourcing »

Les plateformes dites de « crowdsourcing » (qui peut être traduit par « externalisation à grande échelle » ou « production participative ») constitue un dernier type de plateforme de travail à la tâche. Elle consiste en la mise à contribution d'un nombre important de personnes, rémunérées ou non, pour la réalisation d'un projet, divisé en micro-tâches. Le développement de ce type plateforme est indissociable du développement d'internet qui permet d'accéder à un grand nombre d'internautes, de manière quasi-instantanée, partout dans le monde<sup>29</sup>.

Un exemple emblématique est le Turc Mécanique d'Amazon. Créé en 2005 aux Etats-Unis, il s'agit d'un site sur lequel s'inscrivent des entreprises qui proposent des micro-tâches à des particuliers, auxquelles sont associées une micro-rémunération et un temps alloué. Parmi les tâches proposées, on distingue des tâches qui demandent une qualification minimale (essentiellement de la traduction de fragment de texte) ou peu ou pas de qualification (transcription de son en texte, classements d'image de différentes catégories, etc.). La répartition du travail est mondiale et organisée par des algorithmes qui découpent, distribuent et réassemblent les tâches.

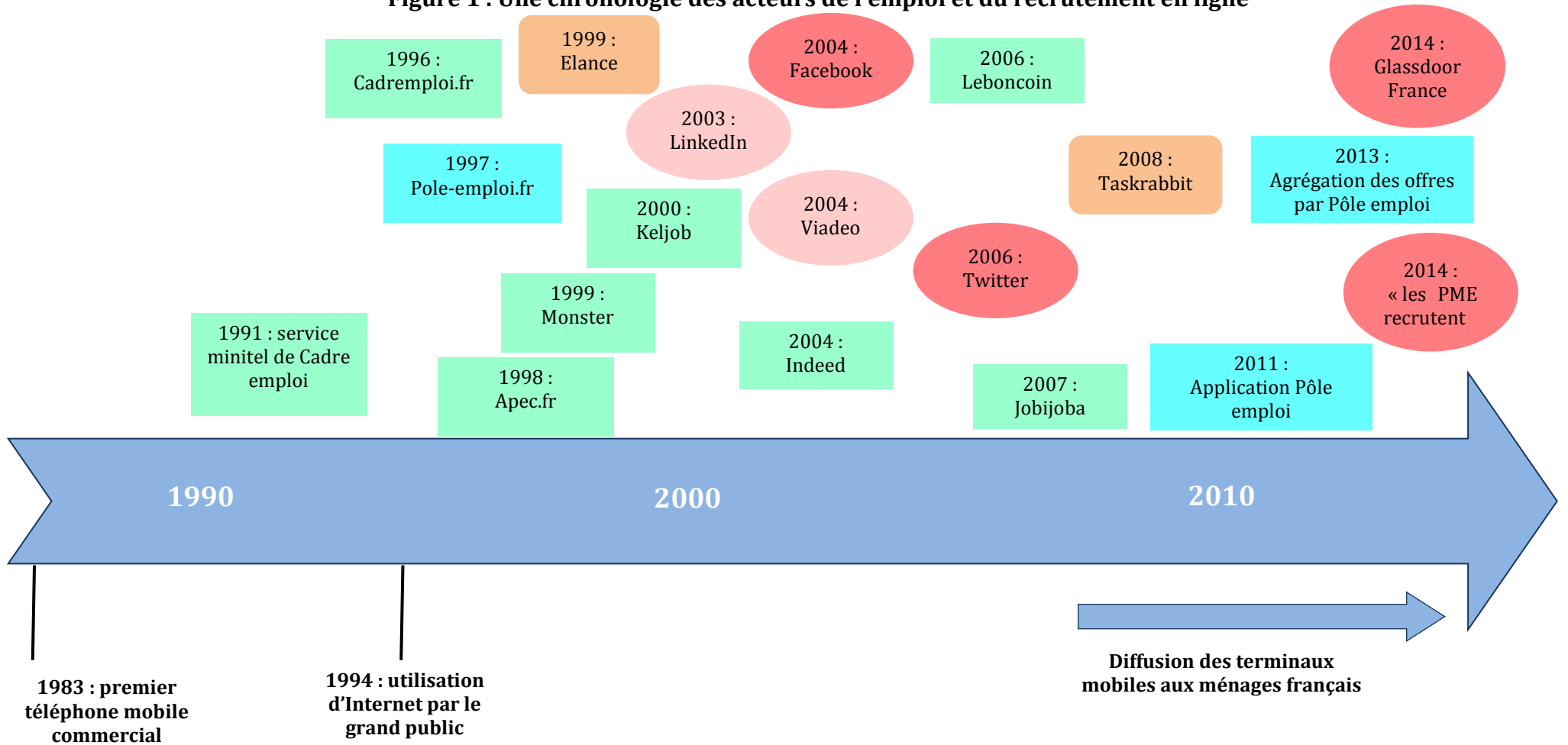
D'autres plateformes dites de « crowdsourcing » relèvent d'une logique beaucoup plus collaborative et sociale, et ont pour objectif de faire avancer la recherche scientifique ou de produire de l'information d'utilité collective. On peut citer par exemple Openstreetmap, Factckeckeu ou encore Safecast.

---

<sup>29</sup> Sagot B. et alii (2011), « *Un turc mécanique pour les ressources linguistiques : critique de la myriadisation du travail parcellisé* », juillet.



**Figure 1 : Une chronologie des acteurs de l'emploi et du recrutement en ligne**



## **2 Chercheurs d'emploi et recruteurs adaptent progressivement leurs stratégies et leurs comportements**

Les nombreux acteurs qui sont nés avec internet offrent aux candidats, aux actifs mais aussi aux recruteurs (entreprises et intermédiaires privés du recrutement) de nouvelles sources d'information et de nouveaux services dans les domaines de l'emploi et du recrutement.

Candidats et recruteurs intègrent progressivement ces nouveaux outils dans leurs démarches sur le marché du travail. Les canaux de recherche d'offres d'emploi ou de recrutement en ligne ne sont pas exclusifs les uns par rapport aux autres et les nouveaux canaux se substituent au moins en partie aux plus anciens, sans pour autant les faire disparaître.

Au-delà de la phase de recherche d'offres d'emploi ou de candidats, internet et les outils numériques impactent également les autres étapes du processus de rencontre entre l'offre et la demande de travail en permettant par exemple aux candidats de collecter des informations sur les entreprises avant de postuler ou, du côté des recruteurs, en leur permettant de valoriser leur image sur internet.

### **2.1 Les personnes qui cherchent un emploi**

La recherche d'emploi peut être découpée en plusieurs grandes étapes, qui se chevauchent le plus souvent. Les étapes incontournables sont la recherche d'offres ou d'opportunités d'emploi, l'acte de candidature et finalement la préparation des entretiens et leur passage. Dans certains cas, le candidat peut avoir à passer par un certain nombre d'étapes supplémentaires comme le passage de tests de sélection.

Pour certaines personnes et notamment pour les personnes les plus éloignées du marché du travail, deux étapes supplémentaires et essentielles sont celles de l'identification de leurs compétences et de leurs objectifs professionnels d'une part, et la compréhension du fonctionnement du marché du travail et notamment du secteur visé par le chercheur d'emploi d'autre part.

Les chercheurs d'emploi se sont largement saisi des outils en ligne mis à leur disposition pour chercher des offres d'emploi auxquelles postuler. Si les outils en ligne et notamment les sites d'emploi sont devenus quasiment incontournables pour cette étape, ils permettent également aux candidats d'observer le marché du travail visible et d'adapter leur stratégie de recherche d'emploi en fonction. Pour l'instant moins répandus que d'autres méthodes pour trouver directement un emploi, les réseaux sociaux constituent des outils complémentaires qui peuvent être utiles à divers étapes du processus de recrutement.

### 2.1.1 Les outils en ligne, et en particulier les sites d'emploi, sont devenus quasiment incontournables pour chercher un emploi et s'informer sur le marché du travail

Avant la diffusion d'internet et des outils numériques, les candidats avaient plusieurs outils à leur disposition pour rechercher des offres d'emploi. Ils pouvaient consulter les annonces d'offres d'emploi dans la presse, mobiliser leurs relations professionnelles et personnelles pour être mis au courant d'éventuelles opportunités d'emploi, se rendre à des salons professionnels, entrer en contact avec des intermédiaires de l'emploi publics (Pôle emploi, APEC, etc.) ou privés (cabinets de recrutement, cabinets de chasse ou agences d'intérim).

Pour chacun de ces modes de recherches d'emploi, il existe désormais une solution physique et une solution virtuelle reposant sur les technologies numériques. En effet, les offres d'emploi peuvent désormais être consultées en format papier dans la presse mais aussi sur les nombreux sites d'emploi, généralistes ou plus spécialisés, qui se sont développés à partir des années 1990 (cf. *supra*). Les relations personnelles ou professionnelles peuvent être organisées dans le cadre de réseaux sociaux numériques, la prise de contact avec les intermédiaires institutionnels ou privés peut être faite en ligne sur leurs sites et les salons professionnels peuvent désormais être virtuels.

Dans le contexte actuel de très large diffusion des technologies numériques aux ménages français (Encadré 2), la très grande majorité des personnes à la recherche d'un emploi se saisit désormais des outils en ligne, et cet usage continue de progresser. D'après l'enquête Conditions de vie et aspirations des français du CREDOC, 80% des chercheurs d'emploi ont eu recours à internet en 2014, en hausse de 7 points par rapport à 2013<sup>30</sup>. Cette pratique est toutefois extrêmement corrélée avec l'âge et le niveau de diplôme (voir *infra* partie II-3.3).

Si la statistique publique donne des informations sur l'utilisation d'internet pour chercher un emploi, elle ne permet d'appréhender clairement pour le moment la façon dont les chercheurs d'emploi considèrent et mobilisent les différents outils en ligne. Les données existantes sur le sujet proviennent essentiellement des études et enquêtes réalisés par l'APEC ou par des sites d'emploi.

Parmi les outils en ligne, les sites d'emploi sont les plus utilisés. D'après une enquête réalisée par le job board RégionsJob en 2013, 62 % des personnes en recherche d'emploi interrogées déclarent que les sites internet d'offres d'emploi constituent l'outil le plus important, loin devant les candidatures spontanées (10 %), Pôle emploi (8 %), où le réseau personnel (7 %) <sup>31</sup>. Lorsque les demandeurs d'emploi sont interrogés sur les trois outils les plus importants dans la recherche d'emploi, ces sites sont cités dans 91 % des cas, là encore loin devant les candidatures spontanées (42 %), Pôle emploi (38%) ou le réseau personnel (32 %). On peut souligner ici que les limites méthodologiques de cette enquête qui a été réalisée en ligne sur les sites du réseau RégionsJobs, ce qui peut impliquer un biais en faveur des sites d'emploi. Ces résultats peuvent être mis au regard de ceux de l'enquête emploi de l'Insee qui donne des informations sur la façon dont des personnes qui ont trouvé du travail ont effectué leur recherche d'emploi : le canal le plus

---

<sup>30</sup> Credoc (2014), « *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française* », Collection des rapports, n°137.

<sup>31</sup> RégionsJob (2013), « *Questions emploi, la grande enquête, Episode 1 : La recherche d'emploi en 2013* ».

utilisé est la consultation des offres d'emploi (79 %), suivi par les candidatures spontanées (59 %) <sup>32</sup>. Si les sites d'emploi privés constituent sans doute un support important de consultation des offres d'emploi, ces dernières peuvent également être consultées sur les sites des intermédiaires publics, sur les réseaux sociaux ou encore dans la presse. D'autres enquêtes confirment par ailleurs la prédominance des sites d'emploi comme outil de recherche d'offres d'emploi. D'après une enquête de l'APEC, 73 % des cadres interrogés jugeaient les job boards et les CVthèques utiles dans le cadre de leur d'emploi <sup>33</sup>.

Comme le montre une enquête de 2013 réalisée par OpenSourcing, une entreprise spécialisée dans le « sourcing » et la présélection de candidats, les sites d'emploi sont d'abord mobilisés pour chercher des offres d'emplois (83 %) <sup>34</sup>. Il convient de souligner ici que le fait d'étudier une annonce n'est pas forcément suivi d'un acte de candidature. La recherche d'offres d'emploi en ligne constitue aussi pour les candidats un moyen peu coûteux d'observer le marché du travail « visible » et donc d'appréhender la rareté ou l'abondance d'annonces publiées pour un métier ou un secteur donné, les exigences des recruteurs voir éventuellement les niveaux de salaires proposés, quand ils sont mentionnés <sup>35</sup>. Cette observation est essentielle puisqu'elle peut amener les chercheurs d'emploi à réviser leurs attentes et éventuellement à adapter leur stratégie de recherche d'emploi en cas de confrontation directe à l'absence d'offres correspondant à leur projet ou à leur profil. Les candidats peuvent alors décider de mobiliser d'avantage leur réseau ou de multiplier les candidatures spontanées afin de tenter d'atteindre le marché dit « caché » (c'est-à-dire les opportunités d'emploi qui n'ont pas donné lieu à une annonce), voire d'élargir leur champ de recherche à des secteurs ou à des métiers plus porteurs.

Outre la recherche d'offres d'emploi, les sites d'emploi proposent différents services et fonctionnalités dont les chercheurs d'emploi se saisissent largement. Toujours d'après l'enquête réalisée par OpenSourcing, 76 % des candidats utilisent les sites d'emploi pour déposer leur curriculum vitae et 67 % pour créer une alerte e-mail <sup>36</sup>. Les sites cadremploi.fr et Keljob comptent ainsi respectivement 1,5 million et 1,1 million d'inscrits à l'alerte mail <sup>37</sup>.

Ils sont finalement consultés quotidiennement par 64 % des candidats, notamment *via* leurs smartphone, dont l'usage croit très rapidement depuis quelques années (Encadré 2). D'après une enquête portant sur la mobilisation par les étudiants et les jeunes diplômés des nouveaux canaux de recherche d'emploi, la consultation des offres d'emploi *via* le mobile a fortement progressé en un an. La part de ces jeunes diplômés qui ont déjà recherché leur stage ou leur emploi *via* un terminal mobile, de 38 % en

---

<sup>32</sup> Source : Enquête Emploi de l'Insee 2003-2012. Voir l'Annexe I pour plus de détails sur les canaux de recherche d'emploi mobilisés par les candidats.

<sup>33</sup> APEC (2012), « *Les cadres et les réseaux sociaux* », Les études de l'emploi cadre, novembre.

<sup>34</sup> OpenSourcing, « *Enquête sur l'utilisation d'internet dans la recherche d'emploi ou de candidats* », Edition 2013-2014.

<sup>35</sup> De Larquier G. et Rieucan G. (2012), « *Comment êtes-vous entré(e) dans votre entreprise ? Les enseignements des enquêtes Emploi 2003-2011* », Document de travail, n°158, septembre.

<sup>36</sup> OpenSourcing, « *Enquête sur l'utilisation d'internet dans la recherche d'emploi ou de candidats* », Edition 2013-2014.

<sup>37</sup> Audition groupée de responsables de sites d'emploi au COE le 16 décembre 2014.

2013, atteint 52 % en 2014<sup>38</sup>. La part des jeunes interrogés dans le cadre de cette enquête ayant postulé à une offre reste toutefois plus rare. Ils ne sont que 5 % à avoir postulé directement *via* leur mobile et 23 % à avoir sauvegardé l'offre pour postuler depuis leur ordinateur. La part des consultations *via* mobile a été multipliée par quatre en trois ans pour atteindre 20 % sur Apec.fr.

### **Encadré 2 : La diffusion d'internet et des outils numériques chez les ménages**

Depuis la fin des années 1990, Internet et des outils numériques se diffusent à un rythme soutenu au sein des ménages français. D'après l'enquête sur les Conditions de vie et les Aspirations du Credoc, 82 % des Français de 12 ans et plus disposaient d'une connexion à Internet à domicile et d'un ordinateur à domicile en 2014, contre respectivement 4 % et 23 % en 1998.

Démarrée plus récemment, la diffusion des terminaux mobiles se poursuit très rapidement dans l'ensemble de la population. De respectivement 4 % et 17 % en 2011, le taux d'équipement en tablettes tactiles et en smartphones est passé à 29 % et 46 % trois ans plus tard.

Si les inégalités en termes d'équipements numériques se sont considérablement réduites au cours des dernières années, certaines perdurent. Les plus âgés, mais aussi les non-diplômés ou ceux qui vivent dans un foyer à bas revenus, restent encore, majoritairement, non connectés à internet à domicile. Pour les personnes qui n'ont pas le baccalauréat, les plus de 40 ans, les personnes non diplômés, les personnes vivant dans un foyer à bas revenu ou vivant en milieu rural, avoir un smartphone reste une situation minoritaire.

Au-delà des inégalités en termes d'équipements, des inégalités existent également quant à la façon dont les personnes sont capables de tirer pleinement profit d'internet et des outils proposés en ligne (cf. *infra*).

Source : Credoc (2014), La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française, Collection des rapports, n°137.

#### **2.1.2 Les réseaux sociaux numériques peuvent être mobilisés à diverses étapes du processus de recrutement**

Phénomène encore relativement récent, l'utilisation des réseaux sociaux en matière de recrutement est un sujet particulièrement médiatique qui a fait l'objet de nombreux travaux et enquêtes au cours des dernières années. Sans avoir provoqué la révolution souvent annoncée, ils sont toutefois mobilisés à diverses étapes du processus de recrutement.

---

<sup>38</sup> Edehec NewGen Talent Centre et Jobteaser.com, « *Recrutement des étudiants sur les nouveaux canaux, mobile et réseaux sociaux, mythe ou réalité ?* », Edition 2014.

D'après une enquête réalisée en 2012 par RégionsJob, 35 % des personnes à la recherche d'un emploi interrogées déclaraient utiliser les réseaux sociaux numériques pour rechercher un emploi, un niveau relativement stable depuis 2010<sup>39</sup>.

Lorsqu'on se concentre sur les seuls réseaux sociaux numériques professionnels, outils mobilisés notamment par une population de cadres et qui constituent des canaux de recherche d'emploi plus naturels que les réseaux de type Facebook ou Twitter, 66 % des cadres interrogés dans le cadre d'une enquête de l'APEC de 2012 consultent des offres d'emploi sur ces réseaux<sup>40</sup>. Lorsqu'on interroge les cadres sur les deux principales raisons pour lesquelles ils utilisent ces réseaux, ils ne sont toutefois que 20 % à citer la consultation des offres d'emploi, loin derrière l'entretien des contacts professionnels existants (42 %), le fait de nouer de nouveaux contacts professionnels (39 %) ou de publier son curriculum vitae (39 %). Cette part est légèrement supérieure (33 %) pour les personnes qui déclarent être en recherche active pour changer d'entreprise.

Les réseaux sociaux professionnels constituent en fait des outils complémentaires aux autres canaux de recherche d'offre d'emploi, et notamment aux sites d'emploi, et peuvent s'avérer utiles à différentes étapes du processus de recrutement. En amont, ces outils peuvent être mobilisés par un candidat pour repérer par exemple une entreprise potentielle à laquelle il peut envoyer une candidature spontanée, ou encore pour chercher des contacts susceptibles de le renseigner sur les entreprises qui l'intéressent. 78 % des cadres interrogés dans le cadre de l'enquête de l'APEC déclarent ainsi rechercher en priorité à entrer en contact avec de possibles futurs employeurs ou, pour 60 % d'entre eux, avec des cabinets de recrutement ou des chasseurs de tête<sup>41</sup>. Ces parts atteignent respectivement 93 % et 75 % pour les cadres qui déclarent être en recherche active pour changer d'entreprise.

Les candidats peuvent également mobiliser ces outils pour être plus visibles et valoriser leur image auprès d'éventuels recruteurs, en mettant par exemple régulièrement à jour leur profil, en étendant leur réseau de contacts ou encore en publiant des informations pertinentes sur leur métier ou leur secteur. Toujours d'après l'enquête de l'APEC de 2012, les trois quarts des cadres présents sur les réseaux sociaux professionnels indiquent mettre à jour leur profil à chaque changement professionnel (changement de poste, formation, etc.)<sup>42</sup>. Un peu moins de la moitié des cadres participe à des forums ou à des groupes de discussion (46 %).

Pendant le processus de recrutement, ils peuvent être utilisés pour trouver des informations sur l'entreprise ou sur la ou les personnes chargées des entretiens de sélection. D'après une enquête de RégionsJob, 87 % des candidats interrogés effectuent ainsi une recherche sur les entreprises auprès desquelles ils souhaitent postuler en 2012<sup>43</sup>. Au-delà de la préparation des entretiens, les candidats cherchent également de plus en plus à collecter des informations relatives à l'image, à la réputation et aux valeurs de l'entreprise à laquelle ils postulent. Le développement de sites de notation des entreprises s'inscrit dans cette tendance.

---

<sup>39</sup>RégionsJob (2012), *Emploi & Réseaux sociaux*, 3<sup>ème</sup> édition de l'enquête.

<sup>40</sup> APEC (2012), « *Les cadres et les réseaux sociaux* », Les études de l'emploi cadre, novembre.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> RégionsJob (2012), « *Emploi & Réseaux sociaux*, 3<sup>ème</sup> édition de l'enquête ».

S'agissant maintenant des réseaux sociaux non professionnels, qui bénéficient d'une audience bien plus large, leur utilisation à des fins professionnelles fait encore l'objet d'une certaine circonspection. D'après une enquête réalisée par Adecco, seuls 12 % et 13 % des répondants déclaraient utiliser les réseaux personnels Facebook ou Twitter pour rechercher un emploi en 2012 (contre respectivement 53 % et 39 % pour Viadeo et LinkedIn). Il en est de même chez les étudiants et les jeunes diplômés, pourtant plus familiers à l'usage de ces outils. Respectivement 24 % et 10 % de ces jeunes ont déclaré avoir déjà consulté une offre d'emploi ou de stage sur Facebook et Twitter en 2014. Seuls 3 % et 7 % d'entre eux déclarent y avoir candidaté<sup>44</sup>. Ils présentent par ailleurs un intérêt mitigé vis-à-vis des flux d'information des entreprises. Seuls 13 % des candidats interrogés utilisateurs de Twitter sont abonnés à des comptes d'entreprises. S'agissant de Facebook, 45 % des étudiants utilisateurs se déclarent « fans » d'au moins une page d'entreprise, mais un tiers utilisent une fonctionnalité proposée par le réseau permettant de masquer les publications des entreprises.

S'il est sans doute trop tôt pour y voir une tendance, on observe toutefois certaines évolutions dans l'usage que font les plus jeunes de ces réseaux sociaux. La part des étudiants et des jeunes diplômés qui se déclarent « fans » et ne masquent pas les publications augmente : de 31% en 2014, cette part était de 27% en 2013.

L'usage de réseaux sociaux non professionnels à des fins de carrière est beaucoup plus répandu dans certains pays. C'est notamment le cas des Etats-Unis où respectivement 18 millions et 8 millions de personnes ont déclaré avoir trouvé leur emploi actuel « grâce » à Facebook ou à Twitter en 2011<sup>45</sup>. A titre de comparaison, ce chiffre s'élève à 10 millions pour LinkedIn.

## 2.2 Les entreprises

Les recruteurs distinguent généralement quatre grandes étapes lors d'un processus de recrutement : la recherche ou le « sourcing » de candidats pertinents, le traitement et l'analyse des candidatures, la sélection et l'évaluation des candidats et finalement l'intégration et la fidélisation du candidat.

Sans modifier les objectifs et l'articulation de ces différentes étapes, l'apparition et le développement d'outils en ligne dans le domaine de l'emploi et du recrutement n'est pas neutre sur les pratiques de recrutement des entreprises.

A l'instar des chercheurs d'emploi, la diffusion d'annonces en ligne, *via* des sites d'emploi notamment, occupe désormais une place centrale dans des démarches de « sourcing » le plus souvent multicanale. Sans avoir provoquée une réelle révolution des pratiques de recrutement, les réseaux sociaux sont mobilisés de façon secondaire par les recruteurs, en complément des autres outils de recherche d'emploi.

---

<sup>44</sup> Edehec NewGen Talent Centre et Jobteaser.com, « Recrutement des étudiants sur les nouveaux canaux, mobile et réseaux sociaux, mythe ou réalité ? », Edition 2014.

<sup>45</sup> <http://www.manpowergroup.fr/linfographie-du-mercredi-chomage-dans-lue-reseaux-sociaux/>

Bien que de façon peut être moins visible, l'apparition et le développement d'outils en ligne n'est pas neutre non plus sur les autres étapes du processus de recrutement. L'accroissement du volume de candidatures favorisé par ces outils conduit en effet les recruteurs à mobiliser des outils de traitement et de tri automatiques des candidatures. Certains se saisissent également des nouvelles technologies à leur disposition pour optimiser et rationaliser l'étape de sélection et d'évaluation voire celle de l'intégration et de fidélisation des candidats.

### **2.2.1 Les outils en ligne, et en particulier les sites d'emploi, occupent désormais une place centrale dans des démarches de « sourcing » le plus souvent multicanal**

La phase de « sourcing » ou la recherche de profils pertinents regroupe l'ensemble des efforts déployés par les recruteurs pour porter à la connaissance du marché le poste à pourvoir, attirer et convaincre les demandeurs d'emploi ou les salariés susceptibles de convenir de devenir des candidats potentiels<sup>46</sup>.

Avant la diffusion des technologies numériques, les entreprises disposaient déjà de plusieurs outils et techniques pour obtenir des candidatures. Ils pouvaient diffuser des offres d'emploi dans la presse, consulter les candidatures spontanées reçues par courrier, les annuaires papiers des écoles ou leurs réseaux, se rendre à des salons de recrutement ou encore mobiliser des intermédiaires de recrutement (cabinets de conseil, de chasse ou agence d'intérim).

La grande majorité de ces outils trouvent désormais leur projection ou leur équivalent en ligne<sup>47</sup>. Les recruteurs peuvent consulter des candidatures spontanées envoyées par mail ou mobiliser les nombreux sites d'emploi généralistes ou spécialisés qui se sont développés à la faveur d'internet pour diffuser leurs offres d'emploi et consulter des CV-thèques en ligne. Ils peuvent finalement se saisir des nombreux réseaux sociaux numériques qui se sont développés plus récemment.

Sans faire disparaître les outils traditionnels du recrutement, les outils en ligne et en particulier les sites d'emploi, se sont en partie substitués à ces derniers et occupent désormais une place importante dans des stratégies de recherche de candidats.

D'après une enquête de RégionsJob, 45 % des professionnels des ressources humaines considèrent les sites internet d'offres d'emploi comme le support le plus important pour trouver les bons profils en 2013, devant le site carrière de l'entreprise (18 %), Pôle emploi (13 %) ou la cooptation (8 %)<sup>48</sup>. Si le choix a été fait dans le cadre de cette enquête de considérer Pôle emploi isolément, cet acteur pourrait être rapproché des sites d'emploi puisqu'il diffuse sur son site la quasi-intégralité des offres d'emploi qui lui sont confiées (cf. *infra*). On peut souligner que cette enquête a été menée en ligne sur les sites de RégionsJob et auprès des inscrits aux sites Exclusive RH et focus RH, ce qui peut impliquer un biais en faveur de la mobilisation des outils en ligne.

---

<sup>46</sup> APEC (2008), « *Les recrutements cadres et non cadres, Comparaison à partir de l'enquête OFER* », mars.

<sup>47</sup> APEC (2009), « *Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus* », Les études de l'emploi cadre, mars.

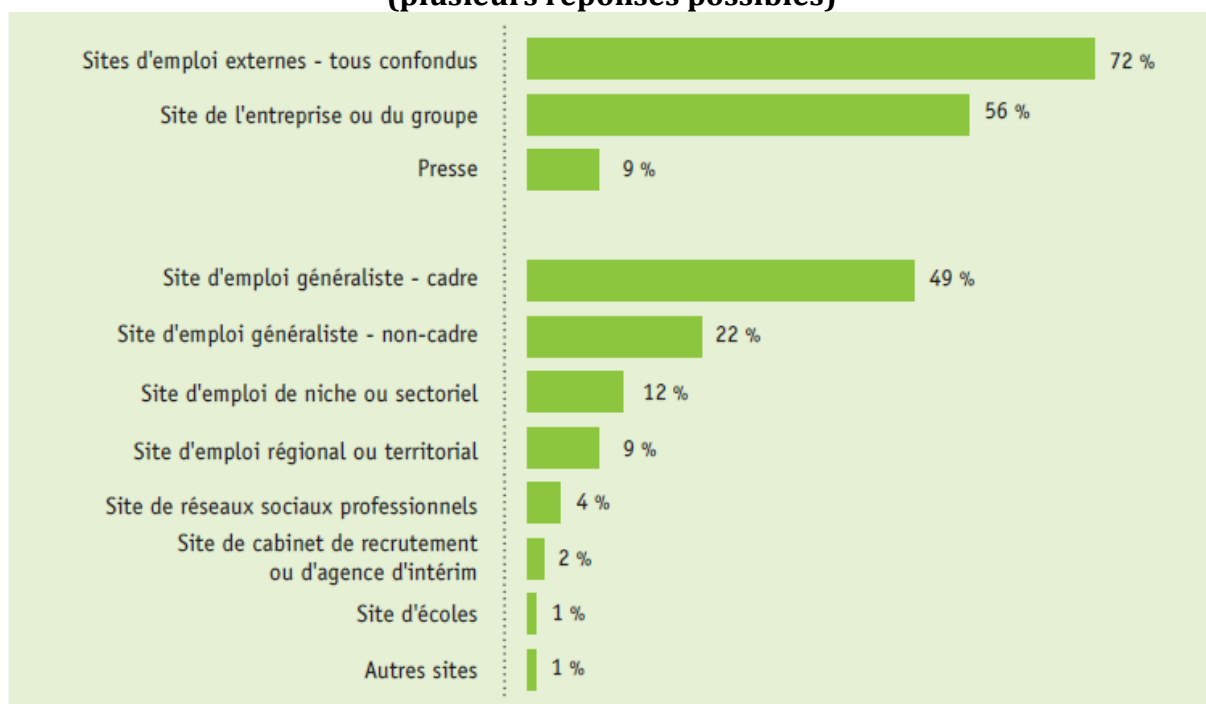
<sup>48</sup> RégionsJob (2013), « *Questions RH, la grande enquête, Episode 2 : Le recrutement en 2013* ».



La prédominance des sites d'emploi dans les démarches de recherche de candidats s'explique par les nombreux avantages que ces outils présentent, en termes notamment de rapidité et de capacité de diffusion des offres d'emploi à un public large. La multiplicité des positionnements des sites d'emploi (généralistes, spécialisés sur des métiers, des secteurs, des profils, etc.) permet en outre aux recruteurs de cibler le ou les sites d'emploi répondant le plus à leurs besoins en termes de recrutement<sup>49</sup>.

Si on se concentre par exemple sur le recrutement de cadres en externe, la diffusion d'offres d'emploi qui est mobilisée pour plus de huit recrutements de cadres sur dix dans des entreprises d'au moins 50 salariés<sup>50</sup>, passe d'abord par des sites d'emploi spécialisés dans l'emploi cadre (49 %), mais aussi par des sites d'emploi généralistes non cadres (22 %), par des sites de niche ou sectoriel (12 %) ou encore par des sites d'emploi régional ou territorial (9 %). On peut souligner ici que l'offre d'emploi est diffusée dans plus d'un recrutement de cadre sur deux sur le site de l'entreprise ou du groupe, qui constituent dans certaines entreprises, en particulier les plus grandes, un véritable espace carrière où de nombreux services et informations sont mis à la disposition des candidats (Encadre x).

**Figure 2 : Diffusion d'une offre d'emploi : principaux médias utilisés (plusieurs réponses possibles)**



Source : APEC, 2014

<sup>49</sup> Questionnaire à l'attention des membres du groupe de travail RH du Cigref, 19 février 2015.

<sup>50</sup> APEC (2014), « *Enquête Sourcing cadres, Edition 2014* », Les études de l'emploi cadre n°2014-43, juin.

Outre la diffusion d'offres d'emploi (88 %), les sites d'emploi sont également utilisés par les recruteurs pour consulter les CV-thèques (72 %) <sup>51</sup>. Ils ne sont que 28 % à avoir utilisé cet outil pour créer une alerte e-mail et 21 % pour de la veille d'actualité.

On peut souligner ici que l'utilisation d'outils de recrutement en ligne n'était pas encore diffusée à ce point en 2005. Comme le montre l'enquête Offre d'emploi et de recrutement (OFER) réalisée par la Dares en 2005 <sup>52</sup>, les canaux « passage d'une annonce sur internet » ou « consultation de candidatures sur internet » n'étaient mobilisés respectivement que par respectivement 16,8 % et 6,4 % des recruteurs <sup>53</sup>. Ces parts sont toutefois beaucoup plus élevées lorsqu'on considère uniquement le recrutement de cadres : 53 % pour le « passage d'une annonce sur internet » et 30 % pour la « consultation de candidatures sur internet » <sup>54</sup>.

Au total, les recruteurs mobilisent le plus souvent plusieurs outils pour obtenir des candidatures, le nombre de canaux augmentant notamment avec la taille de l'établissement (qui est souvent corrélée avec les moyens consacrés au recrutement), le degré de qualification du poste ou encore la difficulté anticipée du recrutement.

D'après l'enquête OFER, 3,5 canaux de recrutements étaient activés en effet en moyenne pour recruter en 2005 <sup>55</sup>. Seuls 15,5 % des établissements ne mobilisaient qu'un seul canal. Ils étaient 43 % à mobiliser quatre canaux ou plus.

Alors que près de trois canaux sont mobilisés en moyenne pour recruter dans les établissements de moins de 10 salariés ou pour recruter un ouvrier, le nombre de canaux atteint 4,9 lorsque cela concerne un établissement de plus de 500 salariés ou lorsqu'il s'agit du recrutement d'un cadre <sup>56</sup>. Pour une procédure de recrutement visant des embauches multiples, le nombre de canaux activés en moyenne est de 4,2 (contre 3,3 pour des recrutements uniques). Il est de 3,9 lorsque le recruteur anticipe que la durée de la procédure de recrutement dépassera un mois (contre 3,2 pour une durée inférieure à une semaine).

L'enquête *Sourcing* cadres de l'APEC menée auprès d'entreprises de 50 salariés ou plus confirme la diversité des canaux mobilisés pour recruter, en particulier à des postes de cadres et dans des établissements de grande taille. En 2013, les recruteurs ont en effet

---

<sup>51</sup> OpenSourcing, « *Enquête sur l'utilisation d'internet dans la recherche d'emploi ou de candidats* », Edition 2013-2014.

<sup>52</sup> Il s'agit de la seule enquête de la statistique publique qui interroge les entreprises sur leurs pratiques de recrutement et notamment sur les canaux qu'elles mobilisent pour obtenir des candidatures. On peut souligner ici que les canaux proposés dans le cadre de l'enquête OFER: le « passage d'une annonce sur internet » (qui peut être fait via un site d'emploi mais aussi via le site de l'entreprise lorsqu'elle en possède un) et la « consultation de candidatures sur internet » (qui renvoie notamment à la consultation des CV-thèques). - ne permettent pas d'appréhender très finement la place des outils en ligne dans les démarches des entreprises. Une nouvelle version de l'enquête prévue pour 2016 doit mieux prendre en compte cette problématique en intégrant notamment dans le questionnaire les réseaux sociaux professionnels.

<sup>53</sup> Bessy C. et Marchal E. (2007), « *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises* », Centre d'étude de l'emploi, Document de travail n°89, juin.

<sup>54</sup> APEC (2008), « *Les recrutements cadres et non cadres, Comparaison à partir de l'enquête OFER* », mars.

<sup>55</sup> Bessy C. et Marchal E. (2007), « *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises* », Centre d'étude de l'emploi, Document de travail n°89, juin.

<sup>56</sup> Ibid.

mobilisé en moyenne quatre canaux pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement cadre en 2013<sup>57</sup>. Les entreprises de plus de 1 000 salariés sont celles qui utilisent le plus de canaux (5 en moyenne).

## 2.2.2 Des espaces dédiés à l'emploi sur les sites des entreprises, en particulier les plus grandes

En 2013, parmi les sociétés d'au moins dix salariés implantées en France, 65 % possèdent un site ou une page d'accueil web début 2013<sup>58</sup>. Si cette proportion est en hausse (elle n'était que de 54 % en 2009), la France reste en retard par rapport à ses voisins européens où 73 % des sociétés mobilisent ces technologies. D'après l'enquête TIC de 2009, 25 % des sites web de ces entreprises permettaient de gérer des offres d'emploi ou des demandes d'emploi en ligne<sup>59</sup>. La possession d'un site mais aussi son usage à des fins de recrutement dépend très largement de la taille de l'entreprise mais aussi de son secteur d'activité (cf. *infra*).

Certaines entreprises, en particulier les plus grandes, se dote d'un véritable espace carrière autonome ou accessible du site institutionnel dédié à la politique de ressources humaines de l'entreprise<sup>60</sup>. De nombreux services et informations y sont mis à disposition des candidats, comme par exemple :

- un accès à l'ensemble des offres d'emploi de l'entreprise et à un moteur de recherche par critères ou par mots clés ;
- un espace personnel à partir duquel ils peuvent postuler de façon spontanée où à une des offres rendue disponible sur le site ;
- un service d'alerte e-mail afin de recevoir les offres correspondant à leur profil directement sur leur adresse mail ;
- des informations sur l'entreprise, ses valeurs et ses métiers parfois sous la forme de témoignages de collaborateurs ;
- des conseils sur la manière de rédiger un curriculum vitae, de préparer et de mener à bien un entretien, d'utiliser les réseaux sociaux dans le cadre de la recherche d'emploi.

D'après la contribution des membres du groupe de travail RH CIGREF, la tendance est à l'enrichissement des sites d'emploi, tant en termes de contenu que de fonctionnalités<sup>61</sup>. Les espaces carrières des entreprises s'adaptent par ailleurs à l'évolution de l'usage d'internet en intégrant des liens vers les pages des entreprises sur les réseaux sociaux professionnelles et non professionnels.

L'évolution de ces sites semble toutefois plus lente en ce qui concerne le mobile, de plus en plus utilisé par les candidats. Les entreprises sont encore peu nombreuses à avoir investi dans le recrutement mobile. Seules 7 entreprises du CAC 40 avaient un site

---

<sup>57</sup> APEC (2014), « *Enquête Sourcing cadres, Edition 2014* », Les études de l'emploi cadre n°2014-43, juin.

<sup>58</sup> Vacher T. (2014), « *L'usage d'Internet par les sociétés en 2013 : un recours minoritaire aux médias sociaux* », Insee première, n° 1495, avril.

<sup>59</sup> Source : Enquête sur les TIC de l'Insee 2009, calcul COE.

<sup>60</sup> Questionnaire à l'attention des membres du groupe de travail RH du Cigref, 19 février 2015.

<sup>61</sup> Questionnaire à l'attention des membres du groupe de travail RH du Cigref, 19 février 2015.

adapté aux terminaux mobiles en 2013 et elles ne sont que 4 à avoir développé une application mobile recrutement<sup>62</sup>.

### **2.2.3 Les réseaux sociaux sont mobilisés par les recruteurs en complément des autres outils, notamment pour « sourcer » les candidats**

Si les sites d'emploi ont désormais une place centrale parmi les canaux de recrutement, les réseaux sociaux ne constituent encore qu'un canal de recherche secondaire.

D'abord, les réseaux sociaux restent peu utilisés par les entreprises en France, à l'exception des entreprises les plus grandes ou d'entreprises dont le cœur de métier est proche des technologies de l'information et de la communication (cf. *supra* partie 2). D'après l'enquête sur les TIC de l'Insee de 2013, première année où les médias sociaux sont d'ailleurs considérés dans le cadre de cette enquête, 20 % des entreprises d'au moins dix salariés disposaient au moins d'un compte ou d'un profil sur un média social<sup>63</sup>. Il s'agissait le plus souvent d'un réseau social (18 %) <sup>64</sup>. Les blogs ou micro-blogs de type Twitter et les sites web de partage de contenus multimédias sont plus rarement utilisés (5 %). On peut souligner ici le retard des sociétés implantées en France qui sont parmi les moins utilisatrices de médias sociaux au sein de l'Union européenne à 28 pays, où 30 % des entreprises utilisent au moins un média social.

D'après une enquête de RégionsJob, 53 % des recruteurs déclaraient utiliser ces outils pour rechercher des candidats en 2012, en hausse de 6 points par rapport à 2010<sup>65</sup>. Cette part a baissé depuis pour s'établir à 49 % en 2013<sup>66</sup>. Un constat similaire est fait par l'APEC dans le cadre de son enquête *Sourcing* menée auprès d'entreprises de 50 salariés et plus qui observe, après plusieurs années de progression, une stagnation à compter de 2012 puis une diminution de l'usage des réseaux sociaux pour le recrutement de cadres en 2013.

Si les réseaux sociaux comme outil de recherche de candidats ont fait l'objet d'un engouement important au cours des dernières années, l'utilisation de ces outils à des fins de « sourcing » réclame souvent beaucoup de temps, sans garantie de succès et peut donc s'avérer parfois peu efficace, en tout cas pour le recrutement de profils généralistes (voir infra partie II-6.2).

Les réseaux sociaux constitueraient alors plutôt des outils de « chasse » de profils difficiles à trouver, complémentaires aux autres outils en ligne et notamment aux sites d'emploi. D'après l'enquête *Sourcing* de l'APEC, 62 % des recruteurs d'entreprises de 50

---

<sup>62</sup> Etude HR Idea 2014 : La nouvelle analyse des performances digitales RH des entreprises du CAC 40.

<sup>63</sup> Dans le cadre de l'enquête TIC de l'Insee, les médias sociaux désignent plusieurs types d'applications internet : les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo, etc.), les blogs d'entreprises ou les microblogs (Twitter, Present.ly, etc.), les sites web de partage de contenus multimédia (Youtube, Flickr, Picasa, etc.) et les wikis et autres outils de partage de connaissances.

<sup>64</sup> Vacher T. (2014), « L'usage d'Internet par les sociétés en 2013 : un recours minoritaire aux médias sociaux », Insee première, n° 1495, avril.

<sup>65</sup> RégionsJob (2012), « Emploi & Réseaux sociaux, 3<sup>ème</sup> édition de l'enquête ».

<sup>66</sup> Questions RH, la grande enquête RégionsJob, Episode 2 : Le recrutement en 2013.

salariés ou plus ont atteint sur les réseaux sociaux des candidats que l'on ne trouve pas habituellement sur les sites d'emploi en 2013<sup>67</sup>.

Plus de huit entreprises sur dix déclarent par ailleurs utiliser les réseaux sociaux et plus largement les médias sociaux pour promouvoir l'image ou les produits de la société, et cela quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise<sup>68</sup>. Outre la volonté de la société d'attirer de nouveaux clients, cet usage des réseaux sociaux peut également traduire une volonté de l'entreprise de promouvoir sa « *marque employeur* », c'est-à-dire son image et sa réputation en tant qu'employeur ou futur employeur. Sans que cette démarche ne vise un recrutement en particulier, elle peut constituer pour les entreprises un moyen d'attirer l'attention de candidats potentiels, de leur faire découvrir une culture d'entreprise, des métiers, etc.

Certaines entreprises, notamment les plus grandes, mettent en place de véritables stratégies de promotion de leur marque employeur en diffusant des publicités ou des vidéos vers les profils d'utilisateurs de réseaux sociaux répondant à certaines attentes (cf. *supra*). D'autres créent des comptes sur des réseaux, professionnels ou non, sur lesquels des collaborateurs sont invités à partager leur quotidien ou à diffuser des informations sur leur métier afin de donner à voir les coulisses de leur métier et casser les *a priori* qui peuvent exister<sup>69</sup>.

#### **2.2.4 Les entreprises mobilisent les technologies numériques tout au long du processus de recrutement**

Si la plupart des recruteurs mettent un exergue la capacité des outils en ligne de « *sourcing* » à générer un nombre important de candidatures (voir *infra* partie II-3.1), ils sont également nombreux à faire le constat d'une diminution des rendements qualitatifs, avec un nombre important de candidatures qui ne correspond pas toujours au profil recherché<sup>70</sup>.

Pour faire face à cet afflux de candidatures, les entreprises peuvent mobiliser des outils informatiques permettant d'automatiser une partie des opérations liées à la réception et au traitement des candidatures.

Si certaines entreprises, et notamment les plus petites, n'effectuent qu'un simple suivi des candidatures sur des outils bureautiques tels qu'Excel ou Access, d'autres peuvent mobiliser des solutions informatiques plus complexes dédiées à la gestion de tout ou partie du processus de recrutement, communément appelés ATS (Applicant Tracking Services).

Apparus à la fin des années 1990, les logiciels de gestion des recrutements ou ATS ont deux fonctions principales : la gestion des offres d'emploi et leur publication sur des

---

<sup>67</sup> APEC (2014), « *Enquête Sourcing cadres, Edition 2014* », Les études de l'emploi cadre n°2014-43, juin.

<sup>68</sup> Vacher T. (2014), « *L'usage d'Internet par les sociétés en 2013 : un recours minoritaire aux médias sociaux* », Insee première, n° 1495, avril.

<sup>69</sup> Audition groupée de responsables des ressources humaines et du recrutement au COE le 16 décembre 2014.

<sup>70</sup> APEC (2009), « *Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus* », Les études de l'emploi cadre, mars.

supports en ligne d'une part, et la réception et le traitement automatique des candidatures électroniques d'autre part. Les candidatures ne sont plus réceptionnées par une boîte mail mais par l'application qui permet de les traiter et d'opérer une présélection automatique des candidatures (par critères, en calculant un indicateur d'adéquation par rapport au profil recherché, etc.). Les critères utilisés sont généralement la formation et le parcours professionnels mais aussi les compétences techniques et fonctionnelles.

Les outils les plus complets permettent de gérer et de planifier non seulement l'ensemble des procédures liées au recrutement, mais aussi la gestion des carrières et des mobilités des salariés déjà en poste<sup>71</sup>. Ils proposent aujourd'hui un grand nombre de services comme l'automatisation de la transmission d'informations de la part des opérationnel pour la définition des besoins en termes de recrutement, la multidiffusion des offres vers différents sites d'emploi sélectionnés au cas par cas, l'automatisation de l'envoi de réponses aux candidats, la constitution de viviers de candidats ou encore la planification et le suivi des procédures.

D'après des données de l'APEC portant sur les recrutements de l'année 2009<sup>72</sup>, 37 % des entreprises interrogées (entreprises de 100 salariés et plus ayant réalisé au moins un recrutement au cours de l'année précédant l'enquête) déclaraient avoir recours à un système informatique de gestion des candidatures<sup>73</sup>. Le taux d'équipement en outil de gestion des recrutements varie fortement en fonction de la taille des entreprises mais aussi en fonction de son secteur d'activité (cf. *infra* partie 2.4).

Si les applications de recrutement peuvent être réalisées « *sur mesure* » par des informaticiens en interne ou des prestataires pour répondre aux besoins propres des entreprises, elles prennent dans la très grande majorité des cas la forme de produits commerciaux standardisés en mode Saas (Software as services). Ce mode de distribution limite en principe les possibilités de personnalisation des outils et favorise la diffusion de pratiques standardisées qui peuvent avoir une incidence sur la façon de recruter et la sélection des candidats<sup>74</sup> (cf. *infra* partie II-3.1).

Parmi les différentes fonctionnalités proposées par de ces outils, la plus mobilisée par les recruteurs équipés est la réception et la lecture des candidatures (85 %), suivie par la recherche de candidats dans le vivier (70 %), puis par la gestion de la relation avec les candidats (69 %)<sup>75</sup>. L'aide au tri des candidatures arrive en quatrième position (68 %), juste avant la rédaction et la diffusion des offres (54 %).

Pour faire face au volume important de candidatures, certaines entreprises peuvent également choisir de faire appel à des acteurs qui vendent des solutions de traitement des candidatures ou de multidiffusion des offres d'emploi. C'est par exemple le cas de la

---

<sup>71</sup> Fondeur Y., de Larquier G. et Lhermitte F. (2011), « *Quand l'informatique outille le recrutement* », Centre d'étude de l'emploi, Connaissance de l'emploi n°76, janvier & Fondeur Y. et Lhermitte F. (2013).

<sup>72</sup> Apec (2010), « *Sourcing cadres – Baromètre annuel* », avril.

<sup>73</sup> Cependant, les systèmes mentionnés par les entreprises ne sont pas nécessairement des progiciels de gestion du recrutement, ce peuvent être également des outils bureautiques comme Excel ou Access. Les progiciels de gestion de recrutement représentent 70 % des systèmes mentionnés par les entreprises.

<sup>74</sup> Fondeur Y. et Lhermitte F. (2013), *Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter*, Centre d'étude de l'emploi, Document de travail, n°165, avril.

<sup>75</sup> APEC (2010), « *Sourcing cadres - Baromètre annuel de l'APEC* », avril.

startup Seeing, ou encore du job board Monster, qui vendent aux entreprises l'accès à leur technologie d'analyse sémantique des curriculum vitae, On peut citer également l'entreprise Multiposting qui propose à la fois des solutions de multidiffusion des offres d'emploi et des solutions de sélections de candidats.

Au-delà de la phase de réception et de traitements des candidatures, certaines entreprises automatisent également dans une certaine mesure la phase de sélection et de qualification des candidatures en multipliant des tests à distance (logiques, numériques, psychotechniques, etc.) ou en recourant à des solutions de ressources humaines innovantes comme les « serious game ». Si cela ne concerne qu'une minorité d'entreprises, la phase d'intégration et de fidélisation des salariés semble également concernée dans une certaine mesure par ce mouvement avec la mobilisation du big data pour appréhender le bien-être et les désirs de mobilité des salariés en poste.

### **2.3 Les intermédiaires privés du recrutement**

Une entreprise peut décider d'externaliser tout ou partie de ses recrutements à des intermédiaires de recrutement privés. Elle peut choisir de s'adresser, en fonction notamment du type de recrutement ou du type de profils de candidats recherchés, à un cabinet de recrutement, à un cabinet de chasse ou encore à une entreprise de travail temporaire, les ETT étant autorisés depuis la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 à intervenir sur des recrutements en CDI ou CDD et à placer des demandeurs d'emploi.

Avant la diffusion d'internet et des outils numériques, les chargés de recrutement des intermédiaires de recrutement disposaient d'un certain nombre d'outils et de techniques pour obtenir des candidatures. Ils pouvaient publier des annonces d'offres d'emploi dans la presse auxquelles les candidats répondaient par courrier papier ou par téléphone. Ils pouvaient également mobiliser leur propre vivier de candidats ou celui de des autres consultants du cabinet. Les cabinets de recrutement ont par ailleurs longtemps eu recours à des sociétés privés qui proposaient un accès, moyennant un abonnement, à des bases de données de candidats potentiels. Ces bases de données pouvaient avoir deux sources : celles des diplômés d'écoles constituées à partir des annuaires des anciens élèves et celles de tout salarié désireux d'être contacté par un employeur potentiel<sup>76</sup>.

Les intermédiaires du recrutement se sont largement saisis depuis des outils en ligne et plus globalement des technologies numériques pour gagner en productivité lors de la phase de sourcing des candidats notamment<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Deblonde A.-M., Perruchot F., Richomme V. et Roux Henri-Benjamin (2011), « Internet & recrutement, 10 ans d'Internet et autres outils du WEB 2.0, Quel bilan du côté des recruteurs ? », Mémoire d'expertise, MBA «Management des Ressources Humaines», 8<sup>e</sup> promotion / 2009-2011, Université Paris Dauphine.

<sup>77</sup> En raison de la spécificité de l'activité de placement d'intérimaires, il convient de souligner ici que les ETT se sont, en tout cas jusqu'à ce qu'ils soient autorisés à exercer les mêmes activités que les cabinets de recrutement, moins saisis des technologies numériques. L'activité de placement d'intérimaires repose en effet davantage sur des relations de proximité et sur une certaine fidélisation des intérimaires vis-à-vis de

Si certains intermédiaires de petite taille ne disposent que d'un simple site de présentation avec une adresse pour y laisser un curriculum vitae, les acteurs les plus grands se sont dotés en interne de sites beaucoup plus complets. Conçus comme de véritables outils de « *sourcing* » des candidats, ces sites permettent de rendre accessibles aux internautes les offres d'emploi des entreprises clientes. Les candidats intéressés peuvent y répondre ou créer un dossier en ligne.

Ces sites sont conçus par ailleurs pour rationaliser au maximum la gestion des missions de placement. Les consultants peuvent alors, à partir de cet outil, diffuser les offres d'emploi vers un ou plusieurs sites d'emploi partenaires, le choix du ou des sites dépendant des moyens alloués à la mission et du profil du ou des candidats recherchés. .

Les candidatures, spontanées ou en réponse à une offre, sont rassemblées dans une base de données ou CVthèque interne dans lesquelles sont conservées les profils des candidats ainsi que l'historique des échanges et conversations entre les consultants et les candidats. Cela concerne également les profils de candidats trouvés dans les CVthèques des job boards. Les consultants peuvent effectuer des recherches dans ces bases qui peuvent constituer un vivier de candidats, dont le volume croit avec celui de l'activité de ces intermédiaires. A l'instar des entreprises, les intermédiaires les plus grands sont dotés de logiciels de tri des candidatures leur permettant d'assurer la première phase de sélection des candidats.

Des approches directes ou de chasse peuvent être entreprises en complément de la diffusion des offres et de la recherche de profils dans la base de données interne. Pour ce faire, les consultants peuvent là encore mobiliser les outils en ligne, comme les moteurs de recherche de type Google ou les réseaux sociaux numériques professionnels qui permettent notamment d'approcher les candidats dits « passifs ». Chez certains intermédiaires, des passerelles ont été créées entre LinkedIn et la base de données interne pour permettre aux consultants de comparer les informations transmises par le candidat avec son profil LinkedIn. Ils ont également la possibilité de sélectionner des profils sur LinkedIn en fonction de leur activité sur le réseau (actualisation du profil, changement d'employeur ou de poste, etc.). A l'instar des entreprises, ces réseaux sont également mobilisés par les intermédiaires pour promouvoir leur image et renforcer leur visibilité auprès des candidats et des entreprises.

Si les cabinets d'une taille moindre ne développent pas forcément de véritable site internet dédié au « *sourcing* », ils mobilisent massivement les sites d'emploi. Pour des profils relativement standards la pratique la plus courante consiste à diffuser l'offre sur un ou plusieurs site(s) emploi puis à récupérer les candidatures<sup>78</sup>. Les cv-thèques des job boards et les services d'alerte e-mail qu'ils proposent le plus souvent constituent également des outils très intéressants pour ces acteurs. Ces outils constituent en effet de vrais raccourcis vers les profils recherchés<sup>79</sup>. Chaque consultant peut en effet

---

l'ETT qui les emploient. Les ETT privilégient alors leur fichier interne, composé de candidats déjà référencés et résidant sur le bassin d'emploi, au recours aux outils de « *sourcing* » en ligne.

<sup>78</sup> Fondev Y et Tuchsziher C. (2005), « *Internet et les intermédiaires du marché du travail* », rapport final, juin.

<sup>79</sup> Audition au COE le 2 décembre 2014 de M. Martin Dixon, Director – Continental Europe and Rest of World, Hays Executive.



enregistrer ses critères de recherche en fonction du profil de candidats qu'il recherche pour recevoir une alerte dès qu'un candidat intéressant crée un profil dans la CV-thèque.

### **3 Le service public de l'emploi s'est progressivement saisi des outils numériques pour améliorer son fonctionnement et son offre de services**

Le Service Public de l'Emploi et les organismes qui y concourent se sont appropriés les outils numériques pour améliorer leur efficacité. Ainsi, l'APEC utilise de longue date les outils numériques pour accomplir sa mission. Les maisons de l'emploi et les missions locales ont ponctuellement et localement créé des espaces ou des ateliers de formation des demandeurs d'emploi à l'usage du numérique, ainsi que des sites internet à objet informatif, la recherche d'emploi se faisant par redirection vers le site de Pôle Emploi ainsi que des sites privés.

Surtout, Pôle Emploi a progressivement développé son usage des technologies numériques afin d'améliorer son offre de services aux demandeurs d'emploi, aux actifs en poste et aux employeurs. En les associant aux traditionnels accueils physique et téléphonique, l'opérateur public a mis en place une stratégie multicanal, pour tirer pleinement profit des avantages du numérique, des possibilités de développements de services qu'il offre, et de ses complémentarités avec les services existants.

Les fondements du programme *Offre de service digitale*, cœur de la stratégie d'innovation de Pôle Emploi, sont posés par la stratégie *Pôle Emploi 2020* et la Convention tripartite 2015-2018. Le service public de l'emploi entend ainsi améliorer la transparence du marché du travail en développant l'agrégation et la diffusion des offres d'emploi, améliorer l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi et développer les services aux employeurs.

#### **3.1 En matière de diffusion des offres d'emploi, le passage d'une situation de coexistence voire de concurrence, à une situation de partenariat doit contribuer à améliorer la transparence du marché du travail**

##### **3.1.1 Des offres d'emploi dispersées**

L'outil numérique est utilisé de longue date par Pôle Emploi en matière d'offres d'emplois, ces dernières étant diffusées en ligne depuis la création de son site internet en 1997, après transmission par leur émetteur, ce dernier pouvant depuis 2002 les poster directement sur la plateforme. Depuis 2011, l'application Pôle Emploi, téléchargée 2,8 millions de fois (cumul Android et Apple en juin 2013), permet d'accéder aux services de recherche d'offres d'emploi depuis les smartphones.

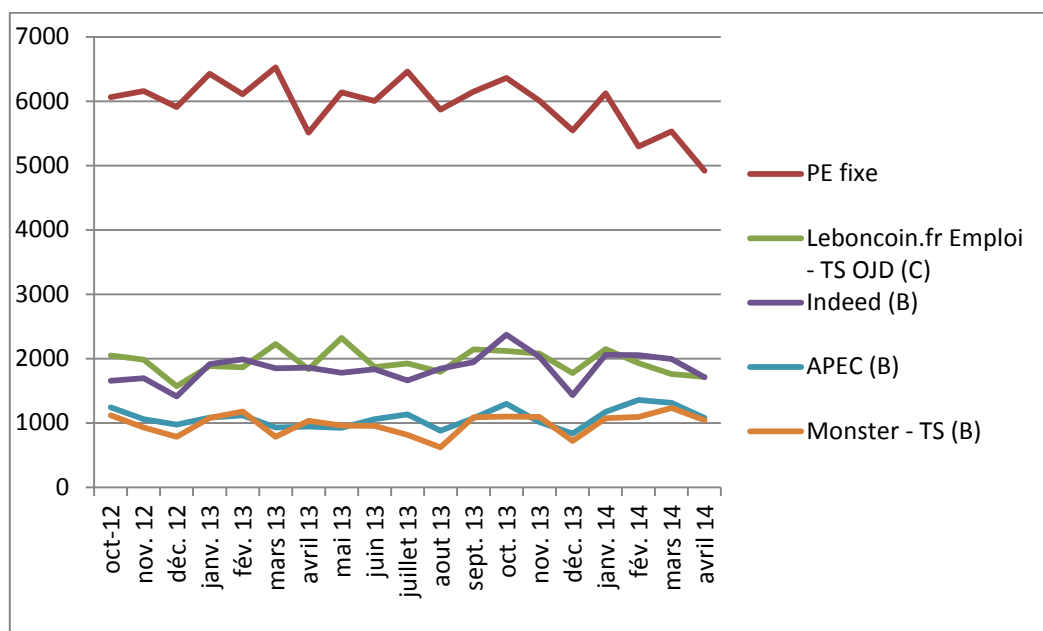
Cette fonction de diffusion des offres d'emploi a, dès l'origine, été concurrencée par d'autres acteurs assurant également une fonction d'intermédiation: job boards, agrégateurs ou encore cabinets de recrutement. Cette concurrence s'est fortement accentuée, le monopole de placement et de l'obligation de dépôt des offres par les employeurs à l'ANPE ayant pris fin avec la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005.

Le site de Pôle Emploi reste aujourd'hui le premier site français d'emploi en termes de fréquentation, avec 5,2 millions de visiteurs uniques mensuels en décembre 2014, loin

devant les 1,6 millions de visiteurs de Indeed, et les 1,4 millions de la rubrique emploi du Bon coin (Graphique 1)<sup>80</sup>.

Malgré l'importante saisonnalité de la fréquentation du site [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr), notamment due à la composante recherche d'offre, on note depuis fin 2012 une baisse tendancielle de la fréquentation depuis un poste fixe. Cette baisse ne semble pas s'être produite au profit des autres sites d'emploi, qui n'ont pas véritablement enregistré de hausse concomitante de leur fréquentation.

**Graphique 1 : Fréquentation des principaux sites emploi-carrière**



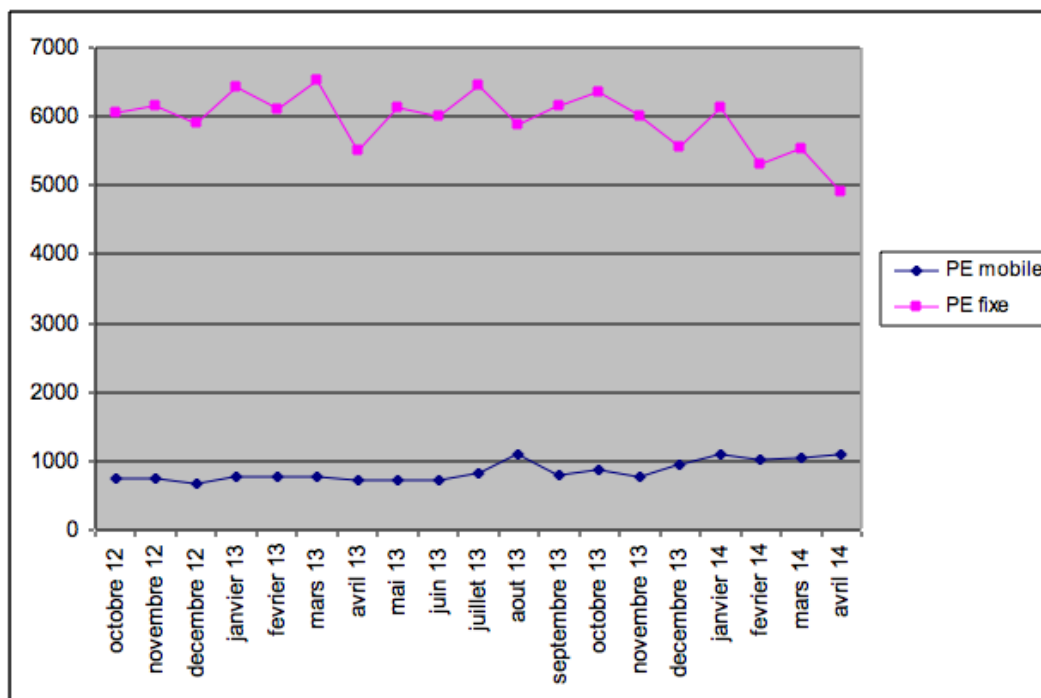
Source : **Mobile** : Médiamétrie – Mesure d'audience Internet mobile – France – Mois Année – Base : 11 ans et plus – Copyright Médiamétrie – Tous droits réservés. **Fixe** : Mediametrie//NetRatings – Mesure d'audience Internet sur écran d'ordinateur – Tous Lieux de connexion – Applications internet incluses – France – Mois Année – Base : 2 ans et plus – Copyright Mediametrie//NetRatings – Tous droits réservés

La baisse de fréquentation du site [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr) pourrait être davantage la conséquence de la diversification des modes et des supports de connexions à l'heure où l'on compte 6.5 écrans en moyenne par foyer en France<sup>81</sup>. La baisse de la fréquentation du site depuis les postes fixes (-16% entre novembre 2012 et avril 2014) s'étant produite alors que l'on constate une très forte hausse de la fréquentation depuis des supports mobiles (+37% entre octobre 2012 et avril 2014, pour atteindre 1.3 millions de visiteurs uniques en octobre 2014), on peut émettre l'hypothèse d'un effet de vase communicant entre les deux supports (Graphique 2).

<sup>80</sup> Enquête Médiamétrie, Février 2015

<sup>81</sup> Etude Médiamétrie, Février 2014

**Graphique 2 : Un potentiel effet de vase communicant entre les fréquentations fixe et mobile**



Source : **Mobile** : Médiamétrie – Mesure d’audience Internet mobile – France – Mois Année – Base : 11 ans et plus – Copyright Médiamétrie – Tous droits réservés. **Fixe** : Mediametrie//NetRatings – Mesure d’audience Internet sur écran d’ordinateur – Tous Lieux de connexion – Applications internet incluses – France – Mois Année – Base : 2 ans et plus - Copyright Mediametrie//NetRatings - Tous droits réservés

**Tableau 1 : Le classement des sites emploi en France en décembre 2014**

	Site	Nb de visiteurs uniques
1	Pole emploi	5 265 000
2	Indeed	1 601 000
3	Leboncoin.fr Emploi	1 454 000
4	APEC	1 022 000
5	Meteojob	985 000
6	Cadremploi	893 000
7	Keljob	680 000
8	Monster	559 000
9	Jobrapido	499 000
10	Qapa	427 000
11	JobiJoba	394 000
12	Vivastreet Emploi	361 000
13	Beep Job	340 000
14	Jobintree	305 000
15	Emploi-territorial.fr	286 000

Source : Mediametrie/NetRatings, Panel Mediametrie/NetRatings

La fréquentation du site [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr) bénéficie naturellement du fort trafic lié à la gestion de leur compte par les demandeurs d'emploi, services qui recueillent des taux de satisfaction très élevés: 93% des utilisateurs se déclarent satisfaits du service d'actualisation, 93% de la consultation des paiements, 90% de la gestion des attestations et 85% de l'inscription. Le service de recherche d'offres d'emploi ne recueille en revanche qu'un taux de satisfaction de 72%.

En termes de nombre d'offres publiées, Pôle Emploi diffusait 116 000 offres avant septembre 2013 et 280 000 en février 2015 (accroissement dû à l'agrégation des offres partenaires dans le cadre de l'initiative « Transparence sur le marché du travail ») , contre 750 000 annoncées par Jobijoba (1 million d'offres non dédoublonnées), et 100 000 pour la rubrique emploi du Bon Coin.

Parmi les offres dont Pôle Emploi dispose en propre, la moitié en moyenne est présente sur le site à l'instant t, les autres offres étant suspendues.

Cette suspension peut avoir pour cause l'atteinte de la date de recrutement prévue initialement, l'atteinte d'une date de suivi qui avait été prévue entre l'entreprise et le conseiller ou, pour les offres en accompagnement, l'atteinte d'un nombre de candidatures sur l'offre (quota négocié avec le conseiller), l'objectif étant d'assurer la qualité et l'actualisation des offres en cours de diffusion. Pôle emploi indique qu'environ 60 % des offres suspendues, soit le tiers des offres dont Pôle emploi dispose en propre, en viennent à être clôturées. A l'inverse, 40% sont ensuite remises en ligne, le cas échéant après avoir été modifiées, en concertation avec l'entreprise émettrice.

### 3.1.2 La démarche « Transparence sur le marché du travail »

Pôle Emploi a lancé en septembre 2013 la démarche *Transparence sur le marché du travail*. Il s'agit d'utiliser Internet afin de présenter une vue du marché du travail qui soit la plus complète et la plus compréhensible possible pour les recruteurs et les demandeurs d'emploi.

La première étape de cette initiative est l'agrégation d'offres d'emploi provenant de sites partenaires : en établissant un nombre croissant de partenariats gratuits (moins d'une dizaine début 2014, une cinquantaine début 2015) avec des plateformes privées d'offre d'emploi (des job-boards, des annonceurs, des réseaux sociaux professionnels ou des agrégateurs de niveau national ou régional), mais également des associations telles que l'APEC, des organisations d'employeurs comme la CGPME, ou des entreprises comme Carrefour ou EDF, Pôle Emploi rend visible sur son site les offres d'emploi transmises par ces partenaires. Dans ce cadre, Pôle Emploi a également rejoint en juin 2014 l'initiative *Les PME recrutent* lancée en janvier 2014 par la CGPME, la startup Work4 et Facebook, pour permettre aux PME de diffuser gratuitement leurs offres d'emploi sur Facebook, même si elles ne disposent pas d'un profil propre sur le site. Désormais, les offres d'emploi publiées par les TPE et PME sur la page Facebook *Les PME recrutent* sont reprises sur le site [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr). De même, les utilisateurs de Facebook pourront accéder via cette page aux offres de Pôle emploi et y postuler directement.

Au total, fin 2014, sur les 240 000 offres d'emploi disponibles sur le site [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr), 124 000 étaient issues de l'agrégation quotidienne de nouvelles offres partenaires. Les demandeurs d'emploi sont redirigés vers les sites partenaires lorsqu'ils cliquent sur les offres concernées; les partenaires y voient donc une façon d'accroître la visibilité des

offres de leurs entreprises clientes auprès de publics qu'ils ne touchaient pas forcément, et d'augmenter le trafic de leurs sites, paramètre déterminant du succès de leur modèle économique. Les conventions de partenariat stipulent la proportion de leurs offres, fraîches et intègres, que les partenaires s'engagent à transmettre à Pôle Emploi, le choix des offres transmises leur étant quant à lui laissé.

Réciproquement, et pour le moment à titre expérimental, Pôle Emploi diffuse auprès de ses partenaires des offres en manque de candidats, c'est à dire les offres diffusées depuis plus de 15 jours ayant moins de 4 candidatures en cours par poste restant et pour lesquelles l'employeur a donné son consentement à cette multidiffusion<sup>82</sup>. Toutes les offres remplissant ces critères sont censées être automatiquement mises à disposition des partenaires qui choisissent de diffuser tout ou partie d'entre elles. Mise en place le 15/12/2014, cette multidiffusion des offres en manques de candidats est actuellement en phase de pilote dans 8 régions et auprès de 8 partenaires (Meteojob, MultiPosting, Régionsjob, Jobijoba, Stepstone, Viadeo, Keljob, Ouest-France), le planning d'extension à d'autres partenaires étant en cours d'élaboration. La multidiffusion est actuellement en phase de montée en charge, des questions techniques devant être résolues: elle concerne 4000 offres par jour en moyenne, soit 10% des offres des régions concernées; or les offres difficiles à pourvoir selon les critères retenus pour la multidiffusion devraient plutôt correspondre à 20 à 25 % des offres, soit 6 000 à 8 000 en moyenne par jour dans les régions pilotes. Une fois le service étendu à l'ensemble des régions, le nombre d'offres multidiffusées devrait atteindre 20 000 à 25 000 en moyenne par jour. L'efficacité de la multidiffusion en termes de recrutements est encore difficile à percevoir, les indicateurs de pilotage permettant de mesurer le délai et le taux de satisfaction de ces offres étant en cours d'élaboration. Toujours est-il que les 28 000 offres multidiffusées ont généré en une semaine de février 2015 plus de 5 600 redirections sur [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr). Les indicateurs de pilotage permettant de mesurer le délai et le taux de satisfaction de ces offres sont en cours d'élaboration.

L'agrégation des offres d'emploi pose en outre des questions techniques, à commencer par celle des technologies d'agrégation utilisées. L'agrégateur Jobijoba a été choisi par Pôle Emploi comme prestataire de la mise en place du processus d'agrégation. PME aquitaine créée en 2007, Jobijoba a lancé un « moteur de recherche intelligent » devant, selon ses créateurs, révolutionner la recherche d'emploi sur Internet. Il suffit au demandeur d'emploi d'entrer son CV ou de permettre l'accès du site à son profil Facebook ou LinkedIn pour voir s'afficher les annonces qui lui correspondent le mieux. C'est la technologie d'agrégation de ce partenaire qui permet à Pôle Emploi la collecte, l'analyse (notamment la dédiscrimination), la déduplication ou dédoublement des offres, et les opérations complexes visant à traiter automatiquement l'information hétérogène et non structurée afin de la rendre compatible avec le référentiel du système d'information de Pôle Emploi. Des filtres ont ainsi dû être créés pour rendre les offres

---

<sup>82</sup> La multidiffusion d'une offre est ainsi liée à la réalité du marché du travail et aux difficultés de recrutement potentielles, et non à des caractéristiques figées (secteur d'activité, métiers en tension...). Ce périmètre est donc plus souple que celui des offres classiquement considérées comme « difficiles à pourvoir » sur des postes durablement vacants.

conformes, non seulement aux codes ROME<sup>83</sup> de Pôle emploi, mais également aux exigences du service public (gratuité, légalité), notamment en éliminant toutes les annonces qui pourraient être discriminatoires.

Pôle Emploi s'affirme ainsi comme un coordinateur des initiatives françaises de l'intermédiation, un agrégateur de premier rang complémentaire des autres acteurs du marché, qui ont pour leur part davantage tendance à se spécialiser sur des segments spécifiques du public des demandeurs d'emploi, sur des secteurs d'activité spécifiques ou sur des offres de services à plus forte valeur ajoutée.

### **3.2 La qualité des nomenclatures intégrées aux systèmes d'information est déterminante de l'efficacité du rapprochement automatique entre offres et demandes d'emploi**

L'autre question technologique posée par l'utilisation d'Internet pour la recherche d'emploi est celle du système de classification des emplois et compétences, déterminant tant pour les offres d'emploi diffusées que pour les candidatures renseignées. En effet, l'efficacité de l'appariement automatique entre offre et demande d'emploi dépend de la pertinence du référentiel utilisé et de la proximité voire l'identité sémantique entre elles.

#### **3.2.1 Modernisation de la nomenclature ROME et intégration d'une approche par les compétences**

Le ROME, Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, référentiel conçu en 1989 par Pôle Emploi, a vocation à recenser et caractériser l'ensemble des métiers (définition, conditions d'accès, activités, compétences requises...), qui font chacun l'objet d'une fiche et sont organisés par domaines professionnels. Il comprend plus de 10 000 appellations de métiers et d'emplois, chaque secteur d'activité et grand corps de métier disposant de son propre code afin notamment de rapprocher plus facilement les offres d'emplois des demandes des candidats, dont les recherches ont longtemps été circonscrites par les codes ROME définissant leur métier. Il a été refondu à deux reprises, en 1993 puis en 2009, afin de prendre en compte les évolutions des métiers et emplois. Le ROME-V3 en est la dernière version en date.

Le ROME constitue le référentiel de Pôle Emploi pour l'appariement de l'offre et la demande.

Il est utilisé par d'autres organismes publics ou privés, notamment 22 partenaires de Pôle Emploi, qui en reçoivent les mises à jour trois fois par an. La profondeur de niveau d'utilisation en interne des données du ROME est variable en fonction des besoins et de la mission de ces différents partenaires, allant de l'utilisation de la seule arborescence (DARES, INSEE, ASP...) jusqu'à l'utilisation des fichiers d'export, c'est à dire les fichiers

---

<sup>83</sup> Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois

« techniques » permettant une implémentation dans un système d'information et comprenant toutes les données des référentiels du ROME (services publics de l'emploi étrangers, OPCALIA, ALTEDIA...). De plus, au-delà d'un usage interne, la plupart des partenaires utilisent également des liens profonds vers les fiches ROME sur [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr) au bénéfice des utilisateurs de leurs sites (Missions locales, Cap emploi, AFPA...). Des entreprises utilisent aussi le ROME par le biais des conventions TAO (transfert automatisés des offres)<sup>84</sup> et via l'agrégation des offres sur [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr). Une dizaine de partenaires privés de l'initiative « Transparence du marché du travail » utilisent également les appellations du ROME pour faciliter l'agrégation de leurs offres par Pôle Emploi et pour sélectionner les offres de Pôle Emploi en manque de candidats qu'ils publieront sur leur site suite à leur multidiffusion. Enfin, dans le cadre de l'engagement en faveur de l'open data, Pôle emploi prévoit de mettre à disposition du public les données du ROME sur le portail interministériel des données publiques Etalab en 2015, et d'en faire de même sur l'Emploi store (cf. *infra* partie 3.4.2).

Quelques services publics de l'emploi étrangers utilisent également le ROME. Le service public de l'emploi flamand l'a notamment adopté et complété pour y inclure les compétences, constituant ainsi le « ROME / Competent », que les deux autres services publics de l'emploi belges (ceux de Wallonie et de Bruxelles) utiliseront prochainement, et qui est ouvert à ses partenaires, qui peuvent l'intégrer librement. C'est également le cas du service public de l'emploi du Luxembourg. Des projets de coopération avec des services publics de l'emploi francophones ont aussi permis d'y développer des référentiels adaptés du ROME (en Algérie par exemple).

Le ROME peut en outre être utilisé à des fins statistiques. Il sert notamment à l'élaboration des familles professionnelles (FAP), nomenclature née au milieu des années 1980 d'un besoin d'unifier et de standardiser des statistiques de l'emploi régionales ainsi que celles de la demande et de l'offre d'emploi, en articulant les données de ces deux univers.

Toutefois, en dépit de cette large utilisation, le ROME fait l'objet de critiques récurrentes.

Tout d'abord, comme toute nomenclature, le ROME contient une part de rigidité, d'arbitraire et d'obsolescence, et risque soit d'évincer du marché ceux qui n'entreraient pas dans ses catégories, soit de les y faire entrer sans pertinence. La nécessité pour les demandeurs d'emploi de s'inscrire dans 1 à 5 codes ROME correspondant aux métiers qu'ils estiment être le leur ou proche du leur semble générer chez un certain nombre d'entre eux le sentiment d'être placé dans des « cases » hors desquelles il leur est rendu impossible de se définir professionnellement. Il peut également être difficile pour les conseillers de procéder lors du premier rendez-vous, alors que le temps est compté, à la définition des métiers et compétences, qui pourtant détermineront l'efficacité de la recherche d'emploi à venir. La logique d'identification de chaque demandeur d'emploi à

---

<sup>84</sup> Les offres des entreprises ont des intitulés de poste, qui en passant dans le système d'information de Pôle Emploi, doivent être « romées » avec les appellations de métier du ROME correspondantes, ce qui suppose souvent de la part des entreprises un travail préalable d'adaptation de leurs intitulés aux appellations du ROME



un code ROME peut également s'avérer problématique dans la mesure où le ROME n'est pas exhaustif, comme en témoigne la nécessité de l'actualiser régulièrement, au gré de l'évolution de l'économie, du marché du travail et des métiers. Or, l'actualisation du ROME est irrégulière<sup>85</sup>. Les associations de demandeurs d'emploi ont signalé de nombreux cas d'obsolescence du référentiel et appellent à une remise à jour plus fréquente.<sup>86</sup>Le ROME fait également l'objet de critiques de la part d'employeurs, qui sont limités au choix d'un seul code ROME lors de la diffusion de leurs offres d'emploi, et qui dénoncent son inadéquation à leurs besoins<sup>87</sup>.

Surtout, le ROME fonctionne selon une logique de métiers qui semble désormais insuffisante voire inadaptée. En effet, les carrières tendent désormais à se définir selon une logique de compétences, plus adaptée à la mobilité accrue des actifs entre différents métiers et entreprises au cours de leur carrière, à la dissociation croissante entre postes et métiers (certains postes sont multifonctions et requièrent plutôt un ensemble de compétences transversales), aux activités de services en développement croissant, ou encore aux secteurs d'activité émergents, dont les métiers sont en cours de définition. Ainsi, pour des activités nouvelles, notamment celles du secteur TIC, les employeurs auront tendance à rechercher un ensemble de compétences, en l'absence de véritable vivier de demandeurs d'emploi pouvant se revendiquer du métier en question. La fonction de *data scientist* par exemple, bien que de plus en plus recherchée, correspond davantage à un ensemble de compétences statistiques et informatiques variables en fonction du secteur et de l'activité de l'employeur, qu'à un métier formellement défini. Les fiches ROME incluent bien une rubrique dédiée aux compétences requises pour chaque emploi, mais le point d'entrée dans la recherche d'offres d'emploi sur le site [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr) reste le métier. En effet, le moteur de recherche de Pôle Emploi fonctionne par saisie de codes ROME ou de mots clés qui doivent correspondre aux métiers du ROME, ou par sélection de domaines professionnels ou thèmes parmi ceux proposés. Dans tous les cas, le demandeur d'emploi n'est pas libre de saisir des compétences qu'il estime posséder et qui pourraient par exemple le conduire à une reconversion dans un métier différent de celui qu'il occupait précédemment mais exigeant des compétences similaires. A l'inverse, certains sites privés de recherche d'emploi offrent une entrée par les compétences, qu'ils définissent et actualisent de façon automatisée, donc beaucoup plus dynamique, au moyen d'algorithmes « intelligents » qui analysent les récurrences sémantiques dans les offres d'emploi et les pratiques de consultation. Pour sa part, l'actualisation du ROME se fait toujours de façon manuelle, donc coûteuse, lourde et lente. L'hypothèse d'une évolution vers une actualisation automatisée semble nécessiter au préalable une réflexion sur le périmètre de cette actualisation automatique, Pôle Emploi estimant que l'intégralité du contenu des fiches ROME ne peut pas être abondé et actualisé automatiquement.

Pôle Emploi a pris la mesure de ces faiblesses et en a tiré des conséquences dans le cadre de la Stratégie Pôle Emploi 2020 et de la Convention tripartite 2015-2018

---

<sup>85</sup> <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de.76/sources-et-definitions.1631/nomenclatures.1634/rome-v3-repertoire-operationnel.11574.html>

<sup>86</sup> Rapport Sénat ALDUY 2011 « *Pôle emploi : une réforme nécessaire, une dynamique de progrès à amplifier* »

<sup>87</sup> <http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20110404/poleemploi.html>

La recherche des appellations métier du ROME sur saisie de mots clés a commencé à évoluer depuis juillet 2014 avec la mise en place de dispositifs d'analyse et de rapprochement sémantique permettant de trouver une appellation équivalente à partir d'une saisie de mots clés ne figurant pas dans le référentiel. L'analyse des saisies de mots pourrait permettre d'enrichir le thésaurus associé (dictionnaire des appariements entre les mots) afin de trouver l'appellation existante pertinente.

Pôle Emploi prévoit également de permettre d'utiliser à l'horizon 2016 le langage naturel en complément de l'approche par métiers par le biais des codes ROME<sup>88</sup>. Cela devrait permettre aux usagers de s'affranchir des contraintes du référentiel ROME et d'utiliser le langage commun dans la recherche et la rédaction des offres et des CV. En parallèle, Pôle Emploi prévoit de développer une entrée par les compétences dans son référentiel afin de permettre aux entreprises de trouver plus facilement des candidatures plus pertinentes et de mieux accompagner les mobilités professionnelles.

Des expérimentations d'actualisation collaborative du ROME sont menées. L'actualisation du ROME se fait d'ordinaire à partir des remontées des partenaires utilisateurs, des conseillers, des associations et fédérations professionnelles. Les demandes d'actualisation proviennent d'utilisateurs du ROME dans les services et applicatifs de Pôle emploi, lorsqu'ils sont confrontés à un besoin précis, ainsi que des associations et fédérations professionnelles, qui font remonter leurs besoins en lien avec leur propre référentiel de postes et les métiers émergents. Pôle Emploi sollicite de façon croissante ses partenaires et contacts professionnels en cas de besoin d'expertise sur certains métiers, et a par exemple testé en 2014 dans le cadre d'un POC<sup>89</sup> une actualisation collaborative du ROME sur le champ des métiers du numérique (avec Syntec Numérique et la Délégation aux Usages de l'Internet notamment).

### 3.2.2 Le projet européen de référentiel ESCO

Au niveau européen, la Commission Européenne élabore ESCO, système européen de correspondance entre les compétences, les certifications et les métiers, dans le cadre de la Stratégie Europe 2020. Son objet est plus large que celui du référentiel ROME puisqu'il inclut, outre une liste de métiers et compétences, un système d'équivalences entre les compétences, métiers et certifications, ces dernières n'étant pas référencées par le ROME.

ESCO vise d'une part à établir des correspondances entre les systèmes nationaux de classification par l'institution d'une norme unique qui devrait permettre une interopérabilité sémantique sans préjudice des méthodes de travail, classifications et systèmes informatiques des acteurs du marché du travail européen. L'objectif est de favoriser ainsi les échanges d'offres d'emploi, de CV et autres informations utiles, afin d'abaisser les coûts d'exploitation des prestataires de services de l'emploi et d'améliorer

---

<sup>88</sup> Convention tripartite Etat-Unedic-Pôle emploi 2015-2018

<sup>89</sup> « Proof of concept », démonstrateur de faisabilité, testé sur une durée plus courte que l'expérimentation (3 à 6 mois)

la mobilité géographique au sein de l'espace européen. D'autre part, en intégrant à la fois les métiers, les compétences et les certifications, ESCO ambitionne de favoriser la transition des services de l'emploi d'une approche fondée sur les métiers vers une approche fondée sur les compétences et de combler le fossé qui existe entre d'une part le monde de l'enseignement et de la formation et d'autre part le monde du travail. L'ambition est, à terme, de contribuer à remédier aux déséquilibres entre offre et demande de compétences, tant d'un point de vue géographique que sectoriel. Concrètement, le secrétariat ESCO soutiendra les acteurs du marché du travail européen qui souhaitent aligner leur système de classification sur ESCO en leur fournissant des outils, des documents et des lignes directrices. ESCO sera publié sous forme de données ouvertes et liées (Linked Open Data — LOD), ce qui signifie que les développeurs pourront les utiliser comme un bloc de construction dans des applications fournissant des services tels que le croisement des offres et des demandes d'emploi, l'orientation professionnelle et les outils d'autoévaluation à disposition des demandeurs d'emploi.

ESCO a vocation à venir compléter le service offert par EURES, portail européen de la mobilité professionnelle, qui héberge plus d'un million d'offres d'emploi et presque autant de CV, et offre en outre une série de services et d'informations couvrant tous les aspects du recrutement dans les autres pays européens. Une fois les systèmes nationaux mis en correspondance, les informations qui sont transmises à EURES devraient pouvoir se baser sur ESCO, ce qui devrait permettre à EURES de fournir une plateforme d'échange de CV et d'offres d'emploi à l'échelle européenne. Grâce à ESCO, ces CV et ces offres comporteront des informations plus détaillées et plus normalisées sur les savoirs, les aptitudes, les capacités attestées et les certifications.

Du point de vue de la nomenclature, ESCO devrait permettre aux services publics de l'emploi d'échanger des informations pertinentes et harmonisées sur le marché du travail, et faciliter la transition vers une approche axée sur les compétences. Les candidats quant à eux devraient pouvoir utiliser ESCO pour décrire leurs aptitudes, compétences et certifications lorsqu'ils rédigent leur CV multilingue, grâce à des processus automatisés de rapprochement sémantique. ESCO devrait en effet fournir un outil informatique permettant d'analyser et d'interpréter automatiquement des données non structurées (CV et offres d'emploi), et de traduire l'expérience professionnelle et les certifications du demandeur d'emploi en un ensemble d'aptitudes, de capacités et de compétences intersectorielles, standardisées et donc interopérables avec les annonces des employeurs. Ces derniers peuvent en effet utiliser ESCO pour rédiger leurs offres d'emploi et définir leurs besoins en harmonie avec les compétences offertes par les demandeurs d'emploi.

Est ainsi visé au niveau européen un meilleur appariement, une meilleure adéquation des besoins et de l'offre en ligne sur un périmètre plus vaste encourageant davantage la mobilité.

### **3.3 Le canal numérique est utilisé pour améliorer l'accompagnement et la recherche d'emploi des demandeurs d'emploi**

Le numérique a tout d'abord été mis au service des demandeurs d'emploi à travers la mise à disposition d'un espace personnel candidat, affichant 9 millions de visiteurs uniques en octobre 2014, sur lequel s'effectuent l'inscription comme demandeur

d'emploi et l'accès aux services personnalisés de recherche d'emploi (CV en ligne, abonnements aux offres, télécandidatures ...).

La logique de l'approche multicanal est de permettre un traitement différencié des demandeurs d'emploi en fonction à la fois de leur distance à l'emploi et de leur maîtrise des services numériques, et selon leurs préférences. Le numérique est à la fois un moyen d'assouplir l'accompagnement des demandeurs d'emploi les moins en difficulté tout en conservant une relation de qualité avec leur conseiller, de dégager du temps d'accompagnement pour les publics les plus en difficulté, et de proposer à tous de nouveaux services numériques innovants. Différentes initiatives permettent ainsi à l'opérateur public de mieux assurer ses missions de service public tout en rapprochant son offre de service de celle des acteurs privés assurant des fonctions similaires.

### 3.3.1 Pour les actifs occupés et demandeurs d'emploi les moins en difficulté

Le numérique a permis de mettre en place une offre de services susceptible d'intéresser tant les demandeurs d'emploi que les actifs occupés<sup>90</sup>. Les services pré-existants de Pôle Emploi que sont les ateliers ou formations ont été améliorés et placés en libre accès à l'occasion de leur mise en ligne sous forme de vidéos d'apprentissage en ligne, d'ateliers numériques, ou encore des services associés au 100% web. Cet accent mis sur les actifs en poste est crucial dans un contexte de renforcement de la dynamique de mobilité au sein du marché de l'emploi: 18% des actifs ont changé de situation professionnelle en 2009 contre 14% en 1982<sup>91</sup>. Il s'agit donc de proposer des services digitaux personnalisés et pertinents pour accompagner les actifs occupés dans leur dynamique de mobilité professionnelle.

L'accompagnement 100% web, encore en phase de déploiement, devrait offrir aux demandeurs d'emploi volontaires en accompagnement dit *guidé*<sup>92</sup>, c'est-à-dire ayant besoin d'un appui ponctuel dans leur stratégie de recherche d'emploi, un accompagnement dématérialisé, tout en assurant la possibilité de revenir à tout moment à un accompagnement physique. Tous les demandeurs d'emploi ont la possibilité de communiquer avec leur conseiller référent par téléphone ou par e-mail puisque depuis début 2013, sur la base du volontariat du conseiller, une adresse « mail.net » est communiquée aux demandeurs d'emploi, et que depuis le 23/01/2015 cette communication est obligatoire pour tous les conseillers référents. Avant cette date, 7 millions de mails étaient déjà échangés mensuellement entre conseillers et demandeurs d'emploi, chiffre qui devrait augmenter. Le 100% Web s'adresse quant à lui plus spécifiquement aux demandeurs d'emploi en accompagnement guidé, à qui il permet d'accéder à des services spécifiques via leur espace candidat: entretiens par visioconférence et outil de discussion instantanée (chat) avec le conseiller référent,

---

<sup>90</sup> Convention tripartite Etat-Unedic-Pôle emploi 2009-2011

<sup>91</sup> Conférence sociale pour l'emploi 2013

<sup>92</sup> L'une des trois modalités d'accompagnement de Pôle Emploi, avec l'accompagnement *renforcé* (pour les demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi) et le *suivi* (pour les demandeurs d'emploi les plus proches de l'emploi et dont l'autonomie dans la recherche d'emploi est la plus grande)

option de demande de rappel téléphonique, aide à la recherche d'emploi, conseils pour la rédaction de CV, ou encore préparation d'entretiens d'embauche. Ce dispositif a d'ores et déjà été déployé dans 7 régions pilotes (11 agences pilotes, une centaine de conseillers concernés) par 12 000 demandeurs d'emploi volontaires, l'objectif étant de l'étendre au premier semestre 2015 à au moins un site par région, avec un objectif de 30 000 demandeurs d'emploi concernés en mars 2015,. Un bilan de cette extension est prévu afin de décider du périmètre et des modalités de généralisation du 100 % web.

Les premiers éléments d'évaluation sont positifs puisqu'une grande majorité des utilisateurs l'a estimé de meilleure qualité que l'accueil physique ou téléphonique<sup>93</sup>. Le service est en effet perçu comme plus personnalisé, le dialogue par webcam semble offrir une réelle interactivité, le demandeur d'emploi posant davantage de questions, et le chat semble permettre une réactivité accrue. L'absentéisme aux entretiens en ligne est également moins important, puisque les contraintes du déplacement physique sont évitées. De ce point de vue, le dispositif du 100% Web peut être adapté aux demandeurs d'emplois éloignés des agences et/ou à mobilité réduite. Outre l'amélioration qualitative du service offert aux publics les moins éloignés de l'emploi, ce dispositif doit permettre aux conseillers de concentrer leurs efforts et leur temps à l'accueil physique des demandeurs d'emploi les plus en difficulté.

Toutefois, le 100% Web pose la question de l'accès des demandeurs d'emploi concernés aux offres non publiées sur le site de Pôle Emploi. En effet, entre 5 et 7% des offres en cours ou suspendues et entre 2,2% et 3,6% des seules offres en cours entre août 2014 et janvier 2015 ne faisaient pas l'objet d'une diffusion serveur<sup>94</sup>, soit qu'il s'agisse de contrats aidés, soit que les conseillers veuillent en conserver certaines pour leur portefeuille de demandeurs d'emploi suivis physiquement. Dans ce dernier cas, les demandeurs d'emploi en 100% Web risquent de ne pas avoir accès aux offres concernées.

### **3.3.2 Pour l'ensemble des demandeurs d'emploi**

Si l'un des objectifs de l'accompagnement dématérialisé des demandeurs d'emploi les moins en difficulté présenté ci-avant est de dégager du temps et de la disponibilité des conseillers pour les publics en accompagnement renforcé, ces derniers bénéficient également d'autres dispositifs digitaux déployés par le service public de l'emploi à destination de tous les publics pour améliorer tant l'efficacité de la recherche d'emploi que la maîtrise des outils numériques.

Un projet de dématérialisation des processus d'inscription sur la liste des demandeurs d'emploi et de demande d'indemnisation<sup>95</sup> a été engagé et doit aboutir fin 2015. Il devrait permettre aux demandeurs d'emploi d'être informés de leur droit à

---

<sup>93</sup> Rapport IGF-IGAS Décembre 2014, Mission d'évaluation de la convention tripartite Etat-Unedic-Pôle emploi 2012-2014

<sup>94</sup> Source données Pôle Emploi (août 2014-janvier 2015)

<sup>95</sup> Convention tripartite Etat-Unedic-Pôle emploi 2015-2018

allocation au plus tôt, avant même le premier entretien. Il vise ainsi à augmenter la qualité du service rendu aux demandeurs d'emploi (un nouveau processus avait déjà permis en 2014 de diviser par deux le temps d'une inscription en ligne, une réinscription s'effectuant, elle, en quelques minutes, et le suivi de l'indemnisation peut se faire en ligne sur l'application Pôle Emploi depuis mai 2013), en simplifiant les démarches, en les indemnisant plus rapidement et en concentrant le premier entretien sur le diagnostic et le démarrage de l'accompagnement, à niveau égal de sécurité et de qualité de l'indemnisation. A terme, l'enjeu est de parvenir à améliorer la productivité des conseillers, en postulant que le temps libéré par l'inscription en ligne pourra être consacré à l'accompagnement effectif des demandeurs d'emploi. Toutefois, il serait opportun de veiller, outre au maintien de la qualité de service, à ne pas priver ceux qui en exprimeraient le besoin de toute possibilité de contact humain, par exemple en accordant le moyen de contacter un conseiller sur ces questions, ou de pouvoir les évoquer lors du premier entretien.

Des services en ligne pour améliorer l'efficacité de la recherche d'emploi sont proposés aux demandeurs d'emploi. Il s'agit par exemple de vidéos d'apprentissage en matière RH, ou d'ateliers numériques permettant d'apprendre à mettre en valeur son CV ou à bien utiliser les réseaux sociaux. Le demandeur d'emploi peut également consulter des vidéos réalisées avec des entreprises, ou améliorer sa connaissance des secteurs qui recrutent.

Des solutions innovantes de recrutement sont élaborées. Des salons virtuels de recrutement sont organisés depuis 2011, sans préjudice des 4000 événements physiques (job dating, forums...) auxquels participe Pôle Emploi chaque année. Un outil de salon virtuel pilote a été créé en partenariat avec Job2day qui fournit la technologie nécessaire à leur organisation. Leur objectif est de faciliter la recherche d'emploi de certaines catégories de demandeurs d'emploi, notamment ceux à mobilité réduite, comme les personnes en situation de handicap. 20 premiers salons en ligne ont ainsi été organisés dans 5 régions pilotes, comme le salon Handi2Day en octobre 2014, qui a permis de mettre 750 recruteurs en relation avec 40 000 candidats en situation de handicap. Pôle Emploi explore également la piste d'entretiens virtuels de recrutement<sup>96</sup>. Des chats et webdatings (recrutement video) ont été organisés début octobre 2014 en amont des « Rendez-vous de l'emploi » en Ile-de-France afin de rapprocher demandeurs d'emploi et recruteurs et de préparer au mieux les candidats avant les entretiens en face à face. Le webdating est également expérimenté dans l'agence de Clichy-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) depuis juillet 2014, permettant notamment de se passer de CV et de lettres de motivation, pour un processus de recrutement beaucoup plus rapide et direct.

Des e-clubs sont expérimentés par Pôle Emploi Bretagne dans 4 départements depuis 2013 pour permettre aux demandeurs d'emploi qui le souhaitent de bénéficier d'un accompagnement interactif et collectif vers le 2.0 afin de gagner en autonomie et en efficacité dans la recherche d'emploi en ligne. Ils mettent notamment l'accent sur les réseaux sociaux professionnels, la simulation d'entretiens avec des entreprises volontaires, et la présentation du « marché caché », qui ne fait l'objet d'aucune publication d'offres d'emploi mais sur lequel 70 % des recrutements sont pourtant

---

<sup>96</sup> J. Bassères, 8 décembre 2014, Interview à La Tribune

réalisés. Leur bilan est plutôt positif puisque 2 « clubistes » sur 3 ont retrouvé un emploi en moins de 3 mois.

Un POC<sup>97</sup> « mobilité » a été lancé, sous la forme d'une recherche d'emploi géolocalisée pour minimiser le temps de trajet. En effet, 65% des organismes français œuvrant en faveur de l'insertion et de l'accès à l'emploi ont identifié la mobilité comme le premier frein à l'emploi ou à la formation. La recherche géolocalisée permet aux demandeurs d'emploi d'avoir accès aux offres d'emploi compatibles avec leur temps maximal de trajet, et non pas seulement la distance (en km) entre leur résidence et l'entreprise. Ce mode de recherche d'emploi est actuellement testé, pour 6 mois, dans deux régions : Centre et Franche-Comté.

Cette nouvelle offre de services digitale, qu'elle concerne les demandeurs d'emploi les plus en difficulté ou non, ne saurait s'affranchir d'une aide à l'usage des nouvelles **technologies**. En effet, en 2014, une population correspondant à 20% des français est identifiée comme « déconnectée »<sup>98</sup>, c'est-à-dire indifférente aux innovations numériques et n'en maîtrisant pas les fondamentaux. Cette maîtrise des outils numériques ne recoupe pas forcément la distance à l'emploi, et est donc indifférente du degré de personnalisation de l'accompagnement. S'il ne semble pas exister pour le moment chez Pôle Emploi de réel dispositif d'aide à l'usage des nouvelles technologies, l'opérateur public s'est engagé avec la mise en place du portail *Emploi store* à accompagner dès 2015 les demandeurs d'emploi en difficulté dans la mobilisation des outils numériques mis à leur disposition.

### **3.4 Le numérique est mis au service des entreprises, recruteurs ou développeurs, dans le cadre d'une stratégie de transformation digitale de Pôle Emploi**

#### **3.4.1 Les services aux employeurs**

Pôle Emploi a développé à destination des entreprises de nouveaux services digitaux, adaptés à leurs exigences de personnalisation, de flexibilité et de réactivité.

L'information des recruteurs est renforcée avec l'ambition de leur donner le maximum d'informations sur le marché du travail, de les renseigner sur les aides auxquelles elles peuvent prétendre et sur les caractéristiques des demandeurs d'emploi qui peuvent les intéresser, en complément de la facilitation du dépôt des offres.

Un système d'alerte sur les offres non pourvues permet d'informer le recruteur en cas d'absence de candidature sur son offre, ce qui lui permet de la modifier. Pour les offres en service appui (65% des offres), l'employeur est directement alerté via son espace employeur, et a le choix de modifier ou non son offre et de la rediffuser ou non. Pour les offres en accompagnement avec présélection, c'est le conseiller qui est alerté et qui doit prendre contact avec l'employeur pour échanger sur l'offre.

---

<sup>97</sup> « Proof of concept », ou démonstrateur de faisabilité

<sup>98</sup> Baromètre INRIA-TNS Sofres sur les français et le numérique



Un service de « banque de CV » permet aux demandeurs d'emploi qui le souhaitent de déposer leur CV en ligne sur une plateforme dédiée, et aux employeurs d'y avoir accès librement afin de contacter directement les candidats, à l'instar de ce qui se pratique sur des CVthèques ou les réseaux sociaux professionnels. Il concerne également les actifs en formation ou en poste qui ont maintenu leur CV dans la banque de CV afin de rester en contact avec le marché du travail, dans une logique d'élargissement des publics concernés par l'offre de service de Pôle Emploi. Les demandeurs d'emploi doivent pour cela créer leur CV Pôle Emploi standardisé, qui offre une entrée par métiers prédéfinis à choisir parmi ceux répertoriés dans le ROME, puis une série de choix de compétences, types de contrat, ou encore lieux de travail souhaités, prédéfinis également. Des informations additionnelles peuvent être saisies, afin de personnaliser ce CV standardisé. Les candidats peuvent éditer jusqu'à 5 CV Pôle Emploi différents, correspondants à 5 codes ROME différents. Ils peuvent également joindre leur CV personnel à ce CV standardisé. Les CV Pôle Emploi sont anonymisés auprès des employeurs, dans un objectif de non-discrimination à l'embauche, les CV personnels pouvant quant à eux être anonymes ou non, à la discrétion du demandeur d'emploi. Les candidats peuvent suivre sur leur espace personnel la consultation de leur CV, savoir s'il a été lu, téléchargé, ou si une proposition lui a été adressée par l'employeur. Complémentaire de la démarche d'agrégation des offres d'emploi, cette initiative vise à renforcer les efforts en direction d'une transparence accrue du marché du travail et d'un appariement plus efficace, en permettant notamment la transmission des CV des candidats volontaires aux sites partenaires de Pôle Emploi. Cette banque de CV s'inscrit notamment dans une logique de complémentarité avec les réseaux sociaux professionnels, que Pôle Emploi essaye de promouvoir auprès des demandeurs d'emploi. A titre d'illustration, une fonction permettant de créer rapidement son profil sur le réseau Viadéo en y important son CV depuis le site Pôle Emploi a été mise en place afin d'aider les demandeurs d'emploi à se rendre plus visibles auprès des recruteurs.

Le développement et la mise à disposition de nouveaux services digitaux à destination des entreprises est un chantier prioritaire de Pôle Emploi, prévu pour aboutir avant la mi-2016<sup>99</sup>.

### **3.4.2 La stratégie d'innovation digitale: partenariats technologiques, services aux développeurs et transformation digitale**

Pôle Emploi a placé l'innovation au coeur de son projet de développement, avec pour objectif de devenir en 2018 le site de référence de l'emploi. En témoignent les partenariats noués dans le domaine du digital pour développer son offre de services et l'ouverture de ses données aux développeurs afin que ces derniers puissent créer des applications servant la formation et la recherche d'emploi.

Fer de lance de cette stratégie d'innovation, le Lab Pôle Emploi, structure réunissant les équipes de Pôle Emploi et la communauté du net pour développer de façon interactive des innovations au service de l'emploi, a été créé en septembre 2014.

---

<sup>99</sup> J. Bassères, 8 décembre 2014, Interview à La Tribune



Autre illustration de cette focalisation sur l'innovation, des MOOC sont développés afin de permettre aux demandeurs d'emploi actifs ou passifs de bénéficier de formations en ligne gratuites et ouvertes à tous. Un partenariat a été initié à l'automne 2014 avec Orange, qui a créé 2 MOOC thématiques référencés par Pôle Emploi et permettant de découvrir les opportunités professionnelles et de se former aux métiers du numérique, notamment par la découverte du codage. De façon plus transversale, un partenariat est en cours avec une start-up pour développer les futurs MOOC de Pôle Emploi.

Conscient de la valeur et de l'utilité de l'ensemble des données dont il dispose, l'opérateur public a également lancé une ambitieuse politique d'open data. Dans le cadre du Plan Big Data validé en juillet 2014, deux « Challenges Big data » animés par le pôle de compétitivité Capdigital sont prévus début 2015 par Pôle Emploi pour concevoir des applications emploi. Les start-ups participantes ont accès aux données de Pôle Emploi, et les meilleures propositions seront soutenues jusqu'à la création d'un prototype ou d'un produit qui pourra être mis au service des demandeurs d'emploi. Un POC a été mis en place avec TeraLab (le Pôle innovation des Mines) et MyJobCompany dans le cadre du programme d'investissements d'avenir pour définir des champs d'utilisation des données emploi ainsi mises à disposition.

Surtout, un « Emploi store » doit être lancé en juin 2015. Il s'agit d'une plateforme distincte du site [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr) permettant aux demandeurs d'emploi d'accéder à des services digitaux sous forme d'applications multi-OS conçues par Pôle Emploi ou par des start-ups. A cette fin, Pôle Emploi mettra ses données à la disposition de ces dernières. Ces services, qui pourront être par exemple des MOOC, des *serious games*, des outils d'autodiagnostic, des conseils en évolution professionnelle, en rédaction de CV ou de lettre de motivation, ou encore des simulateurs d'entretien, aideront à la construction du projet professionnel, à la formation, à l'organisation de la recherche d'emploi et à la candidature. A partir de 2016, l'Emploi store devrait offrir des services aux entreprises, sous la forme d'applications d'accompagnement au recrutement. Cette logique d'innovation ouverte à l'ensemble des acteurs du numérique devrait démultiplier l'offre de services aux demandeurs d'emploi et aux recruteurs, et favoriser d'autant plus la qualité de l'appariement.

La transformation digitale de Pôle Emploi ne peut se faire sans une implication forte de ses collaborateurs. Des actions tendant à développer les compétences des collaborateurs, tant les conseillers que les managers et les fonctions support, par des outils eux mêmes digitaux tels que des *serious games*, des forums, des MOOC, ou encore des plateformes collaboratives (comme celle qui est actuellement en cours de développement sur le 100% Web), ont débuté et devraient atteindre leur plein développement en 2017.

### 3.4.3 La stratégie de présence et de communication digitales

Pôle Emploi utilise le numérique pour moderniser son image et gagner sa crédibilité digitale tant auprès des demandeurs d'emploi que recruteurs et des développeurs. Il s'agit également là encore de contribuer à informer les demandeurs d'emploi, toujours dans une logique de transparence accrue du marché du travail.

Ainsi, un compte Twitter officiel, « Pôle Emploi Actu », a été lancé en janvier 2013 et affichait 10500 « followers » en septembre 2014.. Pôle Emploi y propose des points

d'actualité, des informations sur le marché du travail, des décryptages, ou des « live tweets » d'événements liés au recrutement. Deux autres comptes Twitter sont, eux, plus spécialisés: « Pôle Emploi Événements », qui concerne les événements de Pôle Emploi dans les régions, et Emploinet, compte du webmagazine de Pôle emploi consacré aux débats, questionnements et analyses relatifs à l'emploi.

Enfin, une chaîne Youtube Pôle Emploi, affichant 4 millions de vues en septembre 2014, présente également des informations, des conseils aux demandeurs d'emploi (par exemple sur les aspects juridiques de la mobilité internationale, ou l'état d'esprit d'un recruteur RH), des interviews de professionnels, des découvertes de métiers, des informations sur les métiers émergents ou sur les activités des conseillers Pôle Emploi et de Pôle Emploi lui même, des éléments de stratégie (par exemple sur la question des difficultés de recrutement), ou encore des opportunités d'emploi (campagnes de recrutement).

### **3.5 L'ensemble des services publics de l'emploi européens s'approprient les outils du numérique, de façon plus ou moins poussée et selon des modalités et des logiques différentes mais convergentes**

Les services publics de l'emploi européens sont confrontés à des défis communs, dans un contexte global d'accroissement simultané du chômage, de la demande de services de placement, des exigences d'efficacité des services publics de l'emploi et de la contrainte budgétaire. Afin de pouvoir mettre en œuvre une approche plus ciblée et personnalisée, la plupart d'entre eux ont adopté une stratégie multicanal intégrant pleinement les outils numériques, conformément à l'Agenda numérique de la Stratégie Europe 2020, dans une logique de complémentarité des différents canaux. Les services proposés en ligne sont généralement les suivants: l'inscription, la diffusion et la recherche d'offres d'emploi, l'appariement automatique des profils des demandeurs d'emploi avec les postes vacants, ou la communication par le biais des réseaux sociaux<sup>100</sup>.

Le recours croissant au digital peut être motivé par deux types de logiques: une logique de coûts et une logique d'efficacité, les deux logiques coexistant généralement à degrés divers.

De rares pays ont choisi de substituer purement et simplement le canal numérique aux canaux traditionnels, sauf pour les publics les plus en difficulté. C'est le cas des Pays-Bas, qui ont ainsi voulu réduire de moitié les effectifs de conseillers et le nombre d'agences, en réponse à une contrainte budgétaire particulièrement forte. Les services physiques sont désormais réservés aux seuls demandeurs d'emploi ayant besoin de l'accompagnement le plus intensif.

La plupart des services publics de l'emploi européens ont toutefois adopté une logique de complémentarité entre le canal numérique et les canaux traditionnels. C'est notamment le choix qui a été fait par Pôle Emploi, même si le service public de l'emploi

---

<sup>100</sup> Examen par les pairs du Dialogue SPE à SPE, Conférence de dissémination, 8-9 septembre 2011

français, en promouvant le 100% Web auprès des publics les moins éloignés de l'emploi, semble se diriger vers un modèle dans lequel cette catégorie de demandeurs d'emploi pourraient être suivis par le biais du seul canal numérique.

En **Suède**, le service public de l'emploi cherchait à optimiser ses moyens, ce qu'il est parvenu à faire en proposant des services en ligne complémentaires des services physiques pour répondre aux besoins des demandeurs d'emploi. Cette évolution y a été bien accueillie, car malgré leur caractère facultatif, les services en ligne attirent près d'un million de visiteurs par mois, pour une population active de 5,1 millions de personnes. Pour accompagner leur mise en place, des postes en libre accès sont disponibles dans chaque agence et les conseillers sont présents pour apporter une aide. Le temps ainsi dégagé est prioritairement réservé à la relation avec les entreprises.

Le **service public de l'emploi flamand (Belgique)**, a adopté de longue date une stratégie numérique désormais bien rodée, afin de faire face à une pression budgétaire grandissante. Tous les demandeurs d'emplois mais également de nombreux actifs en poste bénéficient d'un accompagnement dont le degré de digitalisation est décroissant avec leur distance à l'emploi. Pour les formations par exemple, coexistent l'apprentissage en classe de groupes (classique, pour les demandeurs d'emploi les plus en difficulté), l'apprentissage à distance (contacts fréquents avec un coach), le *flex-iTraining* (majeure partie à distance, mais contacts ponctuels avec des centres), l'*e-apprentissage* (pour les actifs occupés et les demandeurs d'emploi). Une large palette de services numériques est proposée aux demandeurs d'emploi: conseils par e-mail, par chat, par vidéoconférence, par médias sociaux interposés, applications (notamment de géolocalisation des offres d'emploi), e-agenda, e-plateformes, *e-coaching* pour les CV. Le service public de l'emploi flamand est déjà passé d'une logique de métiers à une logique de compétences, en développant un référentiel, le ROME / Competent, adapté du ROME V3. Il a également adopté une vision de la carrière des demandeurs d'emploi fondée non plus seulement sur leur CV mais sur des compétences intégrant en plus des études et de la formation continue l'ensemble de la vie, engagements associatifs et années sabbatiques comprises. L'accent a été mis sur les conseils aux PME, qui disposent de peu de moyens en matière de ressources humaines, en les aidant par exemple à coder leurs offres d'emploi. Une stratégie de big data a également été mise en œuvre: le *data mining* permet de convertir des données en conseils personnalisés (par exemple, les conseillers sont alertés au bout de 40 jours sans pourvoi d'une offre d'emploi, et un rapport est automatiquement transmis à l'émetteur de l'offre, qui peut en améliorer la rédaction), de croiser les informations avec des bases de données externes à des fins de contrôle (par exemple de l'affiliation aux mutuelles, ou des diplômes). Enfin, une stratégie d'innovation a été résolument adoptée autour du numérique, avec un Laboratoire « Nouveaux Services » réalisant une revue de l'ensemble des services existants en prenant le digital comme nouvelle norme et en identifiant les gisements d'amélioration et d'innovation.

## **4 Le cadre juridique du recrutement et de la protection des données personnelles s'est en partie adapté à la nouvelle donne numérique**

Le cadre juridique des offres d'emploi, du recrutement et de la protection des données personnelles permet de répondre en partie aux enjeux soulevés par la diffusion des outils en ligne en matière de recrutement et d'emploi.

### **4.1 Le droit des offres d'emploi et du recrutement**

#### **4.1.1 Le droit des offres d'emploi**

Aucune offre d'emploi ne peut comporter de référence à l'une des caractéristiques mentionnées à l'article L. 1132-1 du code du travail : origine, sexe, mœurs, orientation ou identité sexuelle, âge, situation de famille ou grossesse, caractéristiques génétiques, appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, convictions religieuses, apparence physique, nom de famille, état de santé ou handicap. La loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et de cohésion urbaine a ajouté à ces différentes rubriques le critère tiré du lieu de résidence. Toute mention contraire à ces interdictions est constitutive d'une discrimination réprimée par les dispositions de l'article 225-2 du code pénal, en particulier lorsqu'elle conduit à refuser d'embaucher une personne. La jurisprudence de la Cour de cassation a précisé qu'est également discriminatoire toute offre d'emploi comportant des conditions qui font indirectement référence à l'un des critères prohibés sans le mentionner de manière explicite : il en va ainsi d'une offre d'emploi pour laquelle est exigée la présentation de la carte d'électeur du candidat, alors que le droit de vote n'est accordé qu'aux nationaux et, dans une certaine mesure, aux ressortissants de l'Union européenne.

Cette interdiction est applicable pour toute forme de publicité relative à une embauche et quels que soient les caractéristiques du contrat de travail envisagé. Hormis dans des cas très spécifiques, l'offre doit au contraire être rédigée de manière à faire apparaître clairement qu'elle s'adresse indifféremment aux hommes et aux femmes.

#### **4.1.2 Le droit du recrutement**

Le code du travail encadre très précisément les droits du candidat ainsi que l'utilisation des informations le concernant au cours du processus de recrutement. L'article L. 1221-9 prévoit qu'aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance. Par ailleurs, il doit être informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard (article L. 1221-8). Enfin, si aux termes de l'article L. 1221-6, le candidat à un emploi est tenu de répondre de bonne foi aux questions posées par l'employeur, ces mêmes dispositions encadrent la nature des informations demandées : quelle que soit la manière dont elles sont collectées, ces dernières doivent avoir comme seule finalité d'apprécier la capacité du

candidat à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Elles doivent par conséquent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles requises pour le poste à pourvoir.

La loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 comporte également de nombreuses dispositions relatives à la protection du droit à l'emploi. Les applications de gestion du recrutement, en tant qu'elles procèdent au traitement de données à caractère personnel, doivent être déclarées auprès de la CNIL, hormis dans le cas où l'entreprise a désigné un correspondant à la protection des données à caractère personnel chargé d'assurer de manière indépendante le respect des obligations prévues par ce texte. La loi prévoit également, dans le sillage de l'article L. 1221-8 du code du travail, que le candidat dispose, au même titre que toute personne auprès de laquelle sont recueillies des données à caractère personnel, d'un droit à l'information sur les finalités poursuivies par le traitement opéré, le caractère facultatif ou obligatoire des questions posées, les destinataires ou catégories de destinataires des données collectées, ainsi que l'existence d'un droit d'accès et de rectification de ces dernières. En outre, la durée de conservation des données par l'entreprise qui recrute ne peut excéder le délai qui est nécessaire à leur exploitation, sauf autorisation expresse de la CNIL.

Ce même texte a par ailleurs mis en place dès son entrée en vigueur en 1978 des règles encadrant l'utilisation d'algorithmes dans le processus de sélection des candidatures à l'emploi. L'article 10 de la loi informatique et libertés pose, dans sa rédaction actuelle, le principe selon lequel "Aucune (...) décision produisant des effets juridiques à l'égard d'une personne ne peut être prise sur le seul fondement d'un traitement automatisé de données destiné à définir le profil de l'intéressé et à évaluer certains aspects de sa personnalité". L'article 20.5 de la proposition de règlement relatif à la protection des données personnelles votée par le Parlement européen le 12 mars 2014 va dans le même sens, en disposant que "Le profilage conduisant à des mesures produisant des effets juridiques pour la personne concernée ou affectant de manière significative ses intérêts, droits ou libertés, n'est pas fondé exclusivement ou principalement sur le traitement automatisé et inclut une appréciation humaine, y compris une explication de la décision prise à la suite de cette appréciation".

Il va de soi qu'un traitement algorithmique ne peut prendre en compte aucun des critères ou caractéristiques mentionnées à l'article L. 1132-1 du code du travail et constitutifs d'une discrimination. Dans la pratique, la mise en œuvre du principe de non-discrimination institué par les dispositions combinées du code du travail et du code pénal se heurte toutefois à des difficultés. En effet, l'interdiction de collecter et de traiter de telles données peut donner lieu à des tentatives de contournements, par l'utilisation d'autres variables qui peuvent, de manière indirecte, révéler avec un degré élevé de probabilité certains aspects du profil du candidat. Par ailleurs, si l'ensemble des traitements de données sont déclarés auprès de la CNIL, et soumis, dans certains cas, à l'autorisation de cette autorité administrative indépendante lorsqu'ils sont, aux termes du 4° du I de l'article 25 de la loi du 6 janvier 1978, susceptibles, du fait de leur nature, de leur portée ou de leurs finalités, d'exclure des personnes du bénéfice d'un droit, d'une prestation ou d'un contrat en l'absence de toute disposition législative ou réglementaire, force est de constater que, dans la pratique, le contrôle des algorithmes est particulièrement complexe à réaliser, notamment en raison du secret industriel qui les protège. C'est la raison pour laquelle la CNIL recommande, dans l'intérêt même des recruteurs, de procéder de manière régulière à des opérations de « testing » afin de

vérifier que les traitements algorithmiques mis en œuvre n'induisent pas des résultats porteurs de discriminations.

## **4.2 Le droit à la protection des données personnelles : l'encadrement juridique**

Le droit à la protection des données personnelles est aujourd'hui garanti à la fois par les règles de droit interne issues de la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 et par le droit communautaire et européen et la jurisprudence de la CJUE.

### **4.2.1 Le droit interne**

La reconnaissance du droit à la protection des données est relativement récente dans la jurisprudence du Conseil constitutionnel, qui s'était refusé à tirer de la loi du 6 janvier 1978 un principe fondamental reconnu par les lois de la République. Le juge constitutionnel s'est fondé sur le droit à la vie privée qu'il a déduit de la liberté individuelle garantie par l'article 2 de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789. Ce n'est toutefois qu'en 2012 que le Conseil constitutionnel a précisé la portée du droit à la vie privée en matière de protection des données personnelles, en jugeant que « la collecte, l'enregistrement la conservation, la consultation et la communication de données à caractère personnel doivent être justifiés par un motif d'intérêt général et mis en œuvre de manière adéquate et proportionnée à cet objectif ».

### **4.2.2 Les règles issues du droit européen et communautaire**

Le Conseil de l'Europe a adopté le 28 juin 1981 une convention n° 108 pour la protection des données des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel. Ce texte présente de fortes similitudes avec la loi du 6 janvier 1978 par son champ d'application large, couvrant à la fois les traitements de données des secteurs public et privés, et la reconnaissance d'un droit d'accès et de rectification des données à caractère personnel. Il s'en distingue toutefois en instituant un concept de « qualité des données », qui se décline en cinq principes : loyauté de la collecte, enregistrement pour des finalités déterminées et légitimes, principe de proportionnalité des données collectées par rapport à ces finalités, exactitude des informations et durée de conservation proportionnée aux finalités.

La directive n° 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 relative à la protection des données des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données poursuivait quant à elle deux objectifs : d'une part, assurer la protection des droits des personnes, et d'autre part, favoriser la libre circulation des données, ce dernier objectif fondant la compétence de la Communauté européenne, en application de l'article 100 A du Traité, devenu l'article 114 du TFUE, relatif au rapprochement de la législation des Etats membres dans le cadre de l'établissement et du fonctionnement du marché intérieur. Cette directive reprend l'approche large qui était celle de la loi du 6 janvier 1978 et de la

convention n° 108 du Conseil de l'Europe de 1981, en ce qu'elle s'applique aux secteurs public et privé. Elle reprend à l'article 6 le principe de qualité des données affirmé par la convention de 1981, de même que les droits d'information, d'accès, d'opposition et de rectification déjà affirmés par ce texte, et le droit de ne pas être soumis à une décision individuelle prise sur le seul fondement d'un traitement automatisé. Enfin, elle prohibe tout traitement de données révélant l'origine raciale, ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques, l'appartenance syndicale, ainsi que des informations ayant trait à la santé et à la vie sexuelle.

Cette directive impose la création d'une autorité indépendante chargée de veiller dans chaque Etat membre au respect de ces principes, ainsi que d'une instance communautaire de coordination de ces autorités nationales. Elle prévoit également, s'agissant des échanges transfrontaliers de données, un régime différent selon que ces échanges ont lieu entre Etats membres de l'UE ou avec des Etats tiers : dans le premier cas, les Etats membres ne peuvent en principe restreindre de tels échanges. Dans le second en revanche, ces transferts de données ne sont autorisés que si l'Etat de destination offre un niveau de protection adéquat. En l'absence d'une telle garantie, le transfert de données est subordonné à un motif d'intérêt général suffisant et au consentement exprès des personnes concernées.

La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, adoptée lors du Conseil européen de Nice en 2000 et devenu contraignante avec l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne en décembre 2009, constitue également une source du droit communautaire en matière de protection des données personnelles, laquelle est garantie par son article 8. L'article 8-2 reprend les grands principes de la directive du 24 octobre 1995, tels que le traitement loyal des données, à des fins précisément déterminées et sur la base du consentement de la personne concernée ou de la cadre de motifs légitimes prévus par la loi, ainsi que le droit d'accès et de rectification. L'article 8-3 prévoit que ces principes sont placés sous le contrôle d'une autorité indépendante.

La Commission a par ailleurs adopté le 25 janvier 2012 une proposition de règlement relative aux données à caractère personnel, qui est destiné à remplacer la directive de 1995. Ce texte, adopté par le Parlement européen en mars 2014, a pour but de mettre en place un corps de règles uniques, applicable sur l'ensemble du territoire de l'Union européenne, et d'assurer ainsi la protection des données personnelles à l'échelle de l'ensemble du continent européen, afin d'en renforcer l'effectivité par à l'internationalisation d'internet et des principaux acteurs de ce domaine d'activité, tels que les moteurs de recherche et les réseaux sociaux. Ce texte comporte deux novations importantes : d'une part, il désigne une autorité nationale « chef de file » pour le traitement des litiges en matière de protection des données, qui est celle de l'Etat dans lequel est implanté le principal établissement de la société visée par la plainte ; d'autre part, il prévoit un renforcement très significatif des sanctions applicables, qui pourront désormais atteindre 5 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise à l'échelon européen (alors que le quantum maximal des sanctions que la CNIL peut actuellement infliger n'est que de 150 000 € par manquement constaté).

La jurisprudence a également contribué à renforcer la protection des données à caractère personnel. En l'absence de dispositions en ce sens dans la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, la CEDH s'est fondée sur le droit au respect de la vie privée affirmé à l'article 8, qu'elle a interprété au regard de la convention n° 108 de 1981 pour juger que chaque Etat doit

assurer que les données collectées sont pertinentes et non excessives par rapport aux finalités poursuivies, et conservées pendant une durée en rapport avec ces finalités .

La CJUE a également apporté sa pierre à l'édifice, en particulier par son arrêt *Google Spain c/ AEPD* du 13 mai 2014, dont il ressort que les moteurs de recherche sont responsables du traitement des données personnelles qu'ils collectent. La Cour de Luxembourg en a déduit un droit au déréférencement, fondé sur le droit d'opposition de la personne au traitement de ses données personnelles et sur le droit à l'effacement de celles pour lesquelles le traitement réalisé n'est pas conforme à la directive n° 95/46/CE. Cet arrêt revêt une importance toute particulière, en ce qu'il reconnaît aux personnes privées une forme de « droit à l'oubli », destiné à préserver leur « e-réputation », qui doit toutefois être concilié avec le droit à l'information du public. La conciliation entre ces deux principes doit être opérée par les moteurs de recherche, saisis par des particuliers de demandes de déréférencement d'informations les concernant. On estime que, depuis que cet arrêt a été rendu, près de 200 000 demandes en ce sens ont été adressées à Google par des ressortissants de l'Union européenne.

#### **4.2.3 Existe-t-il un droit de propriété sur les données diffusées sur Internet ?**

Le droit de la propriété intellectuelle a été étendu aux œuvres numériques telles que les logiciels et les bases de données dès que ces nouvelles technologies sont apparues. La loi du 13 juillet 1985 relative aux droits d'auteur et aux droits des artistes-interprètes, des producteurs de phonogrammes et de vidéogrammes et des entreprises de communication audiovisuelle a inséré le logiciel dans la liste des œuvres protégées par le droit d'auteur. La jurisprudence a confirmé cette évolution : la Cour de cassation a jugé dans un arrêt *Atari* du 7 mars 1986 que la protection légale liée au droit d'auteur s'étend à toute œuvre procédant d'une création de l'esprit, et donc également à un logiciel. Il en va de même pour les bases de données, dès lors qu'elles constituent des créations intellectuelles originales. Ces dernières font l'objet d'une protection spécifique sur le fondement de la directive n° 96/9/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 1996, afin de protéger les droits de leurs auteurs qui ont consenti des investissements en vue de la constitution de la base. Cette directive a été transposée en droit français par la loi du 1er juillet 1998 insérant les bases de données dans l'énumération des œuvres protégées par le code de la propriété intellectuelle.

En revanche, en l'état actuel du droit, aucun droit de propriété n'est reconnu à la personne physique ou morale sur les données à caractère personnel mises en ligne sur un site Internet ou stockées dans une base de données. Cette situation résulte en grande partie des choix faits par le législateur avec la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978, et par les auteurs de la convention n° 108 du Conseil de l'Europe et de la directive n° 95/46/CE de 1995, qui ne reposent pas sur une logique patrimoniale, mais sur le principe de droits attachés à la personne concernée. Dans cette même logique, le code de la propriété intellectuelle, s'il reconnaît comme il vient d'être dit un droit de propriété au producteur d'une base de données lorsque la constitution de cette dernière atteste d'un investissement financier, matériel ou humain substantiel, ne prévoit aucun droit de même nature pour les données brutes intégrées dans une telle base. Seul un droit d'accès et de rectification des données est reconnu à la personne concernée.



### 4.3 Les régulateurs

La régulation des pratiques de recrutement des entreprises, et notamment de leur utilisation des données sur les candidats repose pour l'essentiel sur l'action de la CNIL, dans le cadre de l'examen des déclarations de traitements informatisés soumis à autorisation, mais aussi et surtout à l'occasion de litiges dont cette autorité est saisie.

Sur à peu près 6 000 plaintes reçues par la CNIL en 2013, 900, soit de l'ordre de 15 % avaient trait à la problématique des relations entre le salarié et l'employeur. La plupart de ces plaintes portaient sur la problématique de l'articulation entre le droit du travail et la protection de la vie privée au sein de l'entreprise, et plus particulièrement sur des questions telles que la cyber-surveillance ou la géolocalisation des salariés. En revanche, un faible nombre de plaintes (21 en 2013 et 24 en 2014) ont porté sur le domaine du recrutement. Une part significative de ces litiges avait trait à la pertinence des données collectées, telles que la situation de famille du candidat au recrutement, ou encore la profession de son conjoint.

Un certain nombre de plaintes était lié à des refus de communication des éléments recueillis au cours de l'entretien de recrutement, mais également des informations relatives à la nature des outils d'aide à la décision utilisés par les directions des ressources humaines, tels que logiciels de tri des candidatures ou de "scoring" par mots-clés. Le recours à ces outils n'est pas prohibé en tant que tel, mais leur utilisation peut soulever des questions juridiques, en particulier au regard de l'interdiction de toute forme de discrimination. En outre, si le fait d'écartier *de facto* certaines candidatures sur le seul fondement d'un processus automatisé des traitement des données est interdit, ce type de situation est difficile à caractériser, ce d'autant que la CNIL n'est compétente qu'à l'égard des entreprises qui utilisent de tels logiciels, et non des sociétés de service qui les produisent, mais ne sont pas, d'un point de vue juridique, le « responsable du traitement de données » auquel il est procédé.

La CNIL intervient par ailleurs aussi en amont de la phase de recrutement, par des actions de conseil aux entreprises afin de sensibiliser ces dernières sur les règles applicables aux traitements de données à caractère personnel qu'elles mettent en œuvre, et de prévenir les litiges. Une recommandation a été émise en 2002 concernant la collecte et le traitement d'informations nominatives lors du recrutement. Face à l'évolution très profonde qu'a connu ce domaine d'activité au cours de la dernière décennie, marquée par le développement de sites spécialisés et le recours de plus en plus fréquent aux réseaux sociaux, la CNIL a lancé des travaux de refonte de ces recommandations, qui devraient aboutir dans les mois à venir.

L'autorité de régulation met également en œuvre une politique de contrôles ciblés sur pièce depuis 2009, en demandant à un échantillon d'entreprises de lui transmettre les formulaires de recueil des données utilisés dans le cadre de la phase de sélection des candidats qu'elles recrutent. Ces contrôles n'ont pas donné lieu à des sanctions à ce jour, mais un certain nombre d'entreprises se sont vues notifier des mises en demeure, afin de les contraindre à se mettre en conformité avec la réglementation applicable aux traitements de données auxquelles elles procèdent. En outre, la CNIL procède depuis 2014 à des contrôles aléatoires opérés directement sur les sites « carrières » des entreprises. Cette pratique, qui lui permet d'accéder sans délai aux formulaires utilisés, devrait conduire à un accroissement significatif du nombre de contrôles effectués chaque année. Elle n'a à ce jour pas donné lieu au prononcé de sanctions, mais certaines

des entreprises auditées ont été mises en demeure de mettre leurs procédures en conformité avec le droit du traitement automatisé des données à caractère personnel.

La régulation demeure en revanche nettement plus embryonnaire pour les sites d'offres d'emploi et les réseaux sociaux numériques professionnels. Ces derniers sont bien entendu soumis à l'interdiction de mise en ligne de contenus illicites. Cependant, à l'exception de ceux proposant aux recruteurs professionnels des services, tels que la sélection de profil à partir des curriculum vitae contenus dans leurs bases de données, la plupart de ces sites ne procèdent pas à des traitements de données au sens de la loi de 1978. Qui plus est, au contraire de Pôle Emploi, qui procède à une analyse systématique de la légalité des offres d'emploi qui lui sont transmises et de celles qui sont agrégées avec ses partenaires (gratuité, absence de mentions discriminatoires, présence de l'ensemble des mentions obligatoires, etc.), il semble qu'un tel processus de vérification ne soit pas systématiquement mis en œuvre, en particulier par les sites de « petites annonces » à caractère généraliste.

Enfin, l'une des missions du Défenseur des droits est également de lutter contre les discriminations, directes ou indirectes, prohibées par la loi dans les domaines de l'emploi, du logement, de l'éducation et de l'accès aux biens et services, publics et privés. Il peut être saisi directement et gratuitement par toute personne s'estimant victime d'une discrimination ou, avec son accord, par toute association régulièrement déclarée depuis au moins cinq ans à la date des faits se proposant par ses statuts de combattre les discriminations ou d'assister les victimes de discriminations. Lorsqu'il est saisi, le Défenseur des droits fait usage de ses pouvoirs d'enquête lui permettant de se faire communiquer toutes pièces utiles, mais aussi, en cas de nécessité, d'auditionner des personnes, voire de mener des vérifications sur place. Il peut choisir de privilégier un mode de résolution à l'amiable du conflit. Si la réclamation qui lui est soumise révèle une faute ou un manquement, il peut mettre en œuvre des solutions contraignantes telles que : dénoncer au Procureur de la République des faits portés à sa connaissance qui lui semblent constitutifs d'un délit, présenter des observations devant les juridictions civiles, administratives ou pénales à l'appui d'un réclamant ; intervenir au soutien d'une transaction civile ou pénale ; saisir l'autorité disciplinaire pour lui demander d'engager des poursuites contre un agent ; recommander à l'administration de prendre des sanctions contre une personne physique ou morale, publique ou privée, soumise à autorisation ou agrément administratifs, qui serait à l'origine d'une discrimination.

**DEUXIEME PARTIE :  
LE MARCHE DU TRAVAIL VA-T-IL MIEUX FONCTIONNER ?**

En facilitant l'accès à l'information et en modifiant le volume d'informations en circulation, internet est susceptible d'avoir un impact sur le marché du travail. La nature et l'intensité de cet impact dépendent toutefois de nombreux paramètres.

## **1 Ce que dit la théorie économique sur l'information, élément central dans le fonctionnement du marché du travail**

Les effets d'internet sur le fonctionnement du marché du travail transitent par l'augmentation de l'information dont disposent les candidats et les entreprises. S'en tenir à l'idée générale qu'en augmentant le volume d'informations mises en circulation, internet améliorerait par définition le fonctionnement du marché du travail constituerait un raccourci trompeur.

En effet, si la théorie économique a mis en évidence le rôle central de l'information dans l'appariement entre offre et demande d'emploi, non seulement sa qualité, sa détention, elle montre aussi que la manière dont cette information est perçue et traitée par les acteurs du marché du travail ont une grande importance : le traitement objectif et rationnel de l'information ne va pas de soi.

### **1.1 La recherche d'emploi se fait en situation d'information imparfaite**

Sur le marché du travail, la rencontre entre l'offre et la demande n'est ni instantanée ni automatique. Elle se trouve notamment entravée par une information imparfaite et la mobilité limitée des travailleurs.

L'information dont disposent les candidats et les recruteurs influence considérablement la manière dont les appariements s'opèrent et, par suite, l'équilibre du marché du travail, le niveau et la durée du chômage.

La connaissance des emplois disponibles constitue ainsi une dimension centrale du comportement des demandeurs d'emploi.

#### **1.1.1 Les emplois offerts sont très hétérogènes**

La théorie de la recherche d'emploi (ou *job search*), développée dans les années 1960 par l'économiste américain George Stigler<sup>101</sup>, offre un cadre de référence utile pour analyser les comportements de recherche d'emploi et expliquer la coexistence d'un chômage frictionnel, lié à certaines imperfections du marché du travail (absence de

---

<sup>101</sup> Stigler George J. (1962), « *Information in the labor market* », *Journal of Political Economy* University of Chicago Press, Vol. 70 (5), pages 94-105.

transparence, information limitée), et d'un chômage classique, qui reflète quant à lui un déséquilibre plus fondamental.

Au cours de sa recherche, le candidat est confronté à une double difficulté, liée à l'hétérogénéité des emplois proposés. D'abord, il n'y a jamais deux offres d'emplois rigoureusement identiques. Les compétences requises, le cadre et le lieu d'exercice, la rémunération, les horaires, la durée et la nature du contrat varient souvent, et parfois très fortement, d'un emploi à l'autre. Ensuite, les offres d'emploi n'arrivent jamais au même moment. Elles se succèdent à une fréquence et à un rythme variables.

### 1.1.2 Le dilemme : accepter un emploi ou continuer la recherche ?

Le demandeur d'emploi doit constamment arbitrer entre deux solutions : accepter l'une des offres qui lui sont proposées et susceptibles de lui convenir, ou attendre et rester au chômage. Ainsi, il préférera décliner une offre d'emploi et poursuivre sa recherche s'il anticipe qu'il peut trouver une position plus conforme à ses aspirations, notamment salariales.

Mortensen et Pissarides<sup>102103</sup> ont développé une modélisation dynamique de l'équilibre du marché du travail, alternative au modèle concurrentiel, qui retrace les frictions de recherche liées à une information imparfaite et précise les termes du choix auquel le demandeur d'emploi, supposé rationnel, est confronté. Sa règle de décision fait intervenir le « *salaire de réserve* », c'est-à-dire l'espérance mathématique (la moyenne) du gain associé aux emplois qui pourront lui être proposés plus tard. Tant que le salaire proposé sera inférieur à ce « *salaire de réserve* », le travailleur n'accepte pas l'offre et poursuit sa recherche.

Ce « *salaire de réserve* », en général décroissant dans le temps, dépend du revenu de remplacement (allocation chômage ou minimum social), de la vitesse d'arrivée des offres d'emploi, de la distribution des salaires offerts et d'autres éléments représentatifs de l'effort de recherche et du coût d'opportunité à attendre. De nombreuses études ont également montré la sensibilité du salaire de réserve au montant et à la durée des allocations chômage<sup>104</sup>, ce qui est susceptible d'avoir un impact sur la durée du chômage.

Tous ces paramètres sont individuels, c'est-à-dire propres au demandeur d'emploi. En particulier, le rythme d'arrivée des offres d'emplois ainsi que leurs caractéristiques, qui influencent le « *salaire de réserve* », sont ceux perçus par le demandeur d'emploi grâce à l'information dont il dispose, et non ceux observables dans l'absolu. Il peut en effet exister un écart entre la réalité des offres d'emploi disponibles et celles dont le demandeur d'emploi a connaissance. Le « *salaire de réserve* » est donc propre à chaque personne et contingent à l'information dont il dispose, par nature imparfaite.

---

<sup>102</sup> Mortensen Dale T. et Pissarides Christopher A. (1999), « *Job Creation and Job Destruction in the Theory of Unemployment* », Review of Economic Studies, Wiley Blackwell, Vol. 61(3), pages 397-415.

<sup>103</sup> Mortensen Dale T. et Pissarides Christopher A. (1999), « *New developments in models of search in the labor market* », in Ashenfelter, O. et Card, D., Handbook of Labor Economics, Vol. 3, chapter 39.

<sup>104</sup> Voir par exemple Cahuc P., Carcillo S. et Zylberberg A., *Labor economics*, MIT Press 2<sup>nd</sup> edition.

Le modèle initial de Mortensen et Pissarides repose toutefois sur un certain nombre d'hypothèses simplificatrices, en particulier le fait que tous les demandeurs d'emploi perçoivent une allocation chômage, qu'ils n'adaptent pas leur effort de recherche d'emploi en fonction de leur situation ou qu'ils ne sont plus supposés rechercher un emploi après en avoir trouvé un. Par exemple, Krueger et Mueller<sup>105</sup> ont montré qu'aux Etats-Unis, le temps consacré à rechercher un emploi est corrélé négativement au montant de l'allocation chômage. L'intensité de cette corrélation est en outre variable selon l'aisance financière de la personne et notamment le niveau des ressources financières apportées par le conjoint. Dans l'analyse du processus d'appariement, il est également important de prendre en compte la recherche de ceux déjà en emploi. Or, le développement d'Internet et notamment des réseaux sociaux a permis aux entreprises et à leurs intermédiaires d'approcher plus facilement les personnes occupant un emploi, et donc n'étant pas en recherche « active » (*cf. infra*).

Les modèles de recherche d'emploi ou *job search* s'écartent sensiblement du modèle classique d'offre de travail en information parfaite. Les agents ne connaissent pas toutes les caractéristiques de tous les emplois offerts à un instant donné et il ne leur « suffit » pas de se décider en fonction du salaire proposé. Cette représentation du marché du travail correspond à l'observation empirique que les chômeurs consacrent en général beaucoup de temps et d'énergie à rechercher un emploi sans obtenir immédiatement une offre qui les satisfait.

Selon cette modélisation, il apparaît donc souhaitable d'enrichir l'information des demandeurs d'emploi de manière à ce que leur perception du marché du travail se rapproche de la réalité et qu'ils soient ainsi conduits à de meilleures décisions, c'est-à-dire plus conformes à leur intérêt.

### 1.1.3 Au vu de quelles informations ?

Si l'idée suggérée par la théorie économique qu'une information plus complète doit permettre aux demandeurs d'emploi d'améliorer leur recherche d'emploi, semble assez naturelle, les éléments de validation empiriques manquent. En particulier, aucune étude n'a analysé comment l'accès à des ensembles d'information différents peut modifier la perception des opportunités et le comportement des demandeurs d'emploi.

Empiriquement, il est bien établi que les programmes d'accompagnement, qui consistent souvent à fournir de l'information aux bénéficiaires, ouvrir des canaux de recherche inexplorés et améliorer leur connaissance des entreprises, augmentent la probabilité de retrouver un emploi. Toutefois, les raisons n'en sont pas clairement identifiées. Ces programmes comportent de multiples dimensions, qui vont bien au-delà de la simple connaissance du marché du travail local, et l'effet propre de l'information sur la vitesse de retour à l'emploi ne peut être mis en évidence de manière incontestable.

Par ailleurs, la théorie économique ne précise pas quelle information est la plus pertinente et la forme qu'elle doit prendre. En mettant l'accent sur les salaires, elle

---

<sup>105</sup> Krueger A. et Mueller A. (2010), « Job search and unemployment insurance: new evidence from time use data », *Journal of Public Economics*, 94.

méconnait d'autres dimensions pourtant importantes, comme par exemple les questions relatives à la nature du contrat de travail (permanent ou précaire), à la localisation de l'emploi ou encore à tout ce qui a trait à la « culture » ou aux rapports sociaux dans l'entreprise.

## 1.2 Le traitement objectif et rationnel de l'information ne va pas de soi

### 1.2.1 Les choix se font en univers « risqué »

De nombreuses études expérimentales, menées en économie et en psychologie, ont analysé les décisions individuelles dans un univers risqué, c'est-à-dire les choix dont les conséquences sont liées à la réalisation d'événements aléatoires comme, par exemple, le fait de refuser une offre d'emploi et continuer ses recherches pour en trouver une éventuellement plus satisfaisante.

Ces expériences ont conduit à remettre en question le modèle classique de l'homo œconomicus<sup>106</sup>. En particulier, les travaux réalisés dans les années 1970 par Daniel Kahneman et Amos Tversky<sup>107</sup> proposent une description et une explication plus réalistes des comportements des individus confrontés au risque.

À rebours du modèle normatif de l'utilité espérée de John Von Neuman et Oskar Morgenstern<sup>108</sup> qui postule une utilisation rationnelle par les agents de toute l'information disponible, la théorie des perspectives qui découle de ces travaux, décrit la manière dont les agents peuvent évaluer de façon asymétrique leurs espérances de pertes et de gains<sup>109</sup>. Pour donner un exemple concret et simplifié, la déconvenue liée à perte de 1 000 € n'est pas nécessairement compensée par le plaisir d'en gagner 1 000 €.

La théorie des perspectives décrit le processus décisionnel en deux phases : une phase « d'édition » et une phase « d'évaluation ».

- La phase « d'édition » consiste en une analyse préliminaire des perspectives offertes qui conduit à répertorier, organiser et trier les différentes options. Ainsi, le problème de décision n'est pas donné objectivement mais construit subjectivement par l'individu. Il en résulte que deux problèmes décisionnels formellement identiques quant aux issues possibles pourront ne pas être considérés équivalents par le décideur. Ce phénomène, appelé « effet de contexte », contribue ainsi à différencier la théorie des perspectives des modèles de décisions habituels.
- Dans la phase « d'évaluation », les perspectives sont évaluées et celle présentant la plus grande utilité subjective est choisie. Cette évaluation se distingue là

---

<sup>106</sup> Allais M. (1953), « Le comportement de l'homme rationnel devant le risqué : critique des postulats et axiomes de l'école américaine », *Econometrica*, vol. 21, n° 1.

<sup>107</sup> Kahneman D., Tversky A (1974), « *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* », *Science*, 185.

<sup>108</sup> Von Neumann J., Morgenstern O. (1947), *Theory of games and economic behavior*, Princeton University Press.

<sup>109</sup> Kahneman D., Tversky A. (1979), « *Prospect theory: an analysis of decisions under risk* », *Econometrica*, vol 47.

encore du cadre classique par la fonction d'utilité choisie et l'appréciation des probabilités.

La fonction d'utilité est très spécifique. Elle est exprimée, non pas en termes absolus, mais en fonction des gains ou des pertes relatifs à l'état initial. Dit autrement, l'utilité associée à un salaire de 1 000 € sera différente selon que l'individu gagnait auparavant 500 € ou 1 500 €. Cette forme particulière de la fonction d'utilité permet d'illustrer, conformément aux observations empiriques de Kahneman et Tversky, « *l'aversion pour les pertes* » (la réponse aux pertes est plus forte que la réponse au risque), « *l'aversion au risque* » dans le domaine des gains mais aussi « *l'attraction pour le risque* » dans le domaine des pertes. Kahneman et Tversky ont en effet observé que les individus préfèrent l'option offrant 50 % de chance de perdre 1 000 € et 50 % de chance de ne rien perdre à celle induisant une perte certaine de 500 €, alors que la représentation classique de la fonction d'utilité conduit au choix inverse. Il en résulte que deux problèmes formellement équivalents quant aux états finaux pourront conduire à des choix différents si l'état de départ est lui-même différent.

La théorie des perspectives s'écarte également de la théorie de l'utilité par une pondération des probabilités qui les déforment de la manière suivante. Le décideur a tendance à surpondérer les événements de faible probabilité et à sous pondérer ceux de forte probabilité. Ainsi, les résultats de Kahneman et Tversky démontrent une aversion pour le risque dans le domaine des gains pour les moyennes et grandes probabilités. A l'inverse, les décideurs vont adopter un comportement de prise de risque pour les petites probabilités. De nombreux exemples de la vie courante illustrent cette observation.

Ainsi, lorsqu'ils ont des décisions risquées à prendre, les individus ont tendance à reformuler l'information disponible de manière subjective et à la traiter selon un processus décisionnel qui peut s'écarter fortement du modèle classique de l'utilité espérée introduit par von Neumann et Morgenstern.

### 1.2.2 Il existe des biais cognitifs dans le processus décisionnel

Dans ces conditions, l'étude des processus cognitifs devient essentielle car complémentaire à celle des processus de décision. L'heuristique, c'est-à-dire le traitement spécifique de l'information par l'intelligence humaine, conduit à des stratégies cognitives, qui simplifient grandement le processus de jugement et par conséquent le processus de décision, mais qui ne sont pas toujours correctes<sup>110</sup>. La rationalité du processus peut alors être entravée par des erreurs ou « *biais cognitifs* » et conduire alors à de « *mauvaises* » décisions, allant parfois à l'encontre de l'intérêt de l'individu.

Les observations de Kahneman et Tversky, qui montrent que les décisions risquées concrètes transgressent de nombreux aspects de la théorie de l'utilité espérée, ont ainsi

---

<sup>110</sup> Kahneman D., Slovic P., Tversky A. (1982), *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*, Cambridge University Press.



favorisé le développement de l'économie comportementale, qui trouve une application dans de nombreux domaines.

Les travailleurs peuvent avoir une représentation du marché du travail déformée de la réalité.

Le biais de « *statu quo* » est classique : les travailleurs ont tendance à fonder leurs anticipations de salaires à partir de leur rémunération passée. Il peut en résulter d'importantes erreurs d'appréciation. Dans une étude portant sur 6 000 bénéficiaires de l'assurance chômage au New Jersey entre 2009 et 2010, Krueger et Mueller<sup>111</sup> ont montré que le salaire de réserve, estimé en l'espèce par le salaire le plus bas que la personne est susceptible d'accepter, est très proche du dernier salaire perçu et ce, quelle que soit la durée passée au chômage. Le ratio médian entre le salaire de réserve et le dernier salaire était mesuré à 91 %.

De la même façon, le biais de « *confirmation* », c'est à dire la tendance à refuser de chercher des informations contradictoires et au contraire rechercher tout élément confirmant l'opinion initiale, peut conduire les salariés, contre leur intérêt, à ne pas chercher à changer d'emploi.

Ces observations montrent les limites des modèles de recherche d'emploi qui postulent la rationalité des agents, à la fois dans l'analyse de l'information et la prise de décision. La conclusion selon laquelle il suffirait d'accroître la quantité d'information des demandeurs d'emploi pour rendre plus efficace le fonctionnement du marché du travail, est ainsi incertaine et sans doute trop partielle. De même, l'idée, assez naturelle, que le développement d'Internet améliore le fonctionnement du marché du travail, en permettant par exemple de meilleurs appariements et une réduction du chômage frictionnel, doit être confrontée aux observations empiriques.

L'apport des travaux sur la décision en situation de risque, et de manière plus générale, sur l'économie comportementale est de montrer que, pour les pouvoirs publics, l'enjeu consiste à essayer de rapprocher les décisions des agents économiques de ce qui est optimal pour eux, en les aidant à forger des anticipations plus précises et moins biaisées.

Le cas particulier du marché du travail ne fait pas exception. En particulier, il est clair que la forme dans laquelle l'information est communiquée joue un rôle central dans sa prise en compte par les agents économiques, en l'espèce les demandeurs d'emploi ou les salariés en poste. Au-delà de la quantité, la question de l'utilité, de l'intelligibilité de l'information mise à disposition devient primordiale.

---

<sup>111</sup> Krueger A. et Mueller A. (2011), Job search, emotional well-being and job finding in a period of mass employment: evidence from high-frequency longitudinal data. *Brookings Papers on Economic Activity*, 42.

## 2 Internet a démultiplié la diffusion de l'information

### 2.1 Un volume d'information beaucoup plus important

Le réseau Internet est avant tout un moyen de diffuser et de partager de l'information. S'il n'a pas révolutionné le métier du recrutement, Internet a profondément bouleversé sa pratique en permettant notamment une diffusion plus large et plus rapide de l'information sur les offres d'emploi et les entreprises qui recrutent.

Cette accélération de la diffusion de l'information s'est opérée à travers les acteurs « classiques » : le service public de l'emploi, les cabinets de recrutement, les entreprises elles-mêmes, et grâce à de nouveaux acteurs, les job boards, puis les agrégateurs et finalement les réseaux sociaux.

Internet rassemble aujourd'hui d'innombrables offres d'emploi. Début 2015, on compte par exemple 240 000 offres d'emploi sur le site Pôle-emploi.fr, dont 124 000 sont issues de l'agrégation des offres de sites partenaires. Le site Leboncoin.fr regroupe quant à lui 100 000 offres d'emploi. Jobijoba.fr qui est un agrégateur affichait sur son site le 11 février 2015 « 1 012 889 annonces trouvées sur 452 sites », le site en recensant environ 750 000 après dédoublement. Aux offres qui circulent sur les sites d'emploi s'ajoutent celles qui sont mises en ligne sur les sites carrière des entreprises, et qui ne figurent pas toujours sur les job boards et agrégateurs, ainsi que les offres diffusées sur les réseaux sociaux professionnels, et depuis peu non professionnels. Il y a donc à chaque instant sur internet un nombre extrêmement important d'offres en ligne.

L'information sur internet est également très riche s'agissant des demandeurs d'emploi et autres candidats. Les profils des candidats circulent de plusieurs manières : sur les CVthèques, qui sont généralement d'accès payant, par les réseaux numériques, qu'ils soient ou non à vocation professionnelle, par des sites de diffusion de CV tels que Doyoubuzz.com. Doyoubuzz.com comptait en 2013 plus de 500 000 utilisateurs<sup>112</sup>. LinkedIn et Viadeo comptent respectivement 8 et 9 millions d'inscrits.

### 2.2 Un accès plus aisé et *a priori* moins coûteux à l'information, tant pour les employeurs que pour les candidats

Ces ordres de grandeur sont d'autant plus impressionnants que ces données sont pour la plupart à la portée de tous, d'un accès très simple et souvent gratuit.

Pour les candidats abonnés à internet, consulter les offres d'emploi et y répondre est dans l'immense majorité des cas gratuit, de même que le fait de créer une page sur les réseaux sociaux. Les éventuels coûts de recherche ou liés à l'acte de candidature ont ainsi été quasiment annulés. Les candidats ont par ailleurs un accès facile à un vaste ensemble d'informations sur les entreprises, notamment en consultant leur site Internet. Grâce à cette gratuité d'accès, les sites d'emploi et réseaux sociaux peuvent bénéficier d'une très forte audience. Ainsi, au mois de novembre 2014, le site LinkedIn.fr

---

<sup>112</sup> <http://frenchweb.fr/frenchweb-tour-nantes-doyoubuzz-passe-le-cap-du-demi-million-de-cv-en-ligne>.

comptabilisait 5,7 millions de visites sur internet fixe seulement, Pôle-emploi.fr 5,5 millions, Viadeo.fr 5,4 millions, Indeed.fr 1,8 millions et Leboncoin.fr près d'1,8 millions également. A cela s'ajoute la fréquentation sur mobile et tablette, en forte progression récente.

Pour les entreprises, les services proposés sont pour la plupart facturés, mais le passage au numérique a rendu l'accès à l'information plus facile et moins coûteux. Internet a ainsi contribué à réduire drastiquement, pour les entreprises, le coût de publication des offres d'emploi. Le site de l'APEC propose par exemple aux employeurs de publier gratuitement leurs offres d'emploi. Il en va de même du site Leboncoin.fr.

Les recruteurs ou leurs intermédiaires (cabinet de recrutement ou de chasse) peuvent également consulter des CVthèques ou utiliser les réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn...) pour publier et diffuser des offres d'emplois, atteindre des candidats absents des sites d'emploi classiques, mais aussi approcher directement des candidats potentiels (« passifs »).

Par ailleurs, Internet offre la possibilité, pendant le processus de sélection, de recueillir aisément de l'information sur les candidats et de vérifier ou compléter les informations mentionnées dans les CV. En 2013, 19 % des entreprises interrogées par l'APEC déclarent avoir cherché des informations sur les candidats *via* Internet<sup>113</sup>.

Enfin, pour certaines entreprises, notamment les plus grandes, Internet constitue une possibilité de mieux se faire connaître auprès des salariés et des demandeurs d'emploi, de présenter ses métiers et de recueillir directement des candidatures soit en réponse à une offre proposée soit spontanée.

Par ailleurs, internet a desserré la contrainte de temps et d'espace. La consultation des offres d'emploi sur internet peut se faire à tout moment, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, de même que le fait d'y répondre ou d'envoyer un CV ou une candidature spontanée. Ceci est encore plus vrai avec le développement de la fréquentation mobile et tablette et des interfaces simplifiées qui ont été développées pour ces usages. Il est désormais possible de postuler à une offre dans le métro par exemple. Avec les outils comme Skype, il est possible de passer des entretiens à distance, ce qui réduit pour les candidats comme pour les recruteurs le coût de la procédure de sélection et est susceptible *in fine* de faciliter la mobilité professionnelle, nationale ou internationale.

Certains sites ont mis en place des systèmes d'alerte qui préviennent de la disponibilité d'une offre correspondant aux critères recherchés. Il n'est plus besoin de se déplacer à Pôle emploi pour consulter les offres, autrefois étalées sur des panneaux d'affichage. Certaines grandes entreprises ont mis en place des tests de présélection sur leur site, permettant aux candidats de s'y présenter quand ils le souhaitent et sans se déplacer et à l'entreprise de limiter les coûts (salles, personnels des DRH présents lors des procédures de sélection, etc.).

---

<sup>113</sup> Apec (2014), « Sourcing cadres, édition 2014 – Comment les entreprises recrutent leurs cadres », *Les études de l'emploi cadre*, APEC, n°2014-43, juin.

### 3 Le recours à internet crée de nouveaux enjeux liés au traitement de l'information

Internet a donc augmenté considérablement la masse d'information disponible sur le marché du travail. Cependant, son effet sur l'amélioration de la recherche d'emploi pour les candidats et de la recherche de candidats par les recruteurs dépend largement de leur capacité à traiter l'information disponible.

Et cela pas simplement parce que cette information est prolifique : à la question de la quantité d'information vient en effet s'ajouter celle de sa qualité. Or, comme le soulignent les travaux de Yannick Fondev, internet a impliqué simultanément une hausse de la transparence et du bruit sur le marché du travail, le bruit étant défini comme « *le niveau moyen d'informations non pertinentes reçues par les agents dans leurs recherches d'emploi ou de candidats* »<sup>114</sup>.

Candidats, entreprises et cabinets de recrutement doivent être en mesure de se repérer dans la masse d'information qui circule sur internet. Deux questions se posent alors : celle de la neutralité des stratégies mises en place par les recruteurs pour traiter l'information et celle de la création de nouvelles segmentations, tous les acteurs du marché du travail n'ayant pas les mêmes capacités à traiter l'information disponible.

#### 3.1 Le traitement de l'information par les entreprises : un double enjeu de segmentation et de standardisation

Un des effets souvent soulignés d'internet est d'avoir entraîné une hausse du nombre moyen de candidatures par offre d'emploi publiée. Ce phénomène est difficile à objectiver en raison du manque de données. La seule enquête publique portant sur le thème du recrutement est l'enquête Ofer qui a été réalisée en 2005 et n'offre donc pas de comparabilité avec la période précédant l'arrivée d'internet. Les sites d'emploi produisent pour certains des données sur le nombre moyen de candidatures par offre, mais la représentativité de ces données n'est pas forcément assurée et là encore, cela ne concerne que la période internet.

En réalité, le nombre de candidatures par offre d'emploi est très variable. D'après le baromètre de jobintree, sur la période d'octobre à décembre 2013, il y aurait eu 75 000 offres et 720 000 candidatures effectuées via le site jobintree.com, soit en moyenne environ 10 candidatures par offre. Le site a réalisé un palmarès des métiers ayant recueilli respectivement le plus et le moins de candidatures<sup>115</sup>. On voit qu'il y a un écart extrêmement important dans le nombre des candidatures reçues. Les dix métiers les plus « *pénuriques* » reçoivent moins de 5 candidatures par offre en moyenne, tandis que

---

<sup>114</sup> Fondev Y, (2006), « Le recrutement par Internet face au dilemme transparence/bruit », *Personnel*, n°472.

<sup>115</sup> Jobintree (2014), « Ces métiers dont personne ne veut... Nouveau baromètre Jobintree 2014 des postes les plus recherchés et... les autres », février.

les dix métiers qui génèrent le plus de candidatures en reçoivent plus de 100 en moyenne<sup>116</sup>.

Les données d'un site ne sont évidemment pas représentatives, puisqu'elles dépendent entre autres paramètres de la fréquentation du site et de la bonne correspondance entre les profils des candidats du site et ceux qui sont recherchés par les employeurs qui fréquentent le site. Or cette correspondance n'est pas toujours assurée (voir *supra* partie I). D'après l'Apec<sup>117</sup>, les offres qui lui ont été confiées au 4<sup>e</sup> trimestre 2014 ont généré en moyenne 46 candidatures dans les 3 à 6 mois suivants leur dépôt. La médiane est cependant beaucoup plus basse, à 28 candidatures par offre. Ceci ne concerne que les offres pour des emplois de cadres.

Les employeurs font souvent le constat d'une augmentation du taux de candidatures à leurs annonces, et notamment du taux de candidatures inadéquates, sous-qualifiées ou surqualifiées<sup>118</sup>. Internet a en effet permis d'accroître la diffusion des offres et la facilité à y répondre pour les candidats, ce qui pourrait expliquer ce constat, notamment si cela conduit les personnes à tenter leur chance plus souvent, y compris pour des offres pour lesquelles leur profil ne correspondrait pas parfaitement. Il faut cependant constater que s'ils déplorent le trop grand nombre de réponses aux offres d'emploi, les recruteurs se plaignent simultanément de difficultés à pourvoir les postes et ont tendance à multiposter leurs offres d'emploi, voire à publier des offres en l'absence de poste à pourvoir, pour certains dans l'intention de constituer des viviers de candidats. Ces deux phénomènes (trop grand nombre de candidatures et difficultés de recrutement) ne sont toutefois pas nécessairement contradictoires et peuvent concerner des secteurs différents.

En conséquence de l'augmentation, déclarée par des employeurs, du nombre de candidatures, ou seulement du fait de l'avènement du numérique comme forme de transmission et de stockage des données, les entreprises ont développé des pratiques permettant d'automatiser une partie de la sélection des candidats (voir *supra* partie I-2.2).

Le recours à ces outils soulève deux enjeux principaux : un enjeu de segmentation selon la taille d'entreprise des pratiques de recrutement et un enjeu d'homogénéisation et de formalisation des processus de sélection des candidats.

Un enjeu de segmentation, d'abord. Les grandes entreprises sont bien plus nombreuses à recourir à ces systèmes. En effet, si 34 % de l'ensemble des entreprises en sont équipées, c'est le cas de plus de 8 entreprises de plus de 5000 salariés sur 10 contre seulement 21 % des entreprises de moins de 250 salariés. Ce dernier chiffre n'inclut pas les entreprises de moins de 100 salariés, pour lesquelles l'usage de tels systèmes est

---

<sup>116</sup> Les dix métiers recevant le moins de candidature par offre sont les suivants : Enseignants, Ergothérapeute, Kiné, Psychomotricien, Architecte informatique, Régleur, Carrossier, Chargé d'affaires en industrie, Analyste programmeur, Electromécanicien. Les dix qui en reçoivent le plus sont : Conducteur de train, Webdesigner, Gardien d'immeuble, Directeur de centre de loisirs, Coloriste, Secrétaire médicale, Graphiste, Actuaire, Responsable communication, Architecte d'intérieur.

<sup>117</sup> Apec (2014), « De l'offre au recrutement, édition 2014 - Les candidatures sur offre », *Les études de l'emploi cadre*, n°2014-64, février.

<sup>118</sup> Autor D. H. (2001), "Wiring the Labor Market", *Journal of Economic Perspectives*—Volume 15, n°1.

certainement bien moins fréquent encore<sup>119</sup>. Il ressort ainsi une forte segmentation des pratiques de recrutement selon la taille d'entreprise.

Ces systèmes sont en effet coûteux. Par exemple, dans le cas de Taléo Oracle, l'installation peut être gratuite ou aller jusqu'à quelques milliers d'euros et le coût des abonnements annuels varie de quelques centaines d'euros à plusieurs centaines de milliers d'euros selon la taille de l'entreprise, le nombre de licences souscrites etc. Ainsi, s'équiper d'un tel logiciel serait rentable à partir de 50 recrutements par an<sup>120</sup>. Cela contribue à expliquer (outre des recrutements moins fréquents et un nombre plus faible de candidatures à traiter) que les entreprises plus petites y aient moins recours. Ils tendent à élever les coûts globaux des recrutements pour les entreprises qui les utilisent, ou en tout cas à limiter la baisse des coûts permise par le passage sur internet de la diffusion des offres.

Cela contribue à accentuer la segmentation des méthodes de recrutement en fonction de la taille d'entreprise. Le traitement automatique des candidatures s'avérant trop coûteux pour les petites entreprises au regard du faible nombre de recrutements qu'elles ont à gérer, celles-ci n'investissent pas dans des outils de gestion des recrutements et sont donc directement confrontées à la surabondance de l'information. Elles sont d'autant moins en capacité de traiter cette information et de se repérer parmi le grand nombre de sites d'emploi qu'elles n'ont généralement pas de service dédié au recrutement.

Outre la taille des entreprises, le secteur d'activité joue également sur le taux d'équipement en outil de gestion des recrutements, mais dans une moindre mesure. De 58 % pour les entreprises du secteur de l'information, ce taux n'est que de 9 % dans le secteur de la santé et du social<sup>121</sup>.

L'autre grand enjeu lié à l'utilisation de tels systèmes tient au risque de standardisation de la sélection qui en découle et donc de renforcement d'une tendance au « *conformisme* » du recrutement. La première étape de la sélection n'est plus faite par les personnes en charge du recrutement mais directement par voie informatique. Les informations qui sont contenues dans les candidatures sont extraites et homogénéisées afin de venir remplir une base de données. Cela permet au recruteur de repérer rapidement les candidatures qui remplissent les critères qu'il a établis pour le poste. Lorsqu'il souhaite avoir plus de détails sur un candidat, le recruteur peut consulter son CV, mais ce n'est pas la première information qu'il reçoit. Certains logiciels permettent de calculer un indicateur d'adéquation au profil recherché<sup>122</sup>.

Le risque de ces outils de gestion est donc de donner une grande importance aux critères formels, comme le niveau et le type de diplôme ou l'expérience professionnelle, sur lesquels s'opère souvent le premier tri, avant même d'avoir consulté le CV de la personne. Ces données sont en effet les seules qui sont visibles par le recruteur dans un premier temps.

---

<sup>119</sup> Fondeur Y., Larquier (de) G., Lhermitte F. (2011), « Quand l'informatique outille le recrutement », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi, n°76, janvier.

<sup>120</sup> Audition au COE d'Olivier GUERIN, Consultant e-business & e-recrutement (Créa Tech), Fondateur de Monster Worldwide, le 2 décembre 2014.

<sup>121</sup> *Ibid.*

<sup>122</sup> *Ibid.*

Ces logiciels, en très grande majorité commercialisés en mode SaaS (cf. supra partie 1-2.2), sont souvent présentés par les porteurs de projets d'équipements comme vecteurs de « *bonnes pratiques* » adoptées ailleurs et de professionnalisation de la fonction RH<sup>123</sup>. Si ce mode de distribution renforce encore le risque de standardisation des pratiques, il est également susceptible d'éviter le recours à des pratiques illégales par les entreprises.

### **3.2 Le traitement de l'information par les cabinets de recrutement : un enjeu pour leurs méthodes de travail et leur valeur ajoutée**

L'informatisation des recrutements, le passage sur internet de la diffusion des offres d'emploi mais aussi et peut-être avant tout l'apparition des réseaux professionnels numériques ont profondément modifié les méthodes de travail des cabinets de recrutement (voir *supra* partie I).

L'apparition des sites carrière des entreprises - sur lesquels celles-ci peuvent publier directement leurs besoins d'emploi, collecter des réponses et des candidatures spontanées-, le développement d'outils de gestion des recrutements par les services des ressources humaines des entreprises et la montée en puissance des réseaux professionnels numériques, qui constituent pour les recruteurs une banque de profils accessibles en ligne, ont développé la capacité des entreprises à recruter par elles-mêmes.

Dans ce contexte, la place des cabinets de recrutement a évolué, de même que les logiques de recours à ces cabinets de la part des entreprises. Si le rôle d'écran joué par les cabinets de conseil entre l'entreprise qui cherche à recruter et les prospects, pouvant être des candidats en poste, demeure, de même que la démarche de recours à un spécialiste pour le recrutement de profils spécifiques ou rares (dans une logique de « chasse »), une partie des motivations à recourir à un prestataire externe pour recruter a disparu avec le développement d'internet et des réseaux.

Ces évolutions ont conduit les cabinets de recrutement à développer des systèmes informatiques complexes et performants qui sont aujourd'hui au cœur du service qu'ils rendent. Ces systèmes constituent une interface entre, d'une part, la base de données interne du cabinet, son site internet sur lequel sont diffusées des annonces, l'ensemble des job boards et agrégateurs avec lesquels est relié l'outil par un système de multipostage et les réseaux professionnels numériques que sont LinkedIn et Viadeo. Ils permettent dans le même temps d'assurer le suivi des missions de recrutement dans leurs différentes étapes : sélection des profils, gestion des rendez-vous etc.

Ces systèmes ressemblent donc fortement à ceux dont sont de plus en plus souvent équipées les directions des ressources humaines des entreprises. Cet équipement se révèle cependant très coûteux : au coût des logiciels viennent s'ajouter celui de la solution de multipostage, celui de la licence recruteur des réseaux professionnels numériques, celui de la technologie de recherche (celle de Google par exemple) qui va

---

<sup>123</sup> Fondeur Y., de Larquier G. et Lhermitte F. (2011), *Quand l'informatique outille le recrutement*, Centre d'étude de l'emploi, Connaissance de l'emploi n°76, janvier & Fondeur Y. et Lhermitte F. (2013).

être associée à l'utilisation des bases de données des réseaux etc. Pour illustration, le prix d'une licence LinkedIn Recruiter commence à moins de 7 000 euros par utilisateur et par an, et donne accès aux recruteurs à un réseau mondial de 347 millions de professionnels<sup>124</sup>. Viadeo propose plusieurs packs comprenant différents types de services aux recruteurs (diffusion des offres d'emploi, accès à la profilthèque, campagnes de visibilité etc.) dont le coût varie de 14 000 à 55 000 euros. Les différents services peuvent également être souscrits indépendamment<sup>125</sup>. Il faut enfin ajouter le coût de publication des offres sur les job boards, fortement décroissant en fonction du nombre d'offres postées.

Ainsi, le fait pour une entreprise de recourir ou non à un cabinet de recrutement s'apparente de plus en plus à un choix stratégique d'externalisation ou non d'une partie de sa fonction RH. En fonction du nombre et de la nature des recrutements que l'entreprise doit réaliser, il sera pour elle plus ou moins intéressant de recourir à un prestataire. On observe des stratégies opposées, avec d'un côté des entreprises qui s'équipent en interne de manière à pourvoir par elles-mêmes l'essentiel ou la totalité de leurs besoins de recrutement et de l'autre des entreprises qui externalisent la quasi-totalité de leur fonction RH. Cependant, au-delà de cette seule logique d'internalisation ou non des outils de recrutement, le recours aux cabinets de conseil peut relever d'autres logiques et ces nouveaux outils ne remettent pas toujours en cause, en tout cas pour tous les recrutements, les fondamentaux du métier des cabinets de recrutement.

Un travail de l'APEC réalisé en 2014 sur le recours aux intermédiaires du recrutement<sup>126</sup> montre ainsi que de nombreuses logiques peuvent expliquer le recours aux cabinets de recrutement : le choix d'externaliser peut intervenir par défaut, l'entreprise n'ayant pas su ou pas pu recruter, soit parce que les candidatures ont manqué, soit parce qu'elles ne correspondaient pas aux attentes de l'entreprise. Il peut aussi intervenir d'emblée, si l'entreprise anticipe des difficultés pouvant être liées à la rareté du profil recherché mais aussi au caractère stratégique (il est alors préférable de déplacer la responsabilité du recrutement à l'extérieur de l'entreprise) ou spécifique du recrutement (pour un poste par exemple éloigné du cœur de métier de l'entreprise), en raison d'un problème d'image de l'entreprise ou encore du volume trop important de recrutement.

Ensuite, la valeur ajoutée des cabinets de recrutement va bien au-delà de la seule mobilisation d'outils de « *sourcing* ». Quelle que soit la raison pour laquelle une entreprise décide de faire appel à un intermédiaire pour recruter, les intermédiaires sont sollicités pour apporter des outils, des techniques mais aussi une expérience sur les questions de recrutement que les entreprises ne possèdent pas forcément<sup>127</sup>.

Si les entreprises reconnaissent souvent que l'activité de « *sourcing* » est prégnante dans toute prestation de recrutement, elles souhaitent en effet généralement sous-traiter

---

<sup>124</sup> Audition au COE de Suzanne DUKE, Directrice des Affaires publiques de LinkedIn pour la région EMEA (Europe, Middle East, Asia), le 20 janvier 2015.

<sup>125</sup> Audition au COE d'Olivier Fecherolle, Directeur Général Stratégie & Développement de Viadeo, le 6 janvier 2015.

<sup>126</sup> APEC (2014), *Le recours aux intermédiaires du recrutement : pratiques et perceptions*, Les études de l'emploi cadre, n°2014-44, juin.

<sup>127</sup> Audition au COE le 2 décembre 2014 de M. Martin Dixon, Director – Continental Europe and Rest of World, Hays Executive.

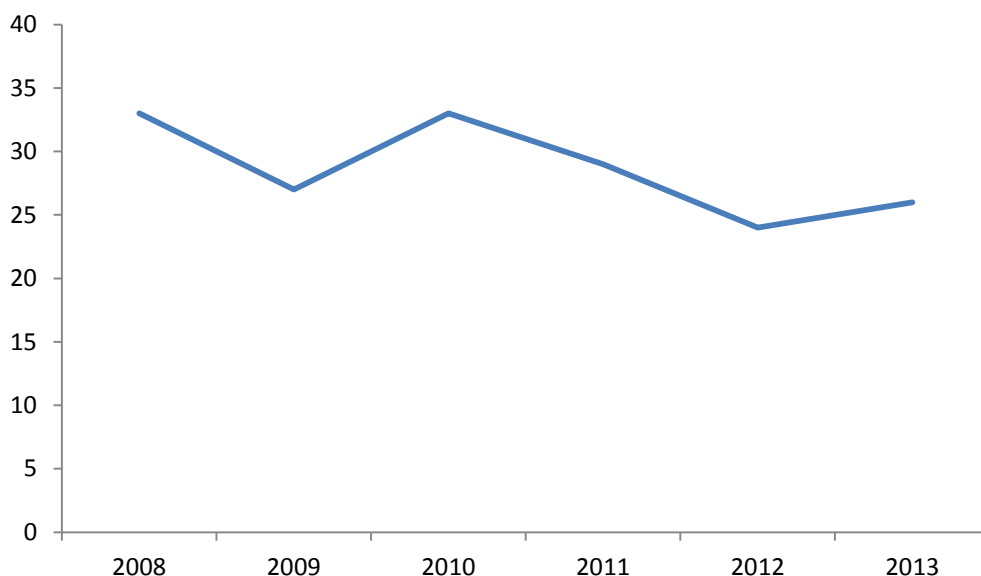


l'ensemble du processus de recrutement lorsqu'elles mobilisent un intermédiaire<sup>128</sup>. Elles attendent un accompagnement global, allant de la formalisation des besoins jusqu'au choix du candidat final et à son intégration dans l'entreprise, en passant par la prise en charge des étapes d'analyse des CV et de réalisation d'entretiens en face à face. C'est cette approche globale qui différencie d'ailleurs des job boards qui sont considérés comme des canaux de recrutement et pas comme des intermédiaires au sens strict.

Enfin, les outils en ligne et plus globalement les technologies numériques peuvent constituer pour les cabinets de recrutement une opportunité de réduire les coûts associés aux phases de « sourcing » de candidats. Ils peuvent alors redéployer les gains de productivité associés vers des activités moins exposées à la concurrence d'internet et à plus forte valeur ajoutée, notamment en matière d'accompagnement et de conseil.

Au total, il est difficile d'évaluer un éventuel impact de l'arrivée des réseaux sociaux numériques professionnels sur l'activité des cabinets de recrutement. Les données de l'Apec révèlent une inflexion à la baisse du recours aux cabinets de conseil par les entreprises pour recruter leurs cadres entre 2008 et 2013 (**Graphique 3**). Mais la période est trop courte pour pouvoir identifier une tendance. Surtout, cette période correspond à celle de la crise économique qui a pu évidemment avoir des effets sur le recours aux cabinets de recrutement en limitant les budgets recrutement des entreprises. La courbe ci-dessous remonte ainsi légèrement dans la dernière période.

**Graphique 3 : Part des entreprises ayant recouru à un cabinet de recrutement pour leur dernier recrutement d'un cadre (2008-2013)**



Source : Apec, baromètres « Sourcing cadres »

Champ : Entreprises d'au moins 50 salariés (au moins 100 en 2010) ayant recruté au moins un cadre en externe au cours de l'année précédant l'enquête.

<sup>128</sup> Ibid.

La fréquence du recours aux cabinets de recrutement semble être aussi fonction du volume de recrutements : ainsi, 32 % des entreprises ayant recruté moins de 10 cadres en 2011 ont eu recours à un cabinet de conseil pour leur dernier recrutement, contre 10 % seulement pour celles qui ont réalisé plus de 50 recrutements dans l'année<sup>129</sup>. Cela pourrait confirmer l'idée selon laquelle la logique de recours à un cabinet de recrutement résulte d'un arbitrage coût/avantage de la stratégie d'internalisation des outils de recrutement, dont l'un des paramètres essentiels est la masse de recrutements à réaliser.

On peut souligner ici que les entreprises françaises recourent beaucoup moins aux cabinets de recrutement qu'au Royaume Uni par exemple, pour des raisons culturelles et parce que des politiques de lutte contre les discriminations plus prononcées qu'en France incitent à la mobilisation de canaux « formels »<sup>130</sup>.

### **3.3 Le traitement de l'information par les candidats : un enjeu d'accès aux outils numériques, de repérage et d'acquisition de nouvelles compétences**

Du côté des candidats, la démultiplication de l'information suscitée par internet est peut-être encore plus lourde de conséquences. L'information sur les entreprises et les offres d'emploi qui était auparavant plus rare et se limitait pour l'essentiel aux annonces publiées dans la presse est désormais omniprésente sur internet, d'accès immédiat et gratuit. Les candidats ont désormais de multiples sources d'information sur les entreprises : sites internet des entreprises, pages des entreprises sur les réseaux professionnels et sociaux, sites d'échanges d'information sur les entreprises de type Glassdoor etc. Chacun de ces canaux publie également des offres d'emploi, qui viennent s'ajouter aux centaines de milliers d'offres publiées sur les sites dédiés (job boards et agrégateurs).

Cette multitude d'informations peut poser des difficultés aux candidats car non seulement aucun job board ni même agrégateur ne rassemble l'ensemble des offres en cours mais à l'inverse une même offre est la plupart du temps publiée sur plusieurs sites voire publiée plusieurs fois sur un même site sont souvent publiées sur plusieurs sites. Il en découle donc un manque de visibilité de l'ensemble des opportunités d'emploi qui existent à un moment donné. Ce constat est aggravé par la persistance sur internet d'offres qui ne sont plus valides. En effet, la diversification des modèles économiques des sites de diffusion des offres a conduit à ce que sur certains types de sites, les entreprises qui recrutent ne paient pas pour publier leurs offres. Cela ne les incite pas à vérifier que leurs annonces pour des postes qui ont été pourvus soient retirées des sites.

Les candidats doivent donc apprendre à se repérer dans cette masse d'informations et à trouver l'information qui est pour eux pertinente. La mise en ligne des offres d'emploi a fortement simplifié leur tâche en donnant des outils de recherche ciblée des offres qui

---

<sup>129</sup> Apec (2012), "Sourcing cadres – Comment les entreprises recrutent leurs cadres», *Les études de l'emploi cadre*, juin.

<sup>130</sup> Audition de Géraldine RIEUCAU au COE le 18 novembre 2014.

n'existaient évidemment pas à l'époque des annonces presse. Ces outils de recherche représentent un gain de temps considérable.

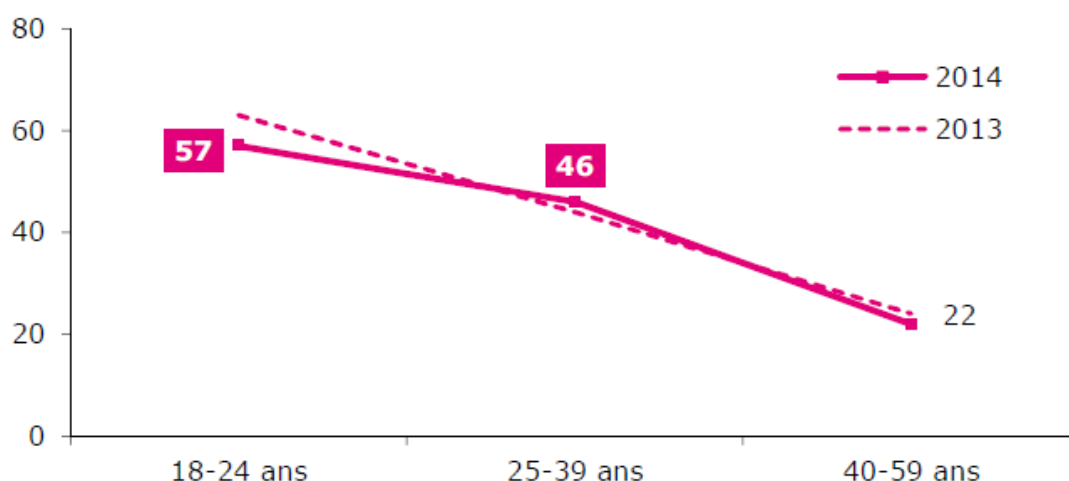
Cependant, cela nécessite de s'approprier les codes d'internet. Faire une recherche d'emploi sur internet demande de savoir d'une part sur quel site aller en fonction du type de métier recherché et du secteur, car beaucoup de sites sont spécialisés, quoiqu'à des échelles très différentes. Mais cela requiert aussi de savoir quels mots saisir dans le champ de la recherche, comment sont exprimées les offres, comment associer une recherche par mots-clés avec une recherche par critères etc.

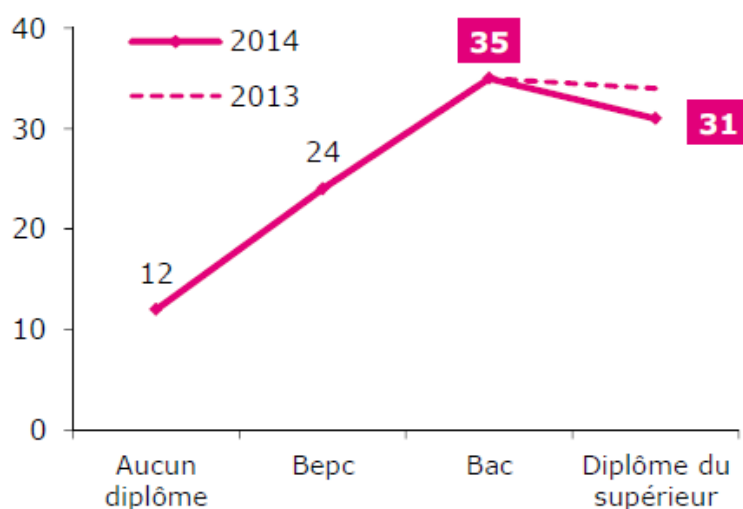
D'un site à l'autre, des nomenclatures de postes différentes sont utilisées. Une recherche sur la base d'un intitulé trop large peut aboutir à un trop grand nombre de résultats et ainsi à une sélection d'offres peu exploitable par le candidat. A l'inverse, une recherche trop précise ou mal calibrée donnera très peu voire aucun résultat, ou conduira à des résultats ne correspondant pas au métier recherché. Il n'est ainsi pas surprenant que le site d'emploi le plus consulté après Pôle-emploi.fr soit Leboncoin.fr, en raison de la simplicité d'utilisation du moteur de recherche. Le premier tri se fait en fonction de la zone géographique : le candidat est amené à saisir la région dans laquelle il souhaite effectuer sa recherche ; puis les options de recherche sont moins nombreuses que sur d'autres sites, et simples d'utilisation. Notamment, le nombre de secteurs et de fonctions sont plus limités que sur la plupart des autres sites.

Les difficultés pour cibler correctement les recherches d'annonces d'emploi tendront probablement à se réduire voire à disparaître à mesure de l'amélioration des technologies de recherche proposées par les sites. Celles-ci deviennent de plus en plus « intelligentes » et intuitives en utilisant les ressources de la sémantique.

Pour les candidats, la recherche d'emploi sur internet demande néanmoins de nouvelles compétences. Cela peut conduire à la création d'un nouveau type d'inégalités, ou à creuser des inégalités préexistantes, certaines catégories d'actifs se trouvant de fait mieux armées pour exploiter cette masse d'information. Une étude du Credoc montre notamment que la proportion de personnes qui cherchent un emploi sur internet décroît avec l'âge et croît avec le niveau de diplôme (**Graphique 4**).

**Graphique 4 : Part des personnes utilisant internet en 2013 et 2014 pour chercher un emploi selon l'âge et le niveau de diplôme (en %)**





Source : CREDOC, Enquête « Conditions de vie et Aspirations », novembre 2014  
 Champ : ensemble de la population de 12 ans et plus.

Ces chiffres ne peuvent être interprétés directement puisqu'ils ne permettent pas de différencier l'activité de recherche d'emploi par internet d'une recherche d'emploi qui passerait par d'autres moyens : on ne sait pas si les catégories qui utilisent davantage internet pour chercher un emploi sont plus familières d'internet ou sont tout simplement plus souvent en recherche d'emploi. S'agissant des jeunes, si leur familiarisation plus importante aux outils numériques explique sans doute en partie l'écart observé, la situation particulière d'entrants sur le marché du travail et leur taux de chômage plus élevé joue certainement également.

Ces données confortent néanmoins l'hypothèse que les plus jeunes et les plus diplômés auraient une meilleure maîtrise des nouvelles technologies, seraient plus familiers d'internet, ce qui constitue aujourd'hui un prérequis indispensable à la recherche d'emploi. Aux Etats-Unis, les travaux de Peter Kuhn, économiste américain du travail ayant travaillé sur les effets des technologies de l'information, confirment cette hypothèse et montrent que parmi les personnes qui cherchent un emploi, celles qui le font sur internet sont à la fois plus jeunes et d'un niveau de formation plus élevé<sup>131</sup>.

#### 4 Internet n'a pas rendu le marché du travail totalement transparent

L'amélioration de l'appariement sur un marché donné passe par la meilleure circulation de l'information, c'est-à-dire à la fois davantage d'information, un meilleur accès à celle-

<sup>131</sup> Audition au COE de Peter KUHN, Professeur d'économie à l'Université de Californie, le 20 janvier 2014.

ci, mais aussi une information plus complète et de meilleure qualité. Cela équivaut à une plus grande transparence du marché quant aux caractéristiques des biens qui s'y échangent.

Pour analyser l'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail, il faut donc s'intéresser à la qualité de l'information qui circule sur et grâce à internet : cette information est-elle plus complète que celle dont on disposait auparavant ? Est-elle plus fiable ?

#### **4.1 Internet a amélioré le niveau général de précision des annonces mais l'information sur les salaires reste souvent manquante**

En première analyse il convient de remarquer que le passage à internet de la publication des offres d'emploi ne s'est pas accompagné d'une parfaite transparence sur les salaires. La majorité des offres ne comporte pas d'indication de la fourchette de rémunération du poste, en dépit des efforts de certains job boards pour inciter les recruteurs à préciser la rémunération offerte. Les informations sur les salaires figurent en revanche de manière obligatoire dans les annonces Pôle emploi.

Les seules données précises concernant la fréquence relative de l'indication du salaire dans les annonces internet et dans les annonces par voie de presse proviennent de l'enquête Ofer (Offre d'emploi et recrutement) réalisée par la Dares en 2005. Les entreprises avaient été au cours de cette enquête interrogées sur le contenu des offres qu'elles publiaient et la nature des informations diffusées. Le premier enseignement frappant de cette comparaison est que, quelle que soit la nature de l'information concernée (nom de l'entreprise, niveau et type de formation et d'expérience etc.), l'information figure plus souvent dans les annonces internet que dans les annonces presse<sup>132</sup>.

Les annonces internet sont donc plus détaillées que les annonces presse, ce qui s'explique par la limitation en nombre de caractères des annonces presse. Concernant l'information sur le salaire proposé, il s'agit de l'information la moins fréquemment donnée : elle ne figure que dans 32 % des cas dans les annonces internet et dans 22 % des cas dans les annonces presse. Ces données qui commencent à dater seront actualisées dans le cadre d'une nouvelle enquête Ofer dont les résultats devraient paraître en 2016/2017.

---

<sup>132</sup> Bessy C., Marchal E. (2006), « La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *Revue de l'IRES*, N° 52.

**Tableau 2 : Le contenu de l'annonce selon le support de publication**

	Annonce presse	Annonce Internet	Annonce sur un autre support	Ensemble
Le nom de l'entreprise	77,8 *	87,2	90,1	83,7
Un descriptif d'emploi	83,8	95,1	67,8	85,1
Le type de contrat (CDI, CDD...)	74,6	84,8	76,9	79,0
Le temps et les conditions de travail	38,1	44,3	62,8	45,0
Le montant de la rémunération	22,2	31,7	29,3	27,2
Le lieu de travail	87,9	93,2	87,7	89,9
Le niveau ou le type de formation	61,1	83,7	51,1	67,9
La durée ou le type d'expérience	44,1	75,1	32,8	53,8
Les qualités personnelles attendues	38,6	61,8	33,8	46,6

Source: Dares, Enquête Ofer 2005

Il semblerait en outre que la probabilité qu'une offre indique un niveau de rémunération dépend assez fortement des types d'emploi. Elle est notamment plus élevée pour les emplois peu qualifiés<sup>133</sup>, ce qui n'est pas surprenant : la part dans la détermination des salaires laissée à la négociation salariale est probablement plus importante pour les postes qui impliquent un haut niveau de qualification.

Internet a donc permis un meilleur niveau de détail des offres, y compris pour les informations concernant la rémunération proposée, mais la transparence sur cette dernière semble demeurer minoritaire : en 2004/2005, moins d'un tiers des offres indiquaient un niveau de rémunération, et il semble qu'aujourd'hui encore une majorité d'annonces n'en indique pas.

Cependant, internet donne accès à un grand nombre d'informations et il est désormais possible, grâce à internet, de se renseigner sur les niveaux de rémunération qui sont pratiqués dans les différents secteurs. Des données publiques, notamment une publication annuelle de la Dares<sup>134</sup>, figurent sur internet et portent sur les niveaux de rémunérations constatés par catégories socio-professionnelles, secteurs, tailles d'entreprises etc. Les acteurs privés du marché de l'emploi diffusent aussi de l'information sur ce sujet. Par exemple, le cabinet de recrutement Hays publie en partenariat avec Cadremploi une étude annuelle des rémunérations, publication détaillée sur les niveaux de rémunération constatés dans un grand nombre de secteurs.

Ces informations ne remplacent pas l'indication du salaire proposé pour un poste précis, mais permet aux personnes qui cherchent un emploi de mieux évaluer le salaire auquel elles peuvent prétendre.

---

<sup>133</sup> Brenčić V. (2012), "Wage posting: Evidence from job ads.", *Canadian Journal of Economics*, n°45:4.

<sup>134</sup> Chamkhi A. (2014), « Les salaires par secteur et par branche professionnelle en 2011, Des gains salariaux annulés par l'inflation dans la construction et le tertiaire », *Dares Analyses*, avril.

## 4.2 Une partie du marché du travail demeure pour l'instant à l'écart d'internet

Internet a rendu plus simple et moins coûteux le fait de publier de l'information. Ainsi la grande majorité des entreprises et des candidats y recourent. Mais les pratiques tant des entreprises que des personnes qui cherchent un emploi ne sont pas homogènes et certains pans du marché du travail échappent encore à internet.

### 4.2.1 L'usage d'internet par les entreprises varie selon la taille et le secteur

En premier lieu, toutes les entreprises n'utilisent pas internet pour recruter. Selon les secteurs et les tailles d'entreprises, le recours à internet n'est pas le même. En 2013, d'après les données de l'Insee<sup>135</sup>, 65 % des entreprises de dix salariés et plus avaient un site internet ou une page d'accueil web (voir *supra* partie I-2.2.1), mais cette proportion cache de fortes disparités : 94 % pour les entreprises de 250 salariés et plus mais 58 % des sociétés de 10 à 19 salariés. Cette part n'était que de 25 % pour les microentreprises fin 2012 (entreprises occupant moins de dix salariés et réalisant moins de 2 millions de chiffre d'affaire)<sup>136</sup>.

On retrouve cette segmentation pour l'usage des réseaux sociaux : 20 % des entreprises de dix salariés et plus utilisaient un média social en 2013, cette proportion atteignant 43 % chez les entreprises de 250 salariés et plus. Le fait d'avoir un site internet ou d'utiliser les réseaux sociaux ne signifie pas que les entreprises utilisent ces media pour recruter ou attirer les candidats : ces outils peuvent être utilisés à des fins commerciales uniquement. Mais ces chiffres témoignent de l'existence d'une segmentation par taille de l'usage d'internet.

Le recours aux annonces pour recruter est également variable selon les tailles d'entreprises et secteurs. Les données de l'enquête Ofer (Offres d'emploi et recrutement), réalisée en 2005 et qui reste à ce jour la source la plus détaillée d'informations sur les pratiques de recrutement des entreprises, montrent que la diffusion d'annonces d'emploi est une pratique dont la fréquence augmente avec la taille de l'entreprise. Qu'il s'agisse des annonces diffusées par voie de presse ou par le biais d'internet, les grandes entreprises sont plus nombreuses à les utiliser. 14,1 % des entreprises de 1 à 9 salariés diffusaient des annonces par la presse en 2005 contre 26,5 % des entreprises de plus de 500 salariés (**Tableau 3**). L'écart est plus important pour les annonces sur internet : 5,3 % des entreprises de 1 à 9 salariés les utilisaient contre 54,9 % des entreprises de plus de 500 salariés. La segmentation des pratiques de recrutement n'est donc pas uniquement liée à internet, mais elle semble renforcée par internet.

---

<sup>135</sup> Vacher T. (2014), « L'usage d'internet par les sociétés en 2013 : un recours minoritaire aux médias sociaux », *Insee Première*, n°1495, avril.

<sup>136</sup> Demoly E. (2014), *Fin 2012, une partie des microentreprises reste à l'écart des TIC*, Insee première, n°1491, février.

**Tableau 3 : Utilisation d'internet par les entreprises pour recruter en 2005**

	Réception de candidatures spontanées			Diffusion d'annonces			Consultation de candidathèque
	Poste	Internet	Total	Presse	Internet	Total	
<b>Taille de l'établissement</b>							
1-9 salariés	88,0*	17,1	91,7*	14,1	5,3	21,9	3,6
10-49	95,1	25,3	99,0	20,1	11,6	29,5	4,1
50-249	98,4	55,0	99,8	16,7	18,4	32,5	8,1
250-499	96,4	62,6	100	18,0	25,3	35,2	10,9
> 500 salariés	99,9	87,7	100	26,5	54,9	60,8	18,4
<b>Activité</b>	+ Energie + Automobile + Administration - Agriculture - Agro alimentaire - S. particulier	+ Automobile + Finance + Energie - Agriculture - Construction - Agro alimentaire	+ Automobile + Energie, + Transports - Construction - Agro alimentaire	+ Energie + Automob + Agriculture - Ind. conso. - Administration - Transport	+ Energie + Finances - Education - Construction	+ Energie + Finance - Administration - Education santé, action sociale	+ Act. immobilière + Aministraton + Automobile - Finance - Agro alimentaire - Industrie intermédiaire
<b>Age création</b>							
< 5ans	85,2	20,8	93,4	14,6	17,7	27,3	4,7
> 5ans	92,8	24,3	94,7	18,8	16,5	32,5	7,3
<b>Ensemble</b>	90,9	23,4	94,4	18,1	16,8	31,6	6,8

Source : Dares, enquête OFER 2005

Ces chiffres montrent plus globalement que l'utilisation d'internet pour recruter augmente avec la taille de l'entreprise. Il est cependant probable qu'avec la généralisation d'internet comme moyen de recrutement, l'écart entre les petites et les grandes entreprises tende à s'amincir. Les seules données récentes à ce sujet sont produites par l'Apec et ne concernent que les recrutements de cadres.

En 2013, d'après les données de l'Apec sur les pratiques de recrutement de cadres<sup>137</sup>, les entreprises de grande taille recrutaient plus fréquemment par la voie des annonces : 58 % des recrutements de cadres avaient été réalisés au moyen d'annonces dans les entreprises de 1000 salariés et plus contre 44 % dans les entreprises de moins de 100 salariés (**Tableau 4**). Ces données ne permettent cependant pas de distinguer les différences selon la taille d'entreprise qui tiennent à l'utilisation d'internet de celles qui sont liées au recours aux annonces. En 2013, les annonces d'emploi sont en effet indissociables de l'utilisation d'internet.

<sup>137</sup> Apec (2014), « Sourcing cadres, édition 2014 – Comment les entreprises recrutent leurs cadres », *Les études de l'emploi cadre*, APEC, n°2014-43, juin.



**Tableau 4 : Moyen ayant permis le recrutement selon la taille de l'entreprise**

	Offre	Réseau	Cooptation	Candidatures spontanées	Cvthèques	Autres	Total
Moins de 100 salariés	44 %	20 %	9 %	12 %	7 %	8 %	100 %
100 à 249 salariés	47 %	19 %	11 %	9 %	4 %	10 %	100 %
250 à 999 salariés	55 %	14 %	6 %	6 %	5 %	14 %	100 %
1000 salariés et plus	58 %	12 %	6 %	2 %	8 %	14 %	100 %
<b>Ensemble</b>	<b>50 %</b>	<b>17 %</b>	<b>8 %</b>	<b>8 %</b>	<b>6 %</b>	<b>11 %</b>	<b>100 %</b>

Source : Apec, 2014

Les données de l'Apec mettent également en évidence que le recours aux annonces est plus ou moins fréquent selon les secteurs. Ainsi, 39 % des recrutements de cadres dans les entreprises du secteur de la construction auraient été réalisés à la suite de la publication d'une offre, contre 56 % dans le secteur de l'industrie. Ces écarts entre secteurs peuvent cependant refléter des effets de taille d'entreprise.

L'écart entre les pratiques des grandes et petites entreprises est en réalité probablement plus marqué que ne l'indique le tableau ci-dessus, car les données du baromètre Apec concernent les entreprises de 50 salariés et plus. La catégorie des entreprises de moins de 100 salariés n'inclut donc pas les entreprises de moins de 50 salariés. Or il semble que les petites entreprises ont des appréhensions assez fortes quant au recrutement par annonces. Ainsi, une étude qualitative de l'Apec sur les pratiques de recrutement des petites entreprises (moins de 50 salariés)<sup>138</sup> montre que les dirigeants de ces entreprises sont assez réticents à utiliser les job boards en raison de l'investissement en temps que demande la publication de l'offre (les formulaires de mise en ligne requis par les job boards sont jugés fastidieux) ainsi que le traitement des candidatures. A ce titre, le développement de la partie emploi du site Leboncoin.fr et des initiatives visant à favoriser la publication d'offres par les petites entreprises, telles que l'initiative « *Les PME recrutent* » pourraient progressivement changer la donne. Certains dirigeants déclarent en outre penser que les personnes qui consultent des annonces sont pour l'essentiel des demandeurs d'emploi voire des demandeurs d'emploi de longue durée et préfèrent cibler des personnes en poste.

#### 4.2.2 Une part du marché, dont l'importance est difficile à apprécier, reste cachée

Au sens large, le marché caché désigne l'ensemble des postes à pourvoir qui ne donnent pas lieu à la diffusion d'une offre. L'Apec propose une définition plus précise du marché caché comme les cas dans lesquels « *le recruteur mobilise uniquement son réseau de relations, la cooptation des salariés, les associations d'anciens élèves ou la « chasse* ». Ces

<sup>138</sup> Apec (2013), « Le recrutement des cadres dans les petites entreprises », *Les études de l'emploi cadre*, Apec, n°2013-37, mai.

*opportunités d'emploi sont donc uniquement accessibles aux candidats qui disposent d'un réseau qui les en informe ».*

Selon cette définition, le marché caché ne s'oppose pas directement au marché transparent, qui correspond aux postes pour lesquels une offre est publiée, car il existe entre les deux types de marché le marché accessible, qui renvoie « *aux cas où le recruteur ne communique pas son besoin via une offre mais mobilise des canaux qui sont tout de même accessibles aux candidats s'ils en prennent l'initiative. Il s'agit des candidatures spontanées, des CVthèques, des sites de réseaux sociaux, moyens qui peuvent être utilisés par les candidats afin d'être repérés par les recruteurs* »<sup>139</sup>.

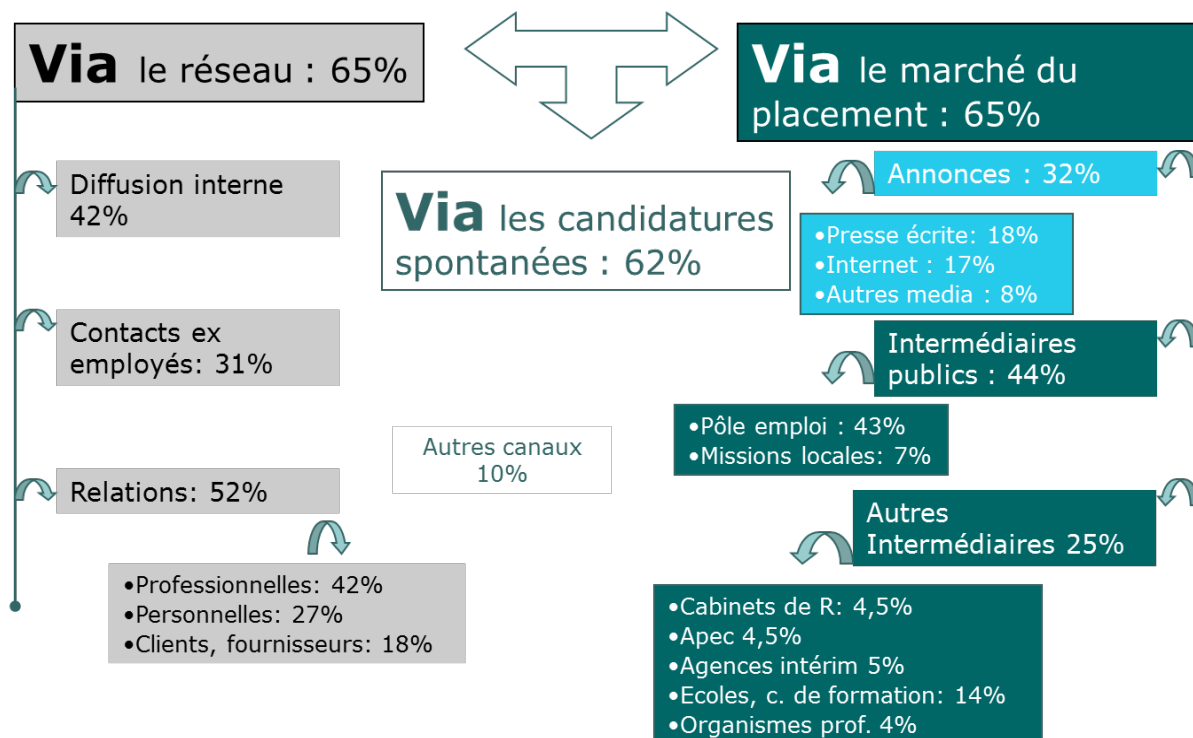
Les principaux modes d'obtention des emplois sont les démarches directes et les relations (cf. annexe sur les canaux de recrutement). Ces deux modalités représentent plus des deux tiers des recrutements, ce qui pourrait indiquer que le marché transparent reste minoritaire dans le mode d'obtention des emplois. Cependant, le fait que les réseaux et démarches directes soient prépondérants parmi les modes d'obtention des emplois ne signifie pas que l'essentiel du marché est caché : la publication d'annonces peut être majoritaire mais aboutir moins souvent au recrutement que les canaux non formels.

Il n'existe malheureusement pas de données permettant d'apprécier l'évolution de la proportion des recrutements qui donnent lieu à une offre. Les seules données globales permettant d'apprécier les canaux utilisés par les entreprises pour rechercher des candidats viennent de l'enquête Ofer qui date de 2005 (**Figure 3**).

---

<sup>139</sup> Apec (2014), *Op.cit.*

**Figure 3 : Les canaux de prospection utilisés par les entreprises en 2005**



Source : Enquête OFER (2005), Audition au COE de Géraldine RIEUCAU sur la base des travaux de Géraldine RIEUCAU et Emmanuelle MARCHAL

Champ : Salariés recrutés depuis moins de 3 mois.

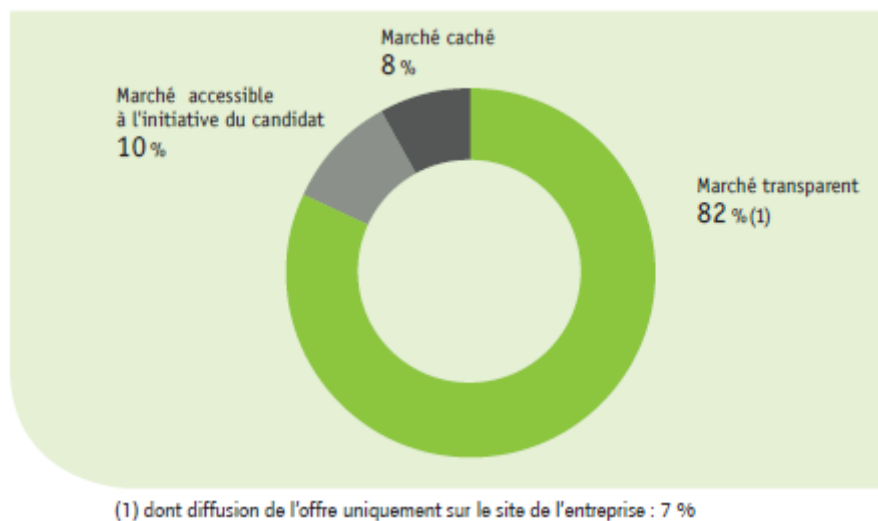
L'enquête Ofer permet de savoir quels canaux ont été mobilisés par les entreprises lors de leur dernier recrutement. On voit que les entreprises interrogées ont publié des annonces dans seulement 32 % des cas : 18 % des recrutements ont donné lieu à la publication d'une annonce dans la presse écrite, 17 % sur internet et 8 % via d'autres media, avec des recoupements entre ces différents supports (les différents supports ne s'additionnent pas car certains recruteurs utilisent à la fois le support presse et le support internet par exemple). La part des recrutements qui a donné lieu à une annonce est probablement sous-estimée car on distingue dans cette enquête le canal « *intermédiaires publics* » qui peut correspondre également à la publication d'une offre. Les proportions de diffusion en presse ou sur internet demeurent cependant faibles.

Parallèlement, le poids des réseaux et des candidatures spontanées est très important. Le canal des candidatures spontanées est le plus fréquemment employé : dans 62 % des cas, le recruteur a étudié les candidatures spontanées reçues par l'entreprise. 52 % des recruteurs ont mobilisé leur réseau de relations lors de leur dernier recrutement et 31 % des contacts avec leurs anciens employés. Enfin, une grande partie des recrutements (42 %) donnent lieu à une diffusion interne de l'offre.

Les résultats de l'enquête Ofer semblent indiquer que le poids des marchés cachés et accessibles est probablement important mais ils datent de 2005 et ne permettent pas de savoir si internet a permis de rendre le marché plus transparent. La prochaine enquête Ofer qui sera réalisée en 2016 par la Dares devrait apporter beaucoup d'informations quant à l'impact d'internet sur le processus de recrutement.

Les données les plus précises sur la part du marché caché et son évolution viennent de l'Apec et ne concernent donc que le marché du recrutement des cadres et les entreprises de plus de 50 salariés. D'après l'Apec, le marché de l'emploi cadre était essentiellement transparent en 2013 s'agissant des entreprises de plus de 50 salariés : 82 % des recrutements de cadres avaient donné lieu à la diffusion d'une offre. Le marché accessible représentait 10 % des recrutements et le marché caché 8 %<sup>140</sup>. La transparence du marché augmente avec la taille de l'entreprise : là encore, les données manquent pour se faire une idée de l'importance du marché caché dans les petites entreprises.

**Graphique 5 : Le marché de l'emploi cadre en 2013**



Source : APEC, 2014

D'après l'Apec, internet aurait contribué à réduire fortement la part du marché caché. En effet, une étude réalisée en 1996, donc avant la généralisation d'internet, estimait le marché caché à plus de la moitié de l'emploi cadre. Mais en 2005, 66 % des entreprises interrogées indiquaient avoir publié une offre lors de leur dernier recrutement de cadre. 45 % des candidats recrutés avaient été repérés grâce à une offre et 85 % des candidats l'ont été par des méthodes de sourcing accessibles à tous. Seuls 15 % des personnes recrutées l'avaient donc été par le marché caché (c'est-à-dire principalement par le réseau ou la cooptation).

Il semblerait donc qu'internet ait permis de réduire assez fortement la part du marché caché pour les emplois de cadres. Les données manquent en revanche s'agissant de l'ensemble du marché du travail.

<sup>140</sup> Apec (2014), *Op.cit.*

#### 4.2.3 Tout le monde ne veut pas, ne peut pas être sur internet ou n'y a pas encore pensé

L'un des changements majeurs liés à internet est d'avoir élargi très notablement le marché du travail.

Côté candidats, internet a en effet profondément changé la donne en permettant aux personnes de diffuser sur le net des informations sur leur parcours professionnel et leurs compétences. Auparavant, les profils des candidats n'étaient visibles par les entreprises que lorsqu'ils faisaient acte de candidature ou par le biais des annuaires et des banques de CV dont disposaient les cabinets de conseil. Désormais, les CVthèques sont en ligne et donc d'un accès beaucoup plus large, et surtout les réseaux sociaux permettent aux actifs d'être visibles par les recruteurs. L'innovation majeure des réseaux sociaux est qu'au-delà des personnes en recherche active d'emploi (demandeurs d'emploi et personnes en poste qui souhaitent changer d'emploi), les profils des candidats dits « passifs » sont aussi visibles : des personnes en poste qui ne cherchent pas à changer d'emploi mais sont ouvertes aux opportunités professionnelles qui se présenteraient à elles et même des personnes qui ne souhaitent pas du tout changer de poste.

Cependant il serait faux de penser que « tout le monde » est sur internet. D'une part, beaucoup de salariés en poste n'ont jamais envisagé de publier leur profil sur internet. D'autre part, certaines personnes maîtrisent mal ces outils ou ne souhaitent pas exposer leur profil sur internet, en dépit du fait qu'avoir un compte sur LinkedIn ou Viadeo s'impose de plus en plus comme une norme dans certains secteurs d'activité. Ainsi, LinkedIn compte actuellement en France 8 millions de membres et Viadeo près de 9 millions. Une part importante des personnes inscrites sur l'un de ces réseaux le sont aussi sur l'autre. Il est donc difficile de savoir combien de personnes sont inscrites sur au moins un réseau professionnel numérique, d'autant qu'il en existe d'autres à côté des deux principaux.

D'après une enquête réalisée à l'automne 2013 par l'institut Harris Interactive<sup>141</sup>, un quart des actifs utilisaient au moins un réseau professionnel numérique. Cette proportion est cependant déjà dépassée aujourd'hui avec les seuls inscrits de Viadeo.

Si le phénomène est très massif, il est cependant encore concentré sur certaines catégories d'actifs. Les cadres en particulier sont surreprésentés. Ainsi, les inscrits sur Viadeo représentaient en juin 2014 30 % de la population active mais 90 % des cadres. Les jeunes actifs sont également plus nombreux sur ces réseaux<sup>142</sup>. Cependant, il semblerait que la fréquentation des réseaux professionnels numériques s'étende progressivement à l'ensemble des catégories d'actifs. Mais à ce jour, il existe une forte segmentation des pratiques avec une exposition bien plus forte sur internet des actifs jeunes, cadres, qualifiés et parisiens.

---

<sup>141</sup> Harris Interactive (2013), « Regards croisés actifs / recruteurs : la place des réseaux sociaux professionnels sur le marché de l'emploi », étude ACCE-Viadeo.

<sup>142</sup> Audition au COE d'Olivier Fécherolle, Directeur Général Stratégie & Développement de Viadeo, le 6 janvier 2015.

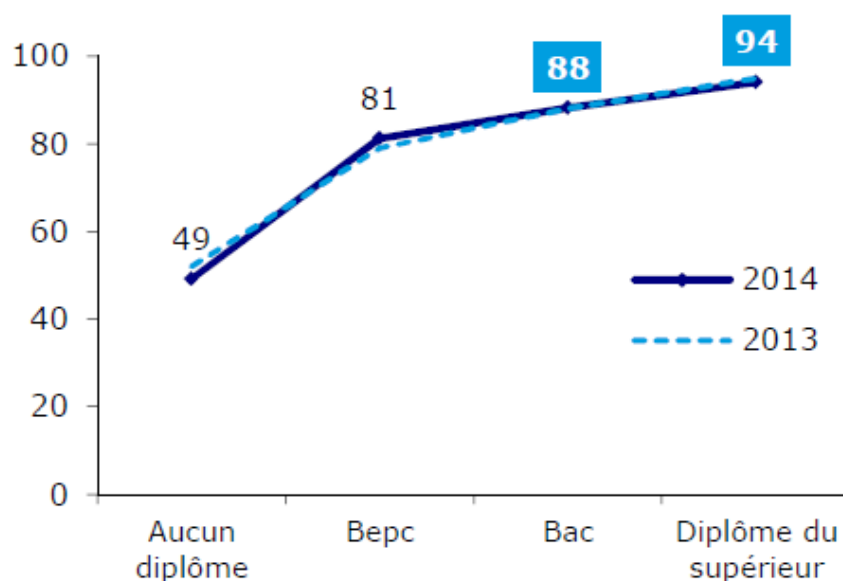
Outre la question de la maîtrise d'internet et des nombreux acteurs de l'emploi et du recrutement en ligne (voir *supra*), se pose enfin la question de l'accès matériel à internet. En dépit de la forte augmentation du taux d'équipement, l'accès aux outils numériques reste faible chez certaines catégories d'actifs, avec un risque d'exclusion d'un marché du travail de plus en plus en ligne. En 2014, 82 % des personnes de 12 ans et plus avaient une connexion internet à domicile, mais il existe de fortes différences dans le taux d'équipement selon les profils de personnes. Ainsi, seuls 49 % des non diplômés ont accès à internet à leur domicile. Cette proportion s'élève à 81 % pour les titulaires d'un BEPC, à 88 % pour les titulaires du bac et à 94 % pour les diplômés du supérieur (Graphique 6).

Les personnes les plus âgées (76 % pour les sexagénaires) mais aussi celles à bas niveau de revenu (69 % pour les bas revenus) ont également un taux d'équipement inférieur à la moyenne des 12 ans et plus. Il persiste une problématique du coût de l'accès à internet qui est indépendante des questions de génération. Si le nombre de ménages équipés en smartphones et tablettes numériques progresse fortement et rapidement (voir Encadré 1), il demeure une forte segmentation qui s'explique par le coût de ces outils.

Enfin, l'utilisation d'internet sur le lieu de travail est une source de démocratisation importante de l'accès et de la maîtrise du numérique mais elle conduit aussi à générer de nouvelles inégalités dans la mesure où les personnes qui ne travaillent pas ou n'utilisent pas internet au travail sont exclues de fait de ce vecteur de diffusion.

La Délégation aux Usages de l'Internet (DUI) est chargée notamment de proposer et de coordonner des mesures permettant de faciliter l'accès des ménages aux outils numériques, en particulier ceux qui n'en sont pas équipés, mais aussi leur formation à ces outils (Encadré 3).

**Graphique 6 : Accès à une connexion internet à domicile en fonction du diplôme (en %)**



Source : CREDOC, Enquête sur les « Conditions de vie et les Aspirations », novembre 2014

Ainsi, si internet a modifié les pratiques des candidats sur le marché du travail, en conduisant les candidats actifs et passifs à exposer leurs profils sur les réseaux sociaux notamment, cette nouvelle norme de visibilité pose doublement question car elle risque d'exclure ou au moins de créer différentiel défavorable aux personnes qui ne souhaiteraient pas s'inscrire dans cette recherche de visibilité permanente et à celles qui ont des difficultés d'accès, matérielles ou non, à internet.

### **Encadré 3 : La DUI et la formation à l'usage du numérique pour la recherche d'emploi**

La Délégation aux Usages de l'Internet (DUI), placée auprès du ministère de l'économie, est chargée de proposer et de coordonner des mesures permettant la diffusion des technologies numériques auprès de l'ensemble des citoyens. Dans le cadre de cette entreprise de réduction de la fracture numérique, elle a créé le site NetEmploi, un portail d'information et de ressources destiné aux demandeurs d'emploi et à ceux qui les accompagnent dans la découverte et l'utilisation des services et ressources en ligne utiles à la recherche d'emploi : l'information sur les droits et démarches, les métiers et les formations, les sites et les moteurs de recherche d'offres d'emploi, les aides et conseils pour la rédaction de CV et les lettres de motivation. Il propose également un espace d'échange et de partage d'expériences...

Surtout, la DUI participe à la promotion et au bon fonctionnement des Espaces Publics Numériques (EPN), espaces ouverts à tous, généralement gratuitement pour les demandeurs d'emploi, et offrant un accès à Internet à ceux qui n'en disposent pas ainsi que des services d'accompagnement et d'assistance, groupés ou individuels. Les personnels des EPN sont formés à l'accompagnement aux TIC pour initier et guider le public, en particulier débutant sur Internet, et l'accent est mis sur l'échange d'expériences et des meilleures pratiques entre animateurs, notamment à travers un forum de discussion dont l'animation est relayée sur les réseaux sociaux.

Ces lieux d'accès public et d'accompagnement à l'usage d'Internet portent des noms variés en fonction de leur appartenance à un réseau, national (Cyber-base : réseau de la Caisse des dépôts et consignations ; Point Cyb : réseau Information-Jeunesse), ou territorial (Cybercentres, Cybercommunes, Espaces Régionaux Internet Citoyen/ERIC, Espaces Régionaux Numériques, Point ou Lieu d'accès au multimédia / P@M ou L@M, Point d'accès public à Internet/PAPI, ...). Ils peuvent être installés dans ou à proximité immédiate des locaux Pôle Emploi, de maisons de l'emploi, de missions locales, ou de centres d'action sociale. Dans ces cas, il existe parfois une coordination avec ces organisations sur l'usage des outils numériques aux fins de recherche d'emploi ou de création d'une identité numérique, mais cela reste à la discrétion des acteurs locaux. Les réalités locales sont très variées, et les instruments d'aide à la décision développés en interne de ces organisations ne sont pas mis à la disposition des animateurs d'EPN. Si la demande de services liés à l'emploi, tels que l'aide à la création de CV, est forte, les EPN privilégient plutôt une approche par projets collectifs moins directement liés au cœur de métier du service public de l'emploi et visant à développer une culture du numérique chez les usagers.

### **4.3 Internet ne résout pas entièrement les problèmes d'information cachée ou fausse, mais accroît fortement les possibilités de vérification**

La théorie économique met en évidence que les problèmes d'information incomplète font partie des éléments qui contribuent à augmenter la durée du chômage en créant un chômage de nature frictionnelle. Le temps nécessaire pour collecter l'information pertinente sur les opportunités de travail et les candidats allonge la durée du chômage et celle pendant laquelle les postes à pourvoir restent vacants.

Les économistes mettent également en évidence l'existence d'asymétries d'information sur le marché du travail. De fait, les travaux menés sur ce thème se concentrent sur l'asymétrie que subit l'entreprise qui recrute, qui ne peut connaître avant l'embauche la productivité réelle des candidats à un poste. En réalité, on peut considérer que l'asymétrie d'information concerne aussi bien les candidats que les recruteurs.

Il existe ainsi des informations cachées sur le marché du travail, qui viennent de ce que candidats comme employeurs ont intérêt à se présenter sous leur meilleur jour. Au cours d'un processus de recrutement, on peut penser que la plupart des candidats mettent en avant leurs qualités et compétences professionnelles et leur expérience et ne mentionnent pas leurs faiblesses ou les minimisent afin, d'une part, d'obtenir le poste convoité et de l'obtenir aux meilleures conditions. Symétriquement, l'entreprise qui cherche à attirer des candidats aura tendance à mettre en avant ses atouts et les points les plus intéressants du poste proposé et à ne pas évoquer les aspects des conditions de travail ou du fonctionnement opérationnel qui pourraient rebuter les candidats éventuels. Or, candidats comme recruteurs souhaiteraient avoir la vision la plus complète possible de l'autre partie afin de savoir dans quoi ils s'engagent.

Internet a un effet ambivalent sur la réduction des asymétries d'information. D'un côté, en raison de l'effet « vitrine » d'internet, entreprises et candidats sont incités à diffuser de l'information positive. Les entreprises investissent des sommes importantes dans le développement de leur marque employeur, par le biais en particulier de leur propre site internet et des réseaux sociaux. Les candidats sont encouragés à passer du temps à accroître leur visibilité sur les réseaux et à soigner leur profil public. L'importance accrue de la visibilité à l'ère du numérique pourrait inciter les uns et les autres à enjoliver la réalité. Avec internet, la tentation de fraude serait ainsi plus grande, d'autant plus que le marché des faux diplômes a explosé<sup>143</sup>.

D'un autre côté, internet offre aussi des possibilités de recouper l'information. D'une part, il est beaucoup plus rapide aujourd'hui de vérifier certaines informations objectives comme le fait pour une personne d'être diplômée d'une grande école (grâce aux annuaires d'anciens élèves, notamment). D'autre part, les réseaux créent des interactions entre les personnes qui rendent difficilement soutenables des fausses informations. Les réseaux professionnels proposent en effet désormais des systèmes de recommandations par lesquels les membres peuvent faire figurer sur le profil de personnes avec lesquelles ils ont collaboré leur appréciation des compétences professionnelles de ces personnes. Ces recommandations sont faites en nom propre,

---

<sup>143</sup> Audition au COE de Jean-Paul BRETTE, Président de Syntec Conseil en Recrutement, le 13 janvier 2015.



sont visibles par tous et engagent la crédibilité de ceux qui les font, ce qui incite à ne pas mentir ni même à trop enjoliver la réalité.

Il existe également désormais des sites qui visent à donner une vision plus complète des entreprises, au-delà des informations que celles-ci diffusent dans le cadre de leur stratégie de marque employeur. Le site Glassdoor a ainsi été conçu à partir du constat que les candidats avaient peu d'informations pour guider leur choix de travailler dans une entreprise ou une autre : 32% des Français déclarent que leur expérience de travail est différente de ce qu'ils avaient anticipé<sup>144</sup>. Le site fonctionne sur le modèle de sites comme Trip Advisor, qui permet aux internautes de partager leurs avis sur des hôtels ou restaurants qu'ils ont testé. Sur Glassdoor, les actifs partagent, de manière anonyme, leurs avis sur les entreprises dont ils sont ou ont été salariés. Les candidats ont ainsi accès à des informations sur les avantages de la société (les dispositifs d'épargne salariale ou les tickets restaurants sont par exemple indiqués), les niveaux de salaire qu'elle pratique, les points positifs et négatifs des conditions de travail, de l'atmosphère de l'entreprise, de la personnalité des dirigeants etc.

Internet conduit donc à accroître les sources d'information. En particulier, le web 2.0 donne accès à de l'information qui était jusque-là cachée en permettant aux actifs de partager leurs expériences personnelles sur les réseaux. Certes, cela ne lève pas entièrement le voile sur les asymétries d'information, de faux avis ou de fausses informations pouvant circuler sur internet. Mais on peut penser que dans la masse des avis, les utilisateurs parviennent à se faire une idée de la réalité.

Outre l'information révélée par les réseaux, le numérique offre aussi des moyens de vérifier les informations diffusées par les candidats dans leurs CV. Selon les études et sondages réalisés sur le sujet des faux CV (sondages émanant pour l'essentiel de cabinets de recrutement), le fait de falsifier ou d'embellir son CV serait une pratique répandue qui concernerait selon les sources 15, 30, 50 ou même 70 % des CV. Des sociétés proposent aux entreprises qui souhaitent recruter, pour répondre à ce problème, des services de repérage des faux CV grâce à des tests en ligne et des mises en situation par webcam, comme ce que propose [scoring-line.com](http://scoring-line.com).

## **5 La diffusion, le contrôle et l'échange d'informations deviennent des enjeux majeurs**

### **5.1 L'exploitation de données des utilisateurs peut permettre d'améliorer le fonctionnement du marché du travail**

L'utilisation des données personnelles et des données de navigation des utilisateurs dans une logique de « *big data* » peut permettre d'améliorer l'appariement entre l'offre et la demande de travail en proposant des services plus personnalisés. L'utilisation des

---

<sup>144</sup> Audition au COE de Diarmuid RUSSEL, Directeur Général des Services Partenaires de Glassdoor, le 6 janvier 2015.

données est ainsi au cœur des nouveaux développements proposés par les acteurs de l'emploi sur internet, qu'il s'agisse par exemple de LinkedIn, de Monster ou de Jobijoba. Ce site utilise ainsi les données de recherche et de profil des candidats afin de leur fournir un service personnalisé, et donc de meilleure qualité : en fonction de l'historique des recherches réalisées sur le site, celui-ci émet des suggestions aux candidats relatives à des offres auxquelles il pourrait vouloir répondre ou à des formations qui pourraient l'intéresser. Et cela alors que l'utilisateur n'aurait peut-être pas spontanément pensé à entrer des critères conduisant à de telles offres.

Autre exemple : la société Work 4 propose des solutions de recrutement aux entreprises à partir des données des réseaux sociaux, notamment Facebook : à partir de ces données qu'elle collecte sur le réseau social, elle propose en effet un service de ciblage des campagnes de recrutement. Elle utilise pour cela des données renseignées directement par les utilisateurs pour compléter leur profil, telles que les données relatives à l'éducation (écoles et diplômes), la localisation, l'activité professionnelle lorsque celle-ci est présente. L'application utilise aussi les pages qui ont été « *likées* » par les utilisateurs, et qui peuvent donner beaucoup d'informations sur les centres d'intérêt des personnes.

Cette solution a ainsi permis à Gap de cibler dans sa campagne de recrutement les personnes habitant dans certaines villes et ayant « *liké* » des pages liées à la mode<sup>145</sup>. Cela permet de choisir de manière assez fine (année de sortie d'une formation ou d'une école par exemple) les personnes auxquelles on souhaite adresser une offre d'emploi et ainsi de réduire le « *bruit* » dans les informations recherchées. LinkedIn propose des solutions proches à ses entreprises clientes.

Ce type d'utilisation des données participe très certainement à un meilleur fonctionnement du marché du travail en augmentant la pertinence de l'information diffusée et reçue, c'est-à-dire en diminuant le bruit et même en proposant des suggestions qui peuvent se révéler appropriées

L'exploitation des données pourrait également constituer un atout précieux pour renforcer les données de la statistique publique, améliorer la connaissance du marché du travail et de son fonctionnement par les chercheurs ou le service public, ainsi que les politiques de l'emploi.

## **5.2 Tous les utilisateurs n'ont cependant pas conscience de l'importance et de la valeur des données collectées**

Le fait que ces données soient détenues en grande partie par des acteurs privés pourrait cependant poser problème, dans la mesure où ceux-ci ne les utiliseraient qu'à des fins commerciales, alors même que certaines exploitations non valorisables par des entreprises privées pourraient être socialement souhaitables.

Les sites internet accumulent en effet un nombre incalculable de données. Dans le cas des sites d'emploi, il s'agit de données sur les entreprises qui recrutent et sur les

---

<sup>145</sup> Audition au COE de Delphine REYRE, Directrice des Affaires Publiques de Facebook et de Stéphane Le Viet, fondateur de Work4, le 6 janvier 2015.

candidats, qui peuvent être très détaillées. Ces données présentent un intérêt très fort pour les entreprises de divers secteurs ainsi que pour l'administration. Elles sont une source d'information considérable et nouvelle et peuvent faire l'objet d'une commercialisation. Une étude du Boston Consulting Group a ainsi estimé qu'en 2020, la valeur des données personnelles tous secteurs confondus mais sur le seul marché européen s'élèverait à 1000 milliards de dollars<sup>146</sup>.

Or, les usagers ne sont pas toujours pleinement conscients de l'utilisation qui est faite de leurs données à des fins commerciales, ni même de l'étendue des données qu'ils transmettent. La collecte de données peut se faire de manière claire, par le biais de formulaires d'inscription ou plus discrètement par le biais des *cookies*. Dans ce dernier cas, la collecte se fait « *presque à l'insu de l'utilisateur* »<sup>147</sup>. En France, le régime d'autorisation qui prévaut est celui de l'*opt-in* : « *l'internaute doit effectuer un acte volontaire pour accepter que ses données soient utilisées ultérieurement à des fins commerciales* »<sup>148</sup>. Les dispositions concernant l'utilisation des données sont reprises dans les conditions générales d'utilisation du site, mais peu de personnes les lisent entièrement, pas plus qu'ils ne connaissent l'ampleur des informations récoltées *via* les *cookies*.

### **5.3 Entre gratuité et services payants, quelle place pour la neutralité et la transparence sur le marché du travail ?**

En outre, internet a créé un véritable marché de l'information. Si beaucoup de services et de sites internet peuvent sembler gratuits, ils ne le sont souvent que pour l'un des segments d'utilisateurs, ou seulement pour certains produits d'appel ; *a minima*, la gratuité apparente est en réalité un échange de services contre le droit d'utiliser certaines données personnelles. Cela vaut aussi pour le marché du travail en ligne. Dans tous les cas en effet, d'une certaine façon, l'utilisateur échange un service contre ses données personnelles : le site propose un service en échange de l'utilisation des données du consommateur, de manière plus ou moins consentie, ce dernier en perdant ainsi le contrôle. Toutes ces relations marchandes ne sont pas toujours claires et peuvent nuire à la neutralité de l'information véhiculée.

Il est nécessaire de distinguer le cas des services qui s'adressent aux entreprises et qui sont souvent payants de ceux qui visent les candidats, dont la plupart sont au moins en partie gratuits.

Les entreprises payent pour diffuser des offres d'emploi sur les sites d'emploi, de la même manière qu'elles payaient auparavant pour diffuser des annonces dans la presse, mais pour un coût généralement bien plus faible. Les entreprises peuvent aussi payer pour diffuser sur certaines plateformes des informations liées à leurs activités et leur

---

<sup>146</sup> Etude citée par le rapport du Conseil national du numérique dans son rapport sur la neutralité des plateformes.

<sup>147</sup> Conseil national du numérique (mai), « Neutralité des plateformes, réunir les conditions d'un environnement numérique ouvert et soutenable », mai.

<sup>148</sup> *Ibid.*

politique de recrutement et ainsi développer leur marque employeur. Ce type de prestation est généralement pour partie gratuit et devient payant pour accéder à des services améliorés (modèle dit « *freemium* »). C'est le cas des réseaux sociaux professionnels : ils proposent aux entreprises de créer une page gratuitement, mais elles paient en revanche pour accéder à des services plus directement liés au recrutement, comme le fait d'apparaître dans les entreprises qui recrutent ou pour pouvoir accéder à davantage de fonctionnalités sur leurs pages. Les entreprises payent également pour accéder à de l'information : l'accès aux CVthèques est payant, de même que l'accès simplifié à l'ensemble des profils des candidats sur les réseaux professionnels numériques à des fins de sourcing.

Pour les candidats, la plupart des services proposés par les acteurs de l'emploi sur internet sont gratuits : accès aux offres d'emploi, aux sites carrière des entreprises, création de profils sur les réseaux sociaux numériques, recherche d'offres par les compétences etc. Les sites d'emploi reposent en effet pour la plupart sur une logique biface, dans laquelle un seul segment d'utilisateurs paye les services proposés, ces services étant gratuits pour le second segment. C'est le cas des job boards sur lesquels les candidats consultent gratuitement des offres d'emploi mais qui proposent aux entreprises un service payant (les entreprises payent au moment de la diffusion des offres ou au moment de la mise en relation). C'est également le cas des agrégateurs grâce auxquels les candidats peuvent accéder gratuitement aux offres d'emploi et qui font en revanche payer le service de publication des offres respectivement aux entreprises qui cherchent à embaucher et aux job boards dont est extraite l'offre.

L'existence d'un marché des services de recrutement et de recherche d'emploi est en soi tout à fait normale et existait avant l'apparition d'internet. Mais pour ne pas nuire à la neutralité du marché du travail, il est nécessaire que ces services soient d'une part transparents quant à leur tarification et d'autre part qu'ils ne conduisent pas à des situations dans lesquelles les candidats ayant la plus grande capacité à payer bénéficient d'avantages directs par rapport aux autres candidats dans le processus, concurrentiel, du recrutement.

Or avec internet, le changement principal résulte de l'enjeu accru de visibilité : du fait de l'omniprésence de l'information, les informations diffusées par les entreprises et les candidats risquent de se perdre dans une masse de données. Diffuser de l'information ne suffit plus, encore faut-il que cette information touche sa cible.

Des services payants sont donc proposés, aux candidats comme aux entreprises, pour accroître leur visibilité. Les entreprises clientes de job boards et agrégateurs ont la possibilité de payer pour voir leurs annonces remontées en tête de liste et gagner ainsi en visibilité. De la même manière, les réseaux professionnels numériques proposent des abonnements premium pour leurs membres donnant droit à davantage de services.

Certaines pratiques posent question d'un point de vue éthique, parce qu'elles favorisent des candidats ayant la plus grande propension ou capacité à payer : il en est ainsi de certains abonnements permettant aux candidats qui y souscrivent d'apparaître en tête des candidatures lorsqu'ils postulent à une offre d'emploi. .

D'autres, non contestables d'un point de vue éthique, contribuent à renforcer le différentiel de visibilité dont pâtissent les petites entreprises qui ont généralement des budgets communication bien plus limités.

Enfin, les modèles économiques des job boards peuvent aussi avoir des répercussions sur la manière dont sont formulées les offres : ainsi, lorsque le job board se rémunère au résultat, c'est-à-dire en fonction du nombre de mises en relation ou candidatures adressées à l'entreprise, il peut être incité à présenter les offres qui lui sont adressées de manière plus attractive.

Un autre enjeu lié aux relations commerciales qui existent entre certains utilisateurs et la plateforme est celui de la transparence du marché du travail : certaines de ces relations commerciales ne sont pas toujours affichées, alors même que cela peut se répercuter sur la manière dont est présentée l'information et dont se passe l'appariement. Par exemple, les algorithmes des plateformes numériques ne sont pas publics, car ils sont au cœur de l'avantage compétitif des sites qui les emploient. Rien n'empêche aujourd'hui que ces algorithmes intègrent sans que cela soit connu de leurs utilisateurs des logiques avantageuses en faveur de leurs clients payants ou des rapports commerciaux avec leurs partenaires.

La coexistence de services gratuits et de services payants peut de manière plus générale nuire à la neutralité du marché du travail sur internet en donnant des avantages aux usagers qui payent sans que cela soit nécessairement visible ou connu de l'ensemble des utilisateurs. Ainsi, les sites qui reposent sur un modèle biface sont rarement neutres dans leur fonctionnement mais plutôt conçus de manière à répondre aux besoins du segment d'utilisateurs qui paye<sup>149</sup>.

Les pratiques des acteurs du marché du travail numérique créent donc un besoin renforcé de régulation afin que les services proposés ne conduisent pas à mettre en cause la neutralité et la transparence du marché du travail.

## 6 Au total, quels effets sur l'appariement ?

Internet et le numérique ont conduit à augmenter fortement la quantité d'information disponible sur les candidats et les postes à pourvoir, la vitesse de circulation de l'information ainsi que les moyens de la traiter.

En théorie, cette meilleure circulation de l'information devrait améliorer le fonctionnement des mécanismes de marché. Plus d'information devrait conduire à plus de concurrence entre les candidats mais aussi entre les entreprises qui recrutent, à une fixation plus concurrentielle des salaires mais aussi à une plus grande mobilité de la main-d'œuvre, tous ces mécanismes conduisant à un appariement plus rapide et de meilleure qualité.

En pratique, le bilan des effets d'internet et du numérique sur le fonctionnement du marché du travail est difficile à réaliser, et ce d'autant plus que les effets du phénomène internet sont impossibles à isoler.

---

<sup>149</sup> Audition au COE de Yannick Fondeur le 5 novembre 2014.

Les seules données dont on dispose montrent un effet positif d'internet sur la recherche d'emploi, l'effet des réseaux sociaux numériques restant en revanche pour l'instant au moins plus incertain.

Mais les changements apportés par internet ne sont pas univoques. Les contreparties en sont une information extrêmement abondante et pas toujours de qualité, ce qui peut résulter dans de nouvelles segmentations car les capacités de traitement de cette information sont inégalement réparties et une marchandisation de l'information sur le marché du travail pouvant nuire à sa neutralité. On peut penser que l'impact d'internet sera de plus en plus positif à mesure qu'augmenteront les externalités de réseau, que se diffusera la culture du numérique et l'accès à la technologie et que les potentialités énormes que renferment la mise en réseau de l'information et les capacités de traitement numérique des données collectées seront davantage exploitées.

### **6.1 Une étude réalisée aux Etats-Unis a montré que les chercheurs d'emploi qui utilisent internet trouvent un emploi plus rapidement**

Il découle de la meilleure circulation de l'information que l'appariement de l'offre et de la demande sur le marché du travail devrait être plus rapide. Les derniers travaux réalisés sur la question vont dans ce sens.

Ainsi, les travaux de Peter Kuhn ont montré que si, dans les premiers temps d'internet, les personnes qui l'utilisaient pour chercher un emploi mettaient plus de temps à en trouver un, le constat s'est depuis inversé<sup>150</sup>.

Dans un premier travail portant sur la période 1998-2000, Peter Kuhn et Mikal Skuterud<sup>151</sup> ont mis en évidence que les demandeurs d'emploi qui utilisaient internet pour rechercher du travail avaient en moyenne un niveau de formation plus élevé et avaient plus souvent que les autres travaillé dans des domaines où le taux de chômage est faible. Ainsi, les personnes qui utilisaient internet pour chercher du travail avaient généralement des durées de recherche plus courtes. Cependant, en tenant compte des différences de caractéristiques observables existant entre les deux groupes de demandeurs d'emploi, il est apparu que la recherche sur internet n'était pas en soi associée à des durées de recherche plus courtes. Au contraire, dans certaines configurations, les durées de recherche par internet étaient notablement plus élevées.

La conclusion de l'étude pointait deux explications possibles : soit internet ne permettait pas d'accélérer la recherche d'emploi, soit il existait un biais de sélection inobservable chez les personnes utilisant internet pour chercher du travail. Ce biais pouvait avoir plusieurs origines, comme le fait que les personnes qui cherchent sur internet ont des réseaux moins développés (internet étant probablement associé à l'utilisation de canaux formels de recherche) ou encore que les personnes les moins motivées à trouver un emploi utilisent internet en raison de coûts peu élevés de la recherche sur internet.

---

<sup>150</sup> Audition au COE de Peter KUHN, Professeur d'économie à l'Université de Californie, le 20 janvier 2014.

<sup>151</sup> Kuhn P., Skuterud M. (2004), "Internet Job Search and Unemployment Durations", *American Economic Review*, vol. 94 n°1.

Dans une recherche plus récente portant sur la période 2008-2009, Peter Kuhn et Hani Mansour<sup>152</sup> trouvent des résultats inverses. Il ressort en effet que les jeunes demandeurs d'emploi qui cherchent par internet ont des durées de recherche plus courtes, de 25 % en moyenne, que ceux qui ne cherchent pas sur internet<sup>153</sup>. Les auteurs avancent pour expliquer ce changement les hypothèses de l'amélioration de la conception des sites de recherche d'emploi (recherches ou filtres plus simples, suppression des annonces et CV obsolètes etc.) et d'externalités de réseaux plus importantes liées à un plus fort taux de connexion à internet. S'agissant de l'hypothèse de différences non observables entre les demandeurs d'emploi utilisant internet et les autres, on peut remarquer que la généralisation de l'utilisation d'internet est de nature à réduire ce type de biais.

Ce travail a également permis de réfuter l'hypothèse selon laquelle les demandeurs d'emploi qui cherchent par internet seraient moins motivés. En effet, il ressort de l'analyse des méthodes de recherche utilisées par les candidats selon que ceux-ci recherchent en ligne ou hors ligne que la recherche sur internet n'est pas corrélée à des méthodes davantage passives. En revanche, l'hypothèse qui avait été formulée selon laquelle la recherche par internet mobilise plus fortement les canaux de recherche formels se trouve vérifiée. Pourtant, le travail met en évidence que lorsqu'internet est utilisé pour mobiliser des canaux moins formels, comme le fait de contacter des amis et des parents, son usage est particulièrement efficace pour trouver du travail.

---

<sup>152</sup> Kuhn P., H. Mansour (2011), "Is Internet Job Search Still Ineffective?", *IZA Discussion Paper* n°5955, September.

<sup>153</sup> Cela ne tient pas à un effet d'âge car les auteurs ont refait les calculs de l'étude Kuhn-Skuterud en la restreignant aux jeunes demandeurs d'emploi et ils ont trouvé les mêmes résultats que pour l'ensemble des demandeurs d'emploi.

**Tableau 5 : Méthodes de recherche d'emploi par les demandeurs d'emploi, 2008**

Méthode	(1) Part de DE n'utilisant pas cette méthode en ligne	(2) Part de De utilisant cette méthode en ligne	(3) Part des DE utilisant cette méthode (1+2)	(4) Part de la méthode en ligne (2/3)
<b>Méthodes de recherche actives :</b>				
1) Contacter l'employeur directement	0,36	0,29	0,65	0,45
2) Service public de l'emploi	0,19	0,19	0,38	0,50
3) Agence d'emploi privée	0,07	0,08	0,15	0,53
4) Amis ou parents	0,44	0,11	0,55	0,20
5) Service emploi de l'école/université	0,05	0,06	0,11	0,55
6) Envoi de CVs et formulaires de candidature	0,24	0,48	0,72	0,67
7) Registres des syndicats/organismes professionnels	0,03	0,03	0,06	0,50
8) Par petites annonces (publication ou réponse)	0,16	0,17	0,33	0,52
9) Autres	0,04	0,03	0,07	0,43
<b>A: Total Actives (1-9)</b>	<b>1,58</b>	<b>1,44</b>	<b>3,02</b>	<b>0,48</b>
<b>Méthodes de recherche passives :</b>				
10) Consulter les petites annonces	0,30	0,32	0,61	0,52
11) Formation continue	0,06	0,03	0,09	0,33
12) Autres	0,02	0,02	0,04	0,50
<b>B: Total Passives (10-12)</b>	<b>0,38</b>	<b>0,37</b>	<b>0,74</b>	<b>0,49</b>
<b>Méthodes totales (A+B)</b>	<b>1,96</b>	<b>1,81</b>	<b>3,76</b>	<b>0,48</b>
Part des méthodes actives dans le total (A/(A+B))	0,81	0,80	0,80	-

Source : Audition au COE de Peter KUHN, Professeur d'économie à l'Université de Californie, le 20 janvier 2014

Avec le temps, la diffusion d'internet et l'amélioration des fonctionnalités des sites, internet aurait donc permis de diminuer les durées de recherche. Cela ne permet toutefois pas de préjuger des effets globaux d'internet sur le niveau du chômage et notamment pas de déduire avec certitude qu'en l'absence d'internet, le niveau du chômage actuel aurait été aggravé.

En effet, ces résultats ne valent pas pour l'ensemble des demandeurs d'emploi, mais seulement pour ceux qui cherchent sur internet. Ils ne tiennent donc pas compte de potentiels effets de déplacement : si l'utilisation d'internet pour chercher du travail permet de réduire la durée de chômage des personnes qui l'utilisent, il existe un risque que cela allonge de manière concomitante les durées de recherche des demandeurs d'emploi qui ne sont pas sur internet.

## 6.2 Le marché du travail s'élargit avec les réseaux sociaux professionnels

Si les job boards et agrégateurs représentent une innovation importante en proposant un nouveau support de diffusion des offres, cette innovation est surtout technologique et joue essentiellement sur la rapidité de diffusion et d'accès à l'information, sans modifier radicalement les pratiques de recherche d'emplois ou de candidats.



En revanche, les réseaux professionnels numériques, qui ne sont pas une simple transposition sur internet d'un outil qui existait auparavant constituent un véritable changement qui pourrait affecter plus directement le fonctionnement du marché du travail en l'élargissant. La principale innovation des réseaux professionnels numériques est de en effet de donner aux entreprises un accès à des informations concernant l'ensemble des actifs inscrits, et non plus seulement aux candidats qui recherchent activement un emploi, qu'ils soient demandeurs d'emploi ou en poste. Cela revient donc à élargir le marché du travail : les entreprises peuvent diffuser leurs offres à l'ensemble des actifs qui sont sur ces réseaux. Les pratiques de « chasse », auparavant réservées – compte tenu de leur coût- pour des profils très ciblés ou de très haut niveau, s'élargissent considérablement et deviennent de surcroît beaucoup plus aisées.

Dès lors, on peut se demander si les réseaux sociaux n'entraînent pas eux aussi des effets de déplacement : en favorisant les mobilités professionnelles des candidats en poste ils pourraient également nuire, au moins à court terme, au retour à l'emploi des demandeurs d'emploi.

En effet, les demandeurs d'emploi se retrouvent en compétition avec davantage de candidats en poste. Or les employeurs préfèrent souvent embaucher des personnes en emploi : *« certains dirigeants rencontrés pensent que les personnes qui consultent les annonces d'emploi sont avant tout des demandeurs d'emploi en recherche d'emploi depuis plus ou moins longtemps. Or, les dirigeants appréhendent de recruter des demandeurs d'emploi – exprimant parfois une forme de discrimination à leur égard – et ciblent avant tout des candidats déjà en poste »*<sup>154</sup>.

Par l'intermédiaire des réseaux professionnels numériques, les postes à pourvoir seraient plus facilement pourvus par des personnes déjà en emploi, avec un effet d'éviction ou tout au moins d'allongement possible des durées de recherche pour les demandeurs d'emploi et autres candidats actifs. Mais d'un autre côté, les personnes qui quittent leur poste pour changer de travail libèrent un poste. Dans ce cas, l'élargissement des candidats potentiels n'aurait pas d'effet négatif pour le retour à l'emploi des personnes au chômage : il tendrait à améliorer l'appariement et à augmenter le nombre de mouvements sur le marché du travail liés à la publication d'une offre d'emploi.

L'effet d'élargissement du marché du travail par les réseaux sociaux est cependant à relativiser. En effet, si le fait d'être sur les réseaux professionnels numériques est aujourd'hui considéré comme important tant par les salariés en poste, les demandeurs d'emploi que par les recruteurs, l'efficacité réelle des réseaux pour le recrutement final n'est pour l'instant pas démontrée. Il n'existe pas encore d'étude scientifique sur le sujet, la deuxième enquête Ofer dont les résultats sont attendus pour 2016, devant certainement apporter des éléments sur le sujet. Et le grand nombre de données d'enquête disponibles (**Encadré 3**) ne permettent pas de se faire une idée très claire de l'efficacité des réseaux sociaux comme vecteurs directs de recrutements.

---

<sup>154</sup> Apec (2013), « Le recrutement des cadres dans les petites entreprises », Les études de l'emploi cadre, Apec, n°2013-37, mai.

### Encadré 3 : Le rôle des réseaux numériques dans le recrutement

Diverses enquêtes portent sur le rôle des réseaux sociaux dans le recrutement et la recherche d'emploi. Leurs résultats ne sont pas toujours faciles à interpréter pour plusieurs raisons :

- Certaines enquêtes portent sur tous les réseaux sociaux numériques tandis que d'autres ne portent que sur les réseaux professionnels ;
- Le champ de certaines enquêtes n'est pas représentatif de l'ensemble des candidats ou de l'ensemble des recruteurs mais comporte parfois un biais important en faveur des utilisateurs des réseaux numériques ;
- Les résultats des différentes enquêtes semblent parfois divergents car ils portent sur des pratiques proches mais pas identiques (par exemple, les questions utilisez-vous les réseaux sociaux pour recruter ou les avez-vous utilisés lors du dernier recrutement donnent des ordres de grandeur qui peuvent être très différents).

D'après une enquête de Harris interactive pour Viadeo<sup>155</sup>, les personnes à la recherche d'un emploi et les recruteurs pensent en majorité que les réseaux professionnels numériques sont incontournables pour trouver un emploi et pour recruter. Cependant, les recruteurs sont plus nombreux que les actifs à penser que ces réseaux sont incontournables pour trouver un emploi et les actifs sont plus nombreux que les recruteurs à considérer qu'ils sont incontournables pour recruter : cela pourrait être le signe que leur efficacité réelle est parfois surestimée.

S'agissant tout d'abord des candidats, d'après une enquête de 2012 réalisée par RégionsJob, seules 26 % des personnes à la recherche d'un emploi interrogées jugeaient les réseaux sociaux assez importants ou très importants<sup>156</sup>. Elles étaient 35 % à déclarer utiliser les réseaux sociaux numériques pour rechercher un emploi, à un niveau relativement stable depuis 2010.

Lorsqu'on se concentre sur les seuls réseaux sociaux numériques professionnels, outils mobilisés notamment par une population de cadres et qui constituent des canaux de recherche d'emploi plus naturels que les réseaux de type Facebook ou Twitter, seuls 36 % des cadres interrogés dans le cadre d'une enquête de l'APEC de 2012 considèrent qu'être inscrits sur un ou plusieurs sites de réseaux est efficace pour trouver un emploi<sup>157</sup>. Ces sites sont en revanche jugés utiles dans une recherche d'emploi par près de six cadres sur dix et par 71 % des cadres de moins de trente ans.

---

<sup>155</sup> Harris Interactive (2013), « Regards croisés actifs / recruteurs : la place des réseaux sociaux professionnels sur le marché de l'emploi », étude ACCE-Viadeo.

<sup>156</sup> RégionsJob, Emploi & Réseaux sociaux, 3<sup>ème</sup> édition de l'enquête.

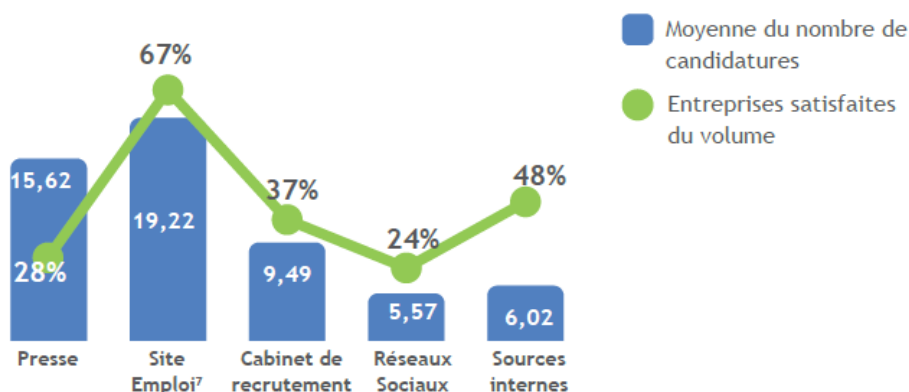
<sup>157</sup> APEC (2012), *Les cadres et les réseaux sociaux*, Les études de l'emploi cadre, novembre.

S'agissant des recruteurs, d'après une enquête RegionsJob réalisée en 2013<sup>158</sup>, 56 % des recruteurs interrogés disaient utiliser les réseaux numériques pour recruter, contre 53 % en 2012 et 47 % en 2010. 48 % jugent leur efficacité moyenne, 18 % plutôt mauvaise, 30 % plutôt bonne et 4 % excellente. Cependant, ces jugements portent sur l'ensemble des réseaux numériques et non sur les seuls réseaux professionnels.

48 % des recruteurs déclarent avoir déjà contacté un candidat *via* un réseau social numérique et 32 % disent avoir déjà finalisé un recrutement par ce biais. Parmi les recruteurs qui disent avoir déjà recruté par les réseaux sociaux, 85 % disent que ces recrutements représentent 30 % ou moins de l'ensemble de leurs recrutements, ce sont essentiellement des recrutements de cadres supérieurs (82 %), beaucoup plus rarement de techniciens (29 %) ou d'employés/ ouvriers (12 %). Par ailleurs, il s'agit d'abord de profils du secteur commercial (42 %), de l'informatique (31 %) ou de l'ingénierie (29 %), profils considérés comme « pénuriques » sur le marché du travail.

Pour sa part, Stepstone a compilé les résultats d'enquêtes réalisées auprès d'entreprises européennes sur les réseaux sociaux numériques entre 2012 et 2013<sup>159</sup>. Il en ressort que 64 % des entreprises interrogées recourent à LinkedIn pour trouver de nouveaux talents, 41 % utilisent Facebook et 29 % Twitter. S'agissant des entreprises françaises, 71 % utilisent Viadeo, 69 % LinkedIn, 37 % Facebook et 17 % Twitter. Mais les réseaux sociaux génèrent moins de candidatures que les autres canaux de recrutement et sont le canal qui satisfait le moins les entreprises quant au volume de candidatures apporté (**Graphique 7**) : seules 24% des entreprises se disent satisfaites du volume de candidats obtenu par les réseaux sociaux.

**Graphique 7 : Volume de candidatures par canaux de recrutement et taux de satisfaction**



Source : Enquête TNS mensuelle sur l'efficacité des canaux de recrutement en termes de nombre de candidats, 2012- 2013

Enfin, d'après les données de l'Apec portant sur les seuls recrutements de cadres en 2013<sup>160</sup>, les réseaux sociaux numériques ne comptent pas parmi les moyens les plus utilisés par les recruteurs pour obtenir des candidatures lors de leur dernier

<sup>158</sup> RegionsJob (2013), « Etat des lieux du recrutement sur les réseaux sociaux ».

<sup>159</sup> Stepstone (2013), « Le recrutement via les réseaux sociaux : mythe ou réalité ? ».

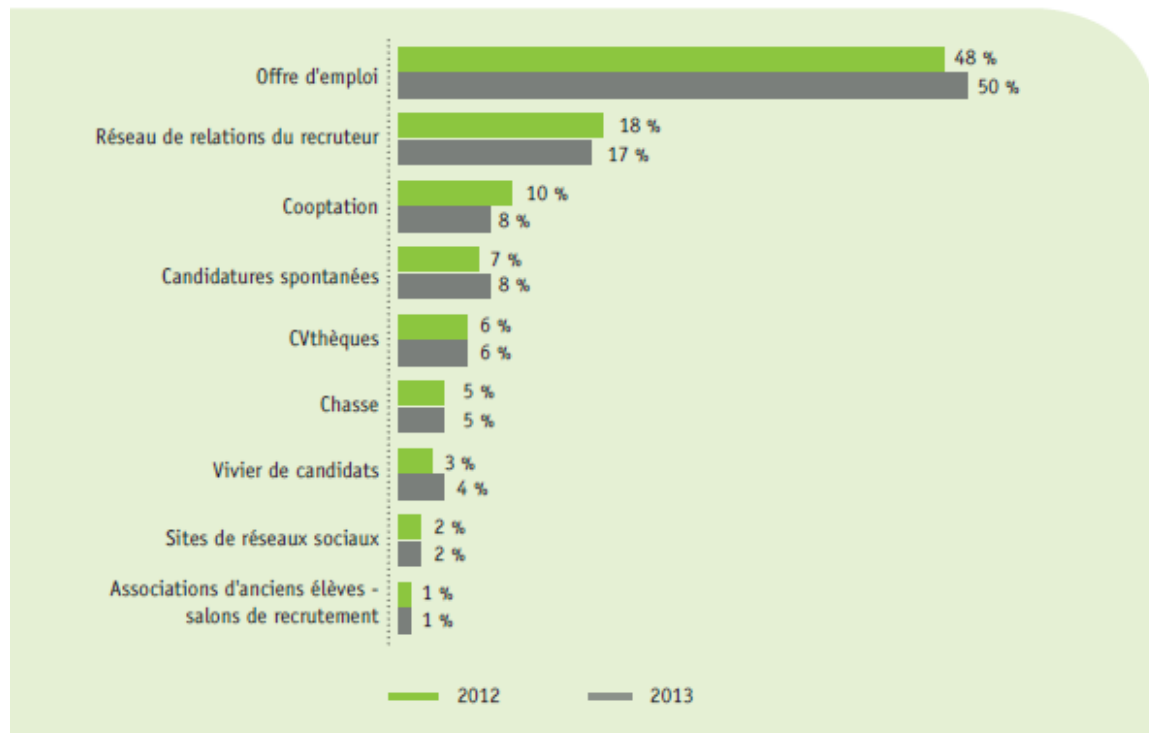
<sup>160</sup> Apec (2014), *Op.cit.*

recrutement : seuls 22 % des recruteurs disent y avoir eu recours, contre 82 % pour la diffusion d'une offre, 62 % pour l'examen des candidatures spontanées ou 55 % pour le recours au réseau de contacts.

Il est à noter que l'Apec notait en 2013 une diminution de la part des entreprises utilisant les réseaux sociaux pour recruter, celle-ci était de 24 % en 2012 (stagnation par rapport à 2011), après avoir fortement augmenté les années précédentes<sup>161</sup>. D'autres enquêtes indiquent au contraire que la place des réseaux sociaux dans le recrutement est en forte augmentation. D'après une enquête régulière de Novamétrie-Digital Jobs auprès des DRH, la place des réseaux sociaux dans le recrutement était estimée par ces derniers à 2 % en 2009, 5 % en 2010, 9 % en 2011 et 15 % en 2014.

Enfin, selon l'APEC, les réseaux sont rarement le vecteur direct de la transmission des candidatures aux employeurs : dans une enquête, seuls 2% des employeurs ayant recruté indiquent que la candidature de la personne qui a été embauchée est parvenue par le biais d'un réseau numérique (Graphique 8).

**Graphique 8 : Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ?**



Source : Apec, 2014

Les données de ces enquêtes sont difficiles à interpréter, il en ressort de manière générale que l'usage des réseaux professionnels s'est fortement accru. La majorité des candidats et des recruteurs y sont présents, les utilisent et considèrent qu'y être présent est important. Ces outils deviennent donc des outils de recrutement, même s'il semble que peu de recrutements s'opèrent en intégralité sur ce seul canal.

<sup>161</sup> APEC (2013), Enquête Sourcing cadres, Edition 2013, Les études de l'emploi cadre n°2013-47, juin.

### **6.3 La plus grande circulation de l'information devrait améliorer le fonctionnement des mécanismes de marché et donc *in fine* l'appariement de l'offre et de la demande**

Il est très difficile d'évaluer les effets d'un phénomène aussi global et diffus qu'internet, mais on peut avancer un certain nombre d'hypothèses quant au sens des évolutions qu'il favorise.

#### **6.3.1 Une hausse de la concurrence**

En améliorant la circulation de l'information et les moyens d'y accéder, internet renforce la concurrence entre les candidats mais aussi entre les entreprises. Une concurrence plus forte est supposée améliorer le processus de rencontre entre l'offre et la demande.

Du côté des candidats, tous les actifs sont incités à afficher leur parcours professionnel sur internet, par le biais des réseaux sociaux ou des sites de diffusion de CV en ligne comme Doyoubuzz. Ainsi, au-delà des seules personnes qui sont réellement en recherche d'emploi (demandeurs d'emploi et actifs occupés qui souhaitent changer d'emploi), les recruteurs ont accès également aux candidats dits passifs, c'est-à-dire ceux qui ne cherchent pas d'emploi mais qui peuvent être néanmoins à l'écoute des opportunités du marché. Cela crée donc une concurrence plus forte sur les postes à pourvoir, dont les effets pour les demandeurs d'emploi sont incertains (voir *supra* partie II-6.2).

Du côté des employeurs et afin de développer l'attractivité de l'entreprise, il est de plus en plus important d'être visible sur internet. Les outils de marque employeurs se développent : les grandes entreprises ont toutes créé des sites carrière et il est également possible de créer à moindre frais une page sur les réseaux sociaux. Les candidats ont donc accès à davantage d'information sur les entreprises qui recrutent, et ces entreprises se trouvent davantage en concurrence.

#### **6.3.2 Une fixation plus concurrentielle des salaires**

On peut s'interroger sur l'effet d'internet sur les rémunérations. La meilleure circulation de l'information et la plus forte compétition entre les candidats et les entreprises devraient conduire à une fixation plus concurrentielle des salaires. Le niveau des rémunérations devrait être davantage lié à celui de l'offre et de la demande qui existent pour chaque segment. Les salaires des secteurs et métiers en tension devraient donc s'élever tandis que ceux pour lesquels il y a abondance de candidatures devraient plutôt évoluer à la baisse. Ces prédictions, et encore plus le lien avec internet, sont cependant difficiles à confirmer en l'état des connaissances scientifiques.

#### **6.3.3 Une plus grande mobilité des actifs**

Internet favorise la mobilité de la main-d'œuvre en donnant accès aux candidats à l'ensemble des offres d'emploi. Ceci est particulièrement vrai pour les catégories d'actifs

susceptibles d'être concernées par des mobilités internationales, puisqu'il est aujourd'hui considérablement plus simple pour elles de consulter les offres d'emploi des autres pays qu'à l'époque où les offres étaient diffusées essentiellement dans la presse écrite.

Le portail européen Eures de la mobilité professionnelle rassemble des offres d'emploi collectées par les services publics de l'emploi nationaux. Il reste cependant à ce jour peu connu et utilisé, avec un nombre limité d'offres mises en commun. Il existe également des job boards spécialisés, comme le site [jobtrotter.com](http://jobtrotter.com) et des pages spécialisés dans les offres à l'international sur les job boards généralistes, comme sur le site de Pôle emploi ([pole-emploi-international.fr](http://pole-emploi-international.fr)).

Les candidats peuvent aussi trouver facilement des informations sur les entreprises étrangères sur leurs sites internet ainsi que les contacts des référents RH de ces entreprises. Il est alors possible de postuler de façon spontanée ou de se mettre en contact avec les personnes travaillant dans des entreprises étrangères via les réseaux professionnels numériques notamment. Il devient beaucoup plus simple d'envisager une carrière au-delà des frontières françaises. Mais la mobilité internationale concerne cependant essentiellement une fraction des cadres.

Internet pourrait aussi favoriser la mobilité interrégionale, bien que le marché du travail français reste, comme dans les autres pays, pour la majeure partie un marché local. La recherche par internet incite néanmoins à élargir ses critères de recherche lorsqu'on ne trouve pas d'offre dans son secteur et dans sa zone de recherche. La plupart des job boards ont d'ailleurs développé des systèmes de suggestion qui proposent aux candidats des offres ne remplissant pas l'ensemble des critères mais pouvant tout de même les intéresser. Par exemple, le conseiller virtuel du site [Jobijoba.fr](http://Jobijoba.fr) indique au candidat les villes ou régions dans lesquelles les compétences qu'il détient sont le plus recherchées, lui propose des offres dans des villes dans lesquelles il n'a pas fait de recherches mais où il pourrait avoir envie d'aller travailler (ville dans laquelle la personne a fait ses études, où elle est née, etc.).

Là encore, l'impact d'internet est difficile à mesurer mais on peut supposer qu'il va dans le sens d'une plus grande mobilité du travail.

#### **6.3.4 A terme, une probable réduction du nombre des emplois durablement vacants**

On peut penser que la meilleure circulation de l'information permise par internet devrait aboutir progressivement à une meilleure allocation géographique et sectorielle des compétences. Au niveau macroéconomique, on ne constate pas à ce jour de tendance à la réduction des emplois vacants : leur niveau reste très élevé en dépit d'un fort taux de chômage. On ne dispose pas cependant de la possibilité de recourir à une approche contrefactuelle pour savoir ce qu'aurait été le niveau d'emplois vacants en l'absence des nouvelles technologies. Les entreprises font toujours mention dans certains secteurs

d'importantes difficultés de recrutement. Globalement, les différentes enquêtes montrent que ces difficultés sont rapportées par environ un tiers des recruteurs<sup>162</sup>.

Si, naturellement, internet n'a pas résolu tous les problèmes d'appariement, son utilisation n'en est encore qu'à ses débuts, et de grands progrès devraient être faits dans l'exploitation de ses potentialités, notamment dans l'analyse et le traitement des milliards de données qui sont collectées chaque jour par les acteurs du web. Certains job boards et autres sites d'emploi proposent déjà sur la base de leurs propres données d'identifier quasiment en temps réel les métiers les plus en tension sur les territoires (voir notamment les baromètres Jobijoba de l'emploi<sup>163</sup>).

Il est probable que des progrès importants seront réalisés dans ce domaine qui permettront notamment d'étendre ces analyses à un plus grand nombre de données et à l'ensemble du territoire et de faire des liens avec l'appareil de formation professionnelle et l'enseignement secondaire et supérieur.

Cela pose cependant la question, essentielle, de la coopération entre les acteurs privés qui détiennent les données et le service public de l'emploi qui œuvre à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail.

Avec la meilleure circulation de l'information et le renforcement de la concurrence aussi bien entre les candidats qu'entre les recruteurs, internet a pour effet de rapprocher les caractéristiques du marché du travail de celles d'un véritable « marché ». Il en découle probablement des avantages pour les personnes les mieux placées dans la concurrence pour les postes et pour celles qui savent le mieux utiliser les nouvelles technologies pour faire valoir leurs compétences et attirer l'attention des recruteurs. La question se pose en revanche des effets de ces profonds changements pour les personnes qui sont moins bien placées dans la course à l'emploi, pour celles qui ne maîtrisent pas ces technologies qui ne souhaitent pas s'intégrer dans des logiques de recherche de visibilité et aussi pour ceux, qu'ils soient en poste ou demandeurs d'emploi, ne sont pas au courant des changements à l'œuvre dans le fonctionnement du marché du travail.

---

<sup>162</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2013), *Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*, septembre.

<sup>163</sup> Jobijoba (2014), « Baromètre Jobijoba de l'emploi en Aquitaine », Rapport d'étude pour le 1er trimestre 2014.

## PROPOSITIONS

### **Encourager une meilleure coopération entre les opérateurs privés et les administrations chargées de la statistique publique et des politiques de l'emploi, afin de mieux exploiter la mine d'informations sur le marché du travail présente sur internet**

- Le Conseil recommande aux pouvoirs publics de réunir régulièrement les acteurs internet du marché du travail, privés comme publics, et d'envisager ensemble les coopérations qui doivent être mises en œuvre dans l'intérêt collectif :
  - d'une part, le Conseil a mis en évidence dans le cadre du présent rapport l'intérêt des données susceptibles d'être recueillies sur les trajectoires professionnelles et le marché du travail, tant par des opérateurs publics que par d'autres ayant un but lucratif. Le Conseil encourage ces derniers à collaborer avec les pouvoirs publics dans des démarches citoyennes tendant à partager des informations pour améliorer la connaissance collective du marché du travail et les politiques de l'emploi ;
  - d'autre part, pareilles coopérations pourraient également être l'occasion de favoriser la diffusion de standards de qualité en matière de traitement et d'utilisation à des fins statistiques des données sur le marché du travail;
- Le Conseil recommande également aux pouvoirs publics d'encourager, par des appels à projets spécifiques ou *via* des expérimentations, les innovations visant à développer des solutions techniques permettant de faciliter la recherche d'emploi et d'améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande d'emplois.



**Renforcer la diversité des compétences disponibles au sein des administrations publiques :**

- L'Etat doit se doter de compétences actuellement rares (data scientists, spécialistes du langage, community managers...), non dans l'esprit de s'engager à tout prix dans une « *course à l'innovation* » avec des opérateurs privés, mais pour se donner les moyens d'une action autonome efficace, d'une bonne coopération avec les acteurs privés pertinents; et des moyens de régulation appropriés.

**Améliorer la qualité des offres d'emploi, lutter contre les stéréotypes et d'éventuelles discriminations :**

- Modifier la législation sur les offres d'emploi afin de rendre obligatoire une mention précisant à quel horizon le poste est à pourvoir (comme c'est déjà le cas pour les offres de Pôle emploi) ou s'il s'agit d'un recrutement conditionnel ;
- Mieux faire appliquer l'article L121-7 du code du travail qui prévoit que « *le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard* » et rendre obligatoire une mention indiquant si une partie de ce processus est automatisée ;
- Afin de lutter contre d'éventuelles discriminations à l'égard des demandeurs d'emploi et notamment des demandeurs d'emploi de longue durée, interdire dans les offres d'emploi, qu'elles soient extérieures ou internes à l'entreprise, toute référence à la recherche d'un salarié en activité ;
- Comme le fait l'APEC en labellisant des offres de qualité, encourager les entreprises à indiquer des échelles de salaire et le lieu de travail sur les offres d'emploi.

**Améliorer encore les référentiels de métiers et de compétences ainsi que leur utilisation, afin qu'ils deviennent un outil plutôt qu'une contrainte pour les demandeurs d'emploi et les employeurs**

- Faire évoluer le ROME de façon plus dynamique en fonction de ce que peuvent apprendre les technologies des sites d'emploi. Il s'agit de faire intervenir dans le processus d'actualisation du ROME des procédures automatisées qui analysent les récurrences sémantiques dans les offres d'emploi et les pratiques de consultation, afin de vérifier l'actualité et la pertinence des intitulés métiers du ROME et d'ajouter plus rapidement, tout en procédant aux procédures de validation nécessaire, les nouveaux métiers et référencement de compétences. Il semble en effet qu'une part significative des métiers du ROME ne correspond à

aucune annonce récente dans l'ensemble des offres publiées sur internet. La logique d'actualisation collaborative du ROME engagée par Pôle Emploi à travers des POC pourrait être systématisée par la création d'une plateforme collaborative permanente permettant la participation des conseillers, recruteurs, demandeurs d'emploi et autres partenaires.

- Comme s'y est engagé Pôle emploi, faire rapidement aboutir la possibilité d'utiliser toutes les potentialités du ROME en permettant aux chercheurs d'emploi, sur le site de Pôle emploi, de faire des recherches par compétence et non plus seulement par métier, et de pouvoir ainsi obtenir des réponses en fonction de ces compétences, qui peuvent pour partie être transversales aux secteurs d'activité.

### **Améliorer encore le volume d'offres d'emploi et de CV disponibles sur le site de Pôle emploi**

- Afin de permettre à toute personne correspondant aux critères d'accès aux contrats aidés de candidater tout en conservant le ciblage desdits contrats, expérimenter, puis évaluer la mise en ligne des offres de contrats aidés ;
- A un instant t, la moitié des offres d'emploi dont dispose Pôle Emploi sont, provisoirement ou non, suspendues, et n'apparaissent donc pas sur son site. Il conviendrait d'accélérer le traitement de ces offres suspendues tout en conservant l'exigence de qualité. Pour ce faire, des envois aux entreprises de mails automatisés pourraient être prévus en amont des dates butoirs fixées avec les recruteurs, ces mails les prévenant qu'en l'absence de réponse avant une certaine date, la publication de l'offre sera suspendue ;
- De même, des rapports pourraient automatiquement être générés à l'attention des recruteurs, avec les statistiques de consultation de leurs offres, les liens établis avec le nombre de candidatures enregistrées ainsi, le cas échéant, que des possibilités d'améliorer le contenu de l'offre ;
- La mise en ligne du CV Pôle Emploi de chaque demandeur d'emploi pourrait devenir systématique au moment de l'inscription à Pôle emploi, à moins que le demandeur d'emploi ne s'y oppose expressément. Ce dernier conserverait la possibilité d'en anonymiser le contenu ou de le retirer à tout moment. Cela permettrait de rendre le site de Pôle emploi plus utile encore pour les employeurs dans leur recherche de profils correspondant à leurs besoins.

### **Optimiser l'utilisation d'internet pour réduire le nombre d'emplois durablement vacants**

- La multidiffusion par Pôle emploi de ses offres susceptibles d'être difficiles à pourvoir, avec l'accord du recruteur, devrait être généralisée rapidement à toutes les régions et cela en fonction de critères assez larges, ce qui suppose un cadre contractuel clair afin que les partenariats établis ne nuisent pas à la qualité des offres diffusées. Il s'agit, non seulement d'assurer une certaine réciprocité entre acteurs privés et institutions publiques, mais surtout d'améliorer la transparence et le fonctionnement du marché du travail ;
- La diffusion d'informations sur les métiers difficiles à pourvoir et sur les formations permettant d'y accéder pourrait être encore élargie et mise à disposition des demandeurs d'emploi.

### **Réduire les inégalités et segmentations sur le marché du travail en ligne**

- Améliorer l'information des chercheurs d'emploi, qu'ils soient ou non au chômage, ainsi que celle de l'ensemble des actifs pour la gestion de leur carrière, sur le marché du travail en ligne, sur les « *codes culturels* » d'internet, sur les conditions automatisées de certains recrutements et plus largement, sur les potentialités et risques d'internet ; La diffusion de plaquettes ou de vidéos d'informations sur les différents outils existants en ligne et l'ensemble des fonctionnalités et services qu'ils proposent aux demandeurs d'emploi nouvellement inscrits devrait être systématisée ; De tels outils d'informations pourraient également être développés à destination des recruteurs, et notamment des TPE et PME ;
- Organiser des campagnes de communication régulières (spots radio, télé, vidéos, sites internet et réseaux sociaux) sur l'utilisation des réseaux sociaux pour protéger ses données personnelles, ainsi qu'à destination des TPE/PME sur l'intérêt et la facilité de publier sur internet des offres pour leurs recrutements ;
- Détecter, lors des premiers entretiens d'un demandeur d'emploi, d'éventuelles carences dans les compétences de base numériques de ce dernier et proposer, le cas échéant, des ateliers ou une information pour y remédier ;
- En complément des actions tendant à réduire la fracture numérique, généraliser les possibilités d'accès au marché du travail en ligne dans les agences du service public de l'emploi et les autres opérateurs publics chargés de l'accompagnement vers l'emploi, avec une possibilité d'être aidé ou accompagné. Ces accès pourraient notamment prendre la forme d'espaces publics numériques (EPN) dont sont déjà équipées certaines agences Pôle emploi ;
- Offrir aux demandeurs d'emploi qui ne sont pas en accompagnement 100% web la possibilité de bénéficier quand même, avec leur conseiller et de façon personnalisée, de certains outils du 100% web (visioconférence, chat) ;

- Veiller à ce que la numérisation des démarches et procédures à accomplir auprès de Pôle Emploi ne prive pas de contact humain les demandeurs d'emploi qui en expriment le besoin ;
- Prévoir de manière plus systématique une coordination entre les agences Pôle emploi et les espaces publics numériques pour l'organisation de sessions de formation à la recherche d'emploi sur internet, cela existant au cas par cas uniquement à ce jour, surtout dans les EPN situés au sein de structures dédiées à l'emploi, telles que les missions locales, les centres communaux d'action sociale ou les agences Pôle Emploi. Favoriser les collaborations et l'échange de bonnes pratiques entre les conseillers Pôle emploi et les animateurs des espaces publics numériques (EPN). Certains outils mobilisés en interne par les conseillers Pôle emploi pourraient être transmis aux animateurs des EPN qui travaillent avec des demandeurs d'emploi afin de faciliter et de professionnaliser plus encore leur travail ;
- Encourager l'ensemble des petites et moyennes entreprises, notamment *via* leurs organisations professionnelles et les chambres consulaires, à tirer tout le profit possible du numérique (et en particulier d'internet) pour donner plus de visibilité à leurs offres d'emploi améliorer leurs procédures de recrutement. Les initiatives « Les PME recrutent » ou le Portail de l'emploi de l'économie sociale et solidaire qui vont dans ce sens devraient être évaluées pour en tirer tous les apprentissages possibles.

### **Améliorer la protection des données personnelles, la transparence et la neutralité du marché du travail en ligne**

- Comme le propose également le Conseil d'Etat, créer la possibilité d'actions collectives pour la protection des données personnelles, afin de faire cesser d'éventuelles violations de données personnelles. Pour les données concernant les demandeurs d'emploi ou les salariés, permettre aux syndicats d'intervenir dans ces procédures ;
- Encadrer les règles de transmission de données à caractère personnel d'un site à un autre et subordonner la réutilisation des offres d'emploi et des CV ou leur agrégation sur un site distinct de celui sur lequel elles ont été placées par le recruteur ou le candidat au consentement de ces derniers ;
- Clarifier dans le droit du travail le régime de responsabilité pour les annonces d'emploi, quel que soit leur mode de diffusion : le site qui diffuse, celui qui agrège ou l'entreprise ;
- Mieux informer les utilisateurs de réseaux sociaux non professionnels de la possibilité d'utilisation de données qu'ils rendent publiques à des fins

professionnelles. Les encourager, s'ils ne souhaitent pas d'utilisation professionnelle de leurs données, à utiliser les fonctionnalités des sites telles que l'accès restreint aux seuls « amis », etc.

- Sous l'autorité et le contrôle de la CNIL et du Défenseur des droits, mettre en place de façon concertée un « *Cahier des charges du recrutement* » s'imposant à l'ensemble des sites publiant des offres d'emplois, afin de renforcer le contrôle de la qualité, de l'actualisation et de la licéité des offres (lutte contre toutes les formes de discriminations, censure des offres d'emplois comportant de manière directe ou indirecte des critères renvoyant au sexe, à l'âge ou à l'origine ethnique du candidat par exemple) ;
- Sous l'égide de la CNIL et du Défenseur des droits, créer une « *Charte du recrutement numérique* » précisant le type de traitements dont les candidatures peuvent faire l'objet et à laquelle pourraient adhérer l'ensemble des entreprises qui procèdent au recrutement *via* le net ou de façon partiellement automatisée et garantissant le respect des règles prohibant les processus de décision fondés uniquement sur des traitements automatisés, à l'exclusion de toute intervention humaine, la vente de services aux candidats qui remettent en cause la neutralité d'internet sur l'appariement ou un recours abusif à des pratiques telles que le « *shadow scoring* » (recueil sur Internet et les réseaux sociaux de données concernant un candidat afin de dresser un profil d'évaluation intégrant des éléments de la vie privée tels que ses centres d'intérêts, habitudes de consommation, relations, etc...). Mettre cette Charte à disposition de tout candidat transmettant à un recruteur une candidature à un emploi par voie numérique ;
- Imposer aux recruteurs recourant à des traitements algorithmiques des candidatures une obligation de transparence sur les données personnelles utilisées par l'algorithme et les principales caractéristiques du mode de raisonnement suivi par celui-ci. Donner à la personne faisant l'objet d'une décision négative la possibilité de faire valoir ses observations ;
- Mettre en œuvre de manière efficace le droit au déréférencement prévu par l'arrêt Google Spain de la CJUE en favorisant les accords de reconnaissance mutuelle des décisions de déréférencement prises par les moteurs de recherche.

### **Améliorer la connaissance de l'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail**

Bien que le programme et les contraintes financières de la statistique publique limitent les possibilités d'études nouvelles, il serait utile de :

- Réaliser des études régulières, comme celles effectuées par l'Apec concernant les emplois de cadres, sur la manière dont les entreprises recrutent effectivement : l'enquête Ofer est très intéressante mais il s'agit d'une enquête très lourde qui ne

peut être réalisée avec une régularité suffisante (la dernière date de 2005, la prochaine est attendue pour 2016) ;

- De même, réaliser des études régulières sur la manière dont les candidats, qu'ils soient au chômage ou en emploi, cherchent effectivement un emploi, et cela en permettant d'établir des liens avec les secteurs d'activité, les zones d'emploi et l'importance et la durée du chômage. Et cela en distinguant bien, ce qui n'est pas le cas actuellement, les canaux impliquant internet et les outils numériques des autres canaux. Les données de l'Enquête emploi ne portent que sur les personnes qui ont effectivement trouvé un emploi ;
- Réaliser des études sur les conséquences en termes d'emploi et de rémunération d'une plus grande concurrence potentielle, due à internet, entre les candidats, et notamment entre actifs en emploi et demandeurs d'emploi.

## ANNEXE : MARCHÉ DU TRAVAIL : COMMENT CHERCHE-T-ON/TROUVE-T-ON UN CANDIDAT/UN EMPLOI ?

### *Les sources disponibles*

Les données permettant d'analyser les canaux mobilisés par les entreprises pour recruter et par les candidats pour rechercher un emploi ne sont pas nombreuses ni récentes.

Pour savoir comment les entreprises cherchent des candidats pour un poste, la source d'information la plus détaillée est l'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) réalisée par la Dares en 2005. C'est une enquête menée auprès des recruteurs afin de connaître le processus utilisé lors de leur dernier recrutement. La Dares travaille actuellement à une nouvelle version de cette enquête qui sera réalisée en 2016. On ne dispose en revanche pas de séries longues permettant d'avoir une idée de l'évolution dans le temps des modes de recrutement des entreprises.

S'agissant des voies utilisées par les candidats pour chercher du travail, la source principale est l'enquête Emploi de l'Insee.

L'Enquête emploi permet également de connaître la façon dont des personnes qui ont été recrutées ont trouvé leur emploi,

### 1) Comment chercher un candidat ou un emploi?

A/ Les canaux de recherche mobilisés par les entreprises (données anciennes : 2005)

En 2005, d'après les données de l'enquête Ofer, les entreprises mobilisaient quasiment à part égale trois grands types de canaux : le réseau (65 %), les candidatures spontanées (62 %) et le marché du placement (65 %) (**Figure 4**).

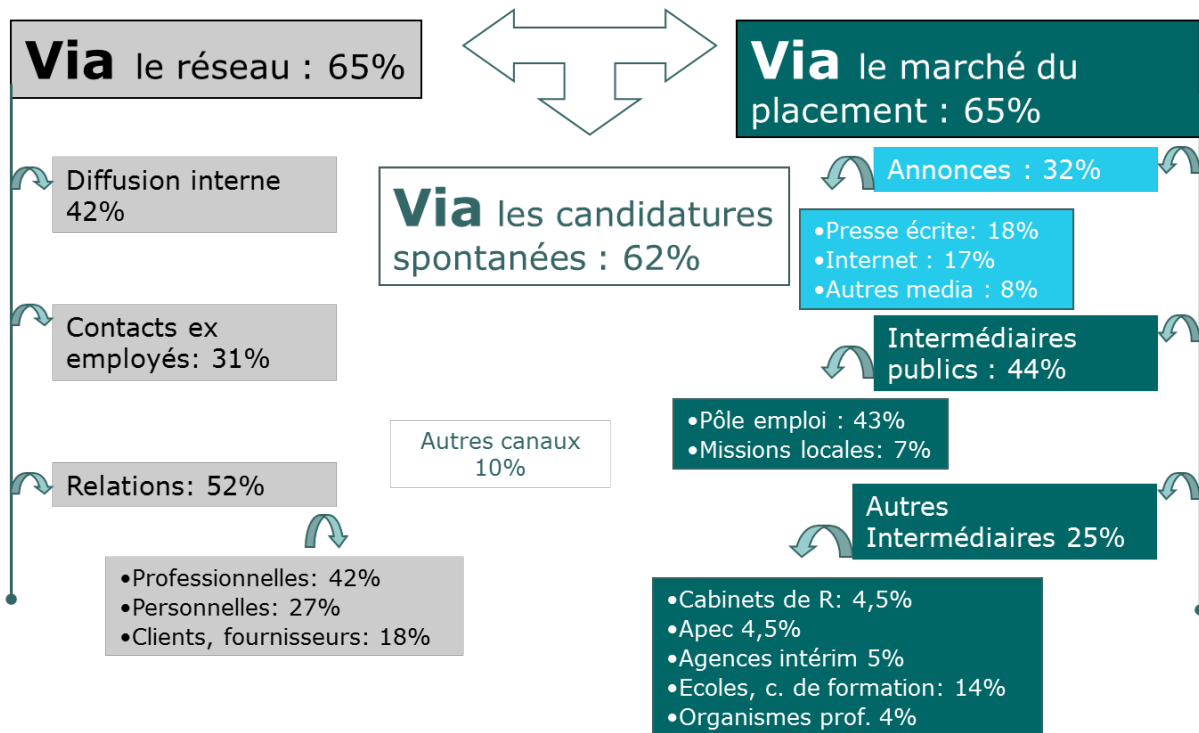
Au sein des canaux identifiés au réseau, on peut distinguer le recours aux relations du recruteur, dans 52 % des cas, la diffusion interne des offres, utilisée par 42 % des entreprises et les contacts avec les ex-employés, dans 31 % des cas.

Les principaux canaux relevant du marché du placement sont le recours à un intermédiaire public, qui intervient dans 44 % des cas, le recours aux annonces, dans 32 % des cas et enfin le recours à d'autres intermédiaires (cabinets de recrutement, Apec, agences d'intérim etc.) dans 25 % des cas.

**Figure 4 : la prospection des candidats par les entreprises en 2005<sup>164</sup>**

---

<sup>164</sup> Audition au COE de Géraldine RIEUCAU à partir des travaux de Géraldine Rieucau et Emmanuelle MARCHAL, le 18 novembre 2014.



Source : enquête Ofer, Dares, 2005

## B/ Les canaux de recherche mobilisés par les candidats (données plus récentes)

S'agissant des démarches de recherche des candidats, les données de l'enquête Emploi donnent des informations sur la façon dont des personnes qui ont trouvé du travail ont effectué leurs recherches. Elles ne disent rien sur les méthodes mobilisées par les candidats qui n'ont pas encore trouvé.

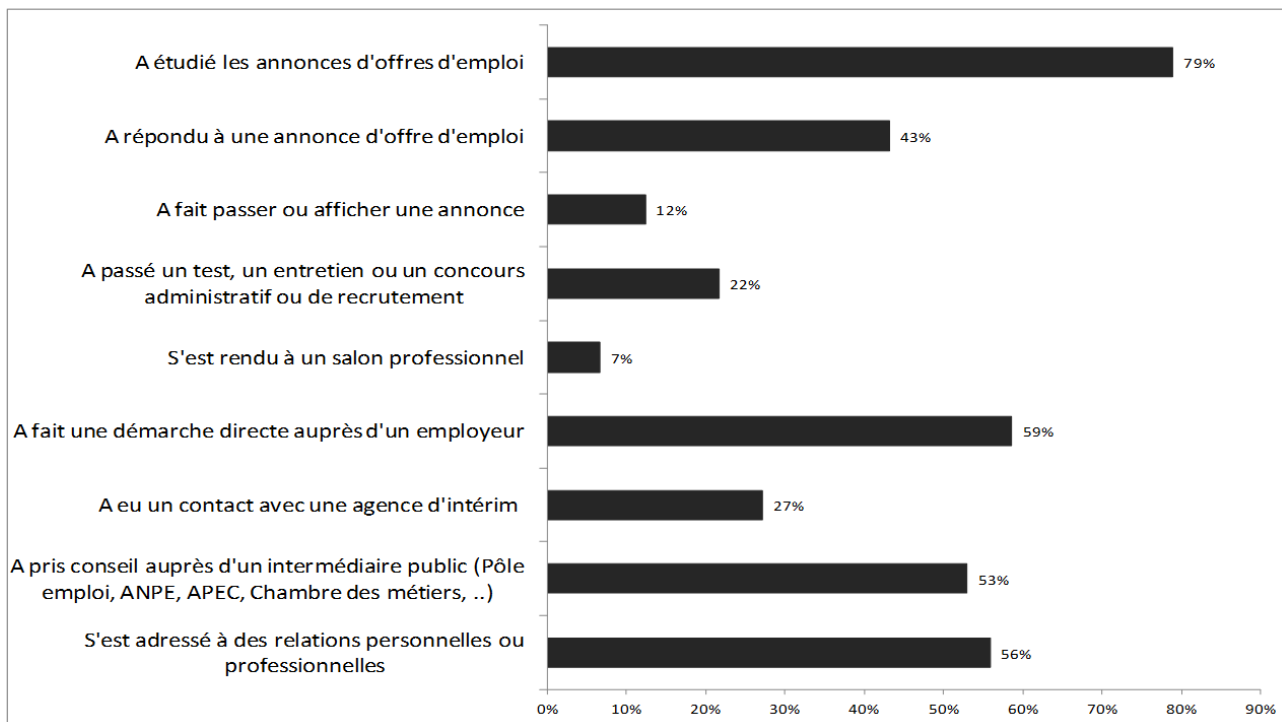
L'Enquête emploi montre que la voie la plus utilisée est la consultation des offres d'emploi, pour 79 % des candidats (**Graphique 9**). A noter cependant qu'il s'agit de la seule étude des offres d'emploi, seuls 43 % des candidats ont répondu à une annonce.

Viennent ensuite les démarches directes auprès d'un employeur, c'est-à-dire essentiellement les candidatures spontanées, pour 59 % des candidats, le recours aux relations personnelles ou professionnelles pour 56 % des candidats, le fait de prendre conseil auprès d'un intermédiaire public pour 53 % des candidats.

**Graphique 9 : Les démarches de recherche des candidats (Enquêtes Emploi 2003-2012, Insee)<sup>165</sup>**

<sup>165</sup> Audition au COE de Géraldine RIEUCAU à partir des travaux de Géraldine Rieucan et Emmanuelle MARCHAL, le 18 novembre 2014.





Source : Enquêtes Emploi 2003-2012, Insee

Champ : méthodes utilisées en t-1 par les personnes déclarant occuper un nouvel emploi en t et qui faisaient des démarches de recherche en t-1.

Si on ne considère pas le fait pour un candidat « d'étudier les annonces d'offres d'emploi » sans y répondre comme un canal de recherche d'emploi, on constate alors que l'ordre d'importance des principaux canaux mobilisés par les entreprises et les candidats est le même : les candidatures spontanées sont le canal le plus utilisé, suivi par les relations, puis viennent les intermédiaires publics et en quatrième position le recours aux annonces (ce dernier canal est devancé pour les recruteurs par le fait de diffuser l'offre en interne, mais il n'y a pas d'équivalent pour les candidats).

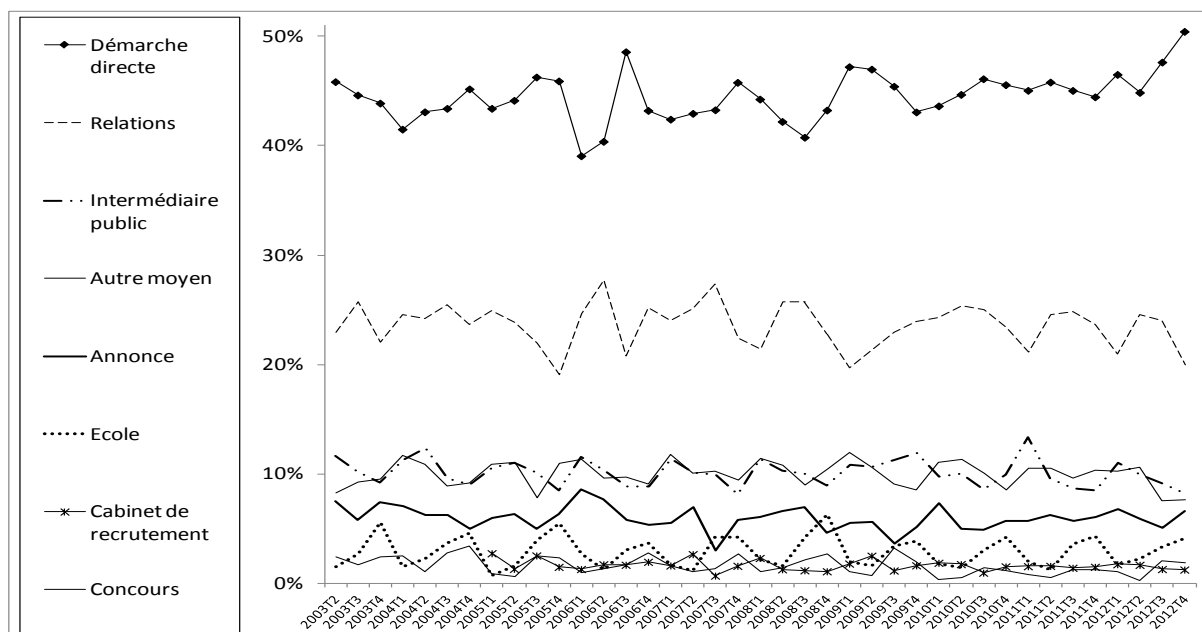
## 2/Comment les personnes recrutées ont trouvé leur emploi

On peut comparer les canaux qui sont mobilisés pour recruter ou chercher un emploi avec les canaux effectifs de recrutement, c'est-à-dire ceux grâce auxquels le recrutement est effectivement intervenu. L'ajout d'une question sur les modes d'accès à l'emploi dans l'enquête Emploi de l'Insee en 1990 donne en effet une idée de l'évolution des modes d'obtention des emplois depuis cette date.

On constate ainsi qu'entre 2003 et 2012, la distribution de ces canaux est demeurée assez stable. Les démarches directes (pour l'essentiel des candidatures spontanées) sont de loin le principal mode d'accès à l'emploi : elles ont permis aux salariés de trouver leur emploi dans 45 à 50 % des cas (**Graphique 10**).

Viennent ensuite les relations, par lesquelles environ un quart des personnes disent avoir obtenu leur emploi sur la période, puis le recours à l'intermédiaire public et aux annonces pour chacun environ 10 % des cas.

**Graphique 10 : Distribution des modes d'obtention des emplois en France entre 2003 et 2012<sup>166</sup>**



Source : Enquêtes Emploi 2003-2012, Insee  
 Champ : salariés recrutés depuis moins de 3 mois

Les canaux mobilisés par les recruteurs et les candidats et les canaux effectifs de recrutement viennent donc dans le même ordre. Il est difficile de juger du rendement des différents canaux car même si un seul canal est cité comme ayant permis le recrutement, les différents canaux peuvent être combinés – et le sont souvent dans les faits – pendant la phase de recherche. De plus, on ne sait pas avec quelle intensité sont mobilisés les différents canaux de recherche.

On constate surtout qu'en France, les candidatures spontanées sont, de loin, la première méthode de recrutement effectif. 59 % des candidats les utilisent et elles sont le canal effectif de recrutement dans près de la moitié des cas. En comparaison, le fait de répondre à une offre paraît avoir un moins bon rendement : 43 % des candidats le font mais cela n'a permis le recrutement que dans 10 % des cas.

Il est également intéressant de comparer ces résultats avec ce qui existait avant internet. Une enquête conduite par l'ANPE en 1980<sup>167</sup> permet d'appréhender l'importance relative des différents canaux mobilisés par les recruteurs. Contrairement à l'enquête Emploi de l'Insee, l'enquête ANPE porte donc sur les entreprises et non sur les candidats, les entreprises sont interrogées sur le canal effectif de recrutement.

On voit que les deux principaux canaux sont les mêmes que sur la période récente, à savoir les candidatures spontanées et les relations personnelles, mais dans des

<sup>166</sup> Audition au COE de Géraldine RIEUCAU à partir des travaux de Géraldine Rieucou et Emmanuelle MARCHAL, le 18 novembre 2014.

<sup>167</sup> Benarroch F., Espinasse J.-M. (1982), « Les salariés recrutés en 1980, caractéristiques et modes d'embauche », Travail et emploi, n°11, mars

proportions un peu différentes : une candidature spontanée était à l'origine du recrutement dans 28,6 % des cas en 1980, contre 45 à 50 % entre 2003 et 2012 et les relations personnelles étaient à l'origine de 27,4 % des recrutements en 1980, contre une proportion plutôt située entre 20 et 25 % entre 2003 et 2012. Le canal ANPE et celui des annonces dans la presse ou en affichage direct étaient plus souvent à l'origine du recrutement en 1980 : respectivement dans 14,5 et 16,9 % contre chacun 10 % en moyenne entre 2003 et 2012.

**Tableau 6 : Canaux ayant conduit les entreprises à effectuer leurs recrutements, 1980**

Mode de recrutement	% des recrutements
ANPE.....	14,5
Presse quotidienne.....	13,1
Autres presses.....	2,3
Embauche après mission d'intérim.....	2,3
Association d'anciens élèves.....	2,8
Embauche après stage.....	2,1
Affichage direct.....	1,5
Relations personnelles.....	27,4
Syndicat professionnel; organisations consulaires.....	1,1
Candidatures spontanées.....	28,6
Divers.....	4,4

Source : enquête ANPE, 1980

L'ordre des différents canaux de recrutement est donc le même en 1980 que 30 ans après. La principale évolution entre les deux périodes est la très forte augmentation des candidatures spontanées comme canal effectif de recrutement, de 28,6 % des recrutements à près d'un sur deux entre 2003 et 2012. Cette augmentation est probablement pour l'essentiel liée à la crise économique et à l'explosion du chômage sur la période. En effet, lorsque le chômage est élevé, les candidatures spontanées sont plus nombreuses et les entreprises ont moins besoin de recourir aux autres canaux pour recruter. Il existe d'ailleurs une corrélation positive entre le niveau du chômage dans une région et le fait pour un candidat d'avoir été recruté par une démarche directe auprès de l'employeur<sup>168</sup>. Il est possible qu'il y ait également un effet d'internet, dans la mesure où internet facilite et rend gratuit l'acte de candidature spontanée, mais cette hypothèse n'a jamais été étudiée.

<sup>168</sup> Larquier (de) G., Rieucan G. (2012), « Comment êtes-vous entré(e) dans votre entreprise ? Les enseignements des enquêtes Emploi 2003-2011 », Document de travail du CEE, n°158.

### 3/ Des résultats convergents et qui appellent de nouvelles recherches

Ainsi, on constate une véritable convergence dans l'ensemble de ces enquêtes. Que l'on regarde les canaux mobilisés par les entreprises pour recruter ou par les candidats pour chercher du travail, les canaux grâce auxquels les personnes en emploi ont trouvé leur emploi sur la période récente ou ceux grâce auxquels les entreprises avaient recruté en 1980, le premier canal est celui des candidatures spontanées, le deuxième est le réseau, puis viennent le recours à un intermédiaire public (principalement l'ANPE ou Pôle emploi) et le recours aux annonces d'emploi.

L'un des faits saillants de ces enquêtes est le poids relativement faible du recours aux annonces. En 2005, seules 32 % des entreprises avaient diffusé une annonce pour leur dernier recrutement et sur la période 2003-2012, 43 % des candidats avaient répondu à une annonce d'emploi. Le poids des annonces dans les recrutements effectifs est encore plus faible, de l'ordre de 10 %. Cette faible efficacité apparente peut expliquer que candidats et entreprises y recourent peu, mais la causalité pourrait également jouer dans l'autre sens.

Il semble important de comprendre pour quelles raisons candidats et employeurs ne recourent pas davantage à ce canal qui est pourtant le meilleur garant de la transparence du marché du travail. D'autant plus que la faiblesse des offres d'emploi parmi les canaux de recrutement ne se retrouve pas dans tous les pays. Au Royaume-Uni, les annonces sont le premier canal effectif de recrutement (26,9 %), avant les relations (26,1 %) et les candidatures spontanées (18,7 %) (**Tableau 7**).

**Tableau 7 : Distribution des modes d'obtention des emplois au Royaume-Uni en 2011<sup>169</sup>**

Candidatures spontanées	18.7
Relations sur place	26.1
Annonces d'offre d'emploi	26.9
Job centres	7.1
Agences privées	9.4
Autres	11.8
Total	100
Source : <i>Labour Force Survey 2011</i> , ONS, salariés embauchés depuis moins de trois mois	

Source : *Labour force Survey*

Champ : salariés recrutés depuis moins de 3 mois.

Enfin, les données sur les canaux ayant permis le recrutement ne concernent par définition que les personnes ayant été recrutées. Les données de l'enquête emploi de l'Insee portent sur le champ des personnes occupant un nouvel emploi à la période t et qui faisaient des démarches de recherche à la période t-1. Il serait intéressant de savoir

---

<sup>169</sup> Audition au COE de Géraldine RIEUCAU à partir des travaux de Géraldine Rieucan et Emmanuelle MARCHAL, le 18 novembre 2014.

si les canaux sont mobilisés dans les mêmes proportions chez les personnes qui n'ont pas trouvé d'emploi la période suivante.

## ANNEXE : LISTE DES AUDITIONS

### **Mercredi 5 novembre 2014, séance plénière :**

- M. Bruno CREPON, Chercheur au Centre de Recherche en Economie et Statistiques (CREST), Professeur associé à l'ENSAE et à l'Ecole Polytechnique ;
- M. Yannick FONDEUR, Directeur de l'UR "Marchés du travail, Entreprises, Trajectoires" au Centre d'études de l'emploi (CEE).

### **Mardi 18 novembre 2014, réunion de travail :**

- Mme Anne-Marie DEBLONDE, « Chasseuse de têtes », associée au cabinet Alphée et M. Franck PERRUCHOT, DRH d'Eclair group ;
- Mme Géraldine RIEUCAU, maître de conférences en économie et chercheur associée au Centre d'études de l'emploi, présentation réalisée en commun avec Mme Emmanuelle Marchal, Chercheur au Centre de sociologie des Organisations, Directrice de recherche CNRS.

### **Mardi 2 décembre 2014, réunion de travail :**

- Martin DIXON, Director – Continental Europe and Rest of World et Ludovic BESSIERE, National Business Director, Hays Executive ;
- Olivier GUERIN, Consultant e-business & e-recrutement (Créa Tech), Fondateur de Monster Worldwide.

### **Mardi 9 décembre 2014, réunion de travail :**

- M. Paul HEBERT, chef du service des affaires juridiques de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL) ;
- M. Philippe LEMOINE, Président du Forum d'Action Modernités, Président de la Fondation internet nouvelle génération (Fing), et auteur du rapport La nouvelle grammaire du succès. La transformation numérique de l'économie française », novembre 2014 ;
- M. Jean-Baptiste SOUFRON, Secrétaire général du Conseil National du Numérique (CNNum).

### **Mardi 16 décembre 2014, séance plénière :**

#### **Responsables des ressources humaines et du recrutement :**

- M. Jean-Luc BERARD, Directeur des ressources humaines, Safran ;
- M. Laurent DA SILVA, Directeur général de Badenoch and Clark, filiale du groupe Adecco ;
- Mme Odile GRASSART, Directrice du recrutement, la Société générale ;
- M. Ludovic GUILCHER, Directeur adjoint des ressources humaines, Orange.

#### **Responsables de sites dédiés à l'emploi :**

- M. Thomas ALLAIRE, Directeur général fondateur, Jobijoba ;
- M. Thibaut GEMIGNANI, Directeur général, Figaro Classifieds ;
- M. Antoine JOUTEAU, Directeur général adjoint, Leboncoin ;
- M. Marc SUCHET, Directeur marketing, Monster.

### **Mardi 6 janvier 2015, réunion de travail :**

- M. Olivier FECHEROLLE, Directeur Général Stratégie & Développement, Viadeo ;
- Mme Delphine REYRE, Directrice des Affaires Publiques, Facebook, M. Stéphane LE VIET, CEO de Work4 et Mme Chloé DUTEIL, Chef de projet "Les PME recrutent" ;
- M. Diarmuid RUSSELL, Vice-président directeur, Directeur général des services partenaires, Glassdoor.

### **Mardi 13 janvier 2015, réunion de travail :**

- M. Jean-Paul BRETTE, Président, Syntec recrutement ;
- M. Bertrand LAMBERTI, Directeur de la Stratégie, APEC.

### **Mardi 20 janvier 2015, séance plénière :**

- M. Jean BASSERES, Directeur général, Pôle emploi ;
- Mme Suzanne DUKE, Directrice des Affaires publiques, LinkedIn pour la région EMEA (Europe, Middle East, Asia) et Esther OHAYON, Responsable de la Communication LinkedIn France ;

- M. Peter KUHN, Professeur d'économie à l'Université de Californie, spécialiste des effets des technologies de l'information sur le marché du travail.

**Mardi 27 janvier 2015, réunion de travail :**

- M. Marc CHEMIN, Directeur du planning stratégique chez Capgemini et Coordinateur des travaux du plan Big Data ;
- Mme Bartelijne VAN DEN BOOGERT, Porte-parole du VDAB (Service public de l'emploi de la Flandre).

**Mercredi 11 février, réunion bilatérale :**

- Amélie TURET, Chargée de mission Espaces Publics Numériques, et Marie-Anne WADIA, Chargée de mission FabLab, Délégation aux usages de l'internet (DUI)

**Vendredi 13 février 2015, séance plénière :**

- M. Laurent CYTERMANN, Rapporteur général adjoint, Section du rapport et des études, Conseil d'Etat ;
- M. Yves STRUILLOU, Directeur général du Travail.

**Nous tenons à remercier tout particulièrement M. Yannick FONDEUR pour son expertise.**

**Les supports de présentation des intervenants auditionnés  
sont consultables sur le site [www.coe.gouv.fr](http://www.coe.gouv.fr)**