La mobilisation d'internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance

Christian Bessy, Emmanuelle Marchal

▶ **To cite this version:**

Christian Bessy, Emmanuelle Marchal. La mobilisation d'internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance. La Revue de l'IRES, 2006, 52, pp.11 - 39. hal-02573108

HAL Id: hal-02573108

https://sciencespo.hal.science/hal-02573108

Submitted on 14 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance

*Christian BESSY *, Emmanuelle MARCHAL ***

Les travaux centrés sur la comparaison des différents canaux de recrutement soulignent périodiquement les avantages que représente l'utilisation d'Internet. Diffuser une annonce sur un site emploi (*job board*) plutôt que dans la presse écrite permet ainsi tout à la fois de donner et d'obtenir à un moindre coût davantage d'informations sur davantage d'offres plus récentes dans des lieux plus divers (Autor, 2001). Toutes les parties du recrutement peuvent tirer profit de ces nouvelles opportunités qui autorisent les candidats à communiquer sur leurs compétences, les employeurs à filtrer les candidatures ou les *job boards* à réaliser eux mêmes des appariements. Favorisant une multiplication des contacts entre offreurs et demandeurs, le nouveau media serait nécessairement plus efficace que les supports traditionnels avec lesquels il rentre en concurrence, ce qui lui permet de gagner périodiquement des parts de marchés en particulier pour le recrutement des cadres (Fondeur, Tuchszirer, 2005).

Mais ces travaux soulignent aussi les limites que comporte le recrutement sur Internet. Les unes tiennent à la qualité des candidatures : une baisse drastique des coûts de candidature peut entraîner une augmentation de leur volume de la part des candidats les « moins employables ». C'est l'effet de sélection adverse basé sur une forte asymétrie d'information entre les candidats, qui connaissent leur véritable qualité, et les employeurs qui l'ignorent, ce qui peut les conduire à renforcer les dispositifs de sélection au sein même de ce nouveau média pour écarter les candidats de « mauvaise quali-

* IDHE, ENS-Cachan, CNRS.
** Centre d'études de l'emploi, CNRS.

té » (Autor, 2001). Symétriquement, l'importance du volume de candidatures généré a aussi pour effet de « noyer » les « bons » candidats dans les fichiers électroniques, les obligeant à mettre en place des stratégies alternatives pour être « repêchés » (Neuville, 2001). Une cause de la faible performance du media serait ainsi à rechercher dans le besoin de relations de face-à-face. Celui-ci s'exprime en particulier dans le domaine de l'intérim où les agences se refusent à sélectionner les candidatures à distance, préférant valider les compétences sur la base d'un contact physique avec les candidats (Fondeur, Tuchszirer, 2005).

A notre connaissance, la plupart des analyses empiriques visant à évaluer les usages et les performances d'Internet ont été menées du point de vue des chercheurs d'emploi (Kuhn, 2003 ; Kuhn, Skuterud, 2004 ; Neuville, 2001) ou du point de vue des intermédiaires du marché (Fondeur, Tuchszirer, 2005 ; Mellet, 2006). Notre texte vise à adopter le point de vue des employeurs en nous appuyant sur les données de l'enquête OFER (2005) sur les pratiques de recrutement des entreprises [1]. Cette enquête réalisée par la Dares du ministère du Travail repose sur un échantillon de 4 000 établissements, représentatif par taille d'établissement et par secteur d'activité (voir encadré). D'une façon similaire à l'enquête de l'Anpe menée en 2003 (Zanda, 2005), elle permet d'analyser le recours à Internet dans les procédures de recrutement mais en ouvrant des possibilités supplémentaires. Les usages d'Internet peuvent être appréhendés dans toute leur diversité et comparés avec les autres canaux de recrutement en termes d'efficacité et de sélection des candidats. L'optique choisie ici est d'établir une comparaison systématique avec les annonces passées dans la presse écrite, les deux media se présentant comme deux canaux concurrents.

La problématique dans laquelle nous nous situons met l'accent sur la pluralité des formes d'évaluation des compétences et sur les incertitudes qui entourent le jugement des qualités sur le marché du travail (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997 ; Bessy, Eymard-Duvernay, 1997). Les formes d'évaluation basées sur les repères les plus institués apparaissent en recul par rapport à d'autres formes plus situées et individualisées. Le recrutement sur Internet est l'occasion de mettre en évidence ce type d'évolution. Dans la presse, par exemple, les annonces d'offre d'emploi sont classées et hiérarchisées d'après les secteurs d'activité et les titres des emplois à pourvoir. Internet ouvre la possibilité de systématiser des appariements d'après n'importe quelle information susceptible d'être codifiée voire même quantifiée : un niveau de di-

1. Pour prendre connaissance des premiers résultats de cette enquête, on peut se référer à Garner et Lutinier (2006).

Encadré 1.

L'enquête « Offre d'emploi et recrutement »

La naissance de l'enquête

Le projet d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement des entreprises est né en 1999 sous l'égide du Centre d'études de l'emploi (CEE). Un groupe de travail a défini la problématique, la méthodologie et le questionnaire de cette nouvelle enquête. Il comprenait des chercheurs du CEE et du Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) ainsi que des représentants de l'administration (Anpe, Dares, Insee). Ce groupe avait conclu au besoin d'avoir des données sur les pratiques de recrutement des entreprises en lien avec leurs modes de gestion de la main-d'œuvre, ainsi que sur leurs relations avec les intermédiaires du recrutement.

L'enquête de 2005

La Dares a relancé ce projet en 2003 en s'appuyant sur les travaux de ce groupe. L'enquête « Offre d'emploi et recrutement » (OFER) a été réalisée au cours du premier semestre 2005. Elle a pour objectif de fournir des informations sur le déroulement et les procédures des millions de recrutements qui ont lieu chaque année. Elle a été initiée par la Dares, l'Anpe, le CEE et le Cereq, puis élaborée avec la Poste, l'Apec, la Direction générale des entreprises et l'Unedic.

L'enquête concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des 12 mois précédant la collecte. 4 050 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives. 550 ont porté sur le dernier recrutement d'un cadre, 3 030 sur le dernier recrutement d'un non-cadre et 470 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie.

Un échantillon stratifié

L'échantillon est stratifié en 32 strates : quatre tranches de taille et huit secteurs d'activité. Les quatre tranches de taille sont les suivantes : 1 à 9 salariés, 10 à 49, 50 à 199, 200 et plus. Les huit secteurs d'activité sont les suivants : l'agriculture et les industries agro-alimentaires, les industries de biens de consommation, les autres industries, la construction, le commerce, les transports et les activités financières et immobilières (ces trois secteurs étant regroupés en un seul), les services aux entreprises, les services aux particuliers et les autres services.

D'après l'enquête, les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des recrutements aboutis, c'est vraisemblablement beaucoup plus que dans la réalité. Enfin, 56 % des établissements interrogés appartiennent à une entreprise mono-établissement et 46 % à un groupe (français ou étranger).

Choix d'exploitation

Dans nos traitements, nous nous sommes limités à l'ensemble des procédures de recrutement qui ont abouti. Les résultats concernent donc 3 580 établissements. Ce choix nous permet de comparer les taux d'efficacité des différents canaux en travaillant sur un échantillon plus homogène.

plôme, une tranche de salaire ou un langage informatique (Marchal, Mellet, Rieucau, 2005). La démultiplication désordonnée des repères d'appariements peut conduire à des « échecs de coordination », comme l'ont montré les travaux de Kevin Mellet (2006). Les données propres à l'enquête OFER, permettent de se demander quels sont les équipements permettant de réduire ces difficultés et quels sont les emplois les mieux valorisés sur le nouveau media. En effet, en tant qu'outil de sélection à distance, internet exacerbe la question de la disponibilité et de la pertinence des repères de recrutement.

La première partie de notre article est consacrée à l'analyse des différents usages d'Internet. Il peut être utilisé comme canal d'acheminement de candidatures spontanées, comme canal de diffusion d'annonces ou encore permettre de consulter des candidatures. Dans la seconde partie, nous examinons l'efficacité d'Internet en particulier dans le recrutement par annonces d'offre d'emploi. Son efficacité relative, plus faible que dans le cas des annonces passées dans la presse écrite, conduit à s'interroger sur les caractéristiques des entreprises et des emplois pour lesquels il est le plus efficace, en avançant certaines pistes d'interprétation. Nous cherchons également à caractériser les procédures de recrutement dans lesquelles Internet est mobilisé en termes de temps passé, de coût externe, de difficultés rencontrées, de nombre et d'ajustement des candidatures reçues. Enfin, dans la troisième partie nous analysons le caractère sélectif des annonces passées sur Internet en les mettant en rapport avec les offres d'emploi qui transitent par la presse écrite et en identifiant les caractéristiques des candidats recrutés (genre, âge, niveau d'étude, situation antérieure).

Les différents usages d'Internet

La mobilisation d'Internet pour recruter pourrait permettre de concurrencer ou de se substituer aux canaux existants, ou encore d'innover radicalement dans les façons de recruter. La concurrence à l'égard des canaux traditionnels s'exerce dans deux cas : pour réceptionner des candidatures spontanées qui auparavant parvenaient par courrier postal, et pour diffuser des offres d'emploi sur des sites emploi (*job boards* du type *Monster*, *emailjob* ou *cadremploi*), offres qui paraissaient jusque là dans la presse écrite généraliste ou spécialiste (Fondeur, Tuchszirer, 2005). La possibilité de diffuser des annonces sur son propre site d'entreprise apparaît en revanche comme une innovation autorisée par le nouveau media sur lequel se sont multipliés les sites *corporate*. Elle permet à l'entreprise de prospecter plus largement le marché du travail, sans sortir pour autant l'annonce du contexte dans lequel l'emploi est offert. L'autre innovation permise par le nouveau media a trait à

Tableau 1. Les différents usages d'Internet

	Réception de candidatures spontanées			Diffusion d'annonces			Consultation de candidathèque
	Poste	**Internet**	**Total**	**Presse**	**Internet**	**Total**	
Taille de l'établissement							
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
Activité	+ 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 + Aministration + Automobile - Finance - Agro alimentaire - Industrie intermédiaire
Age création							
< 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
Ensemble	90,9	23,4	94,4	18,1	16,8	31,6	6,8

Source : Dares, enquête OFER 2005.
* Lecture : 91,7 % des établissements de 1 à 9 salariés ont reçu des candidatures spontanées.
88 % des établissements de 1à 9 salariés ont reçu leurs candidatures spontanées par la Poste.

la possibilité de consulter des candidatures sur des « candidathèques ». De telles candidathèques étaient auparavant constituées par des intermédiaires professionnels sans que les entreprises y aient un accès direct. La possibilité de remplir un dossier de candidature sur n'importe quel *job board* a pour effet de démultiplier leur constitution et les possibilités de les consulter.

L'enquête OFER a été conçue pour répertorier ces différents usages. Du plus au moins répandu, on observe que l'utilisation d'Internet concerne d'abord la réception de candidatures spontanées (23,4 % des établissements en ont réceptionné par Internet), puis la diffusion d'annonces sur un site *corporate* ou un site emploi (16,8 %), et enfin la consultation de candidathèques (6,8 %).

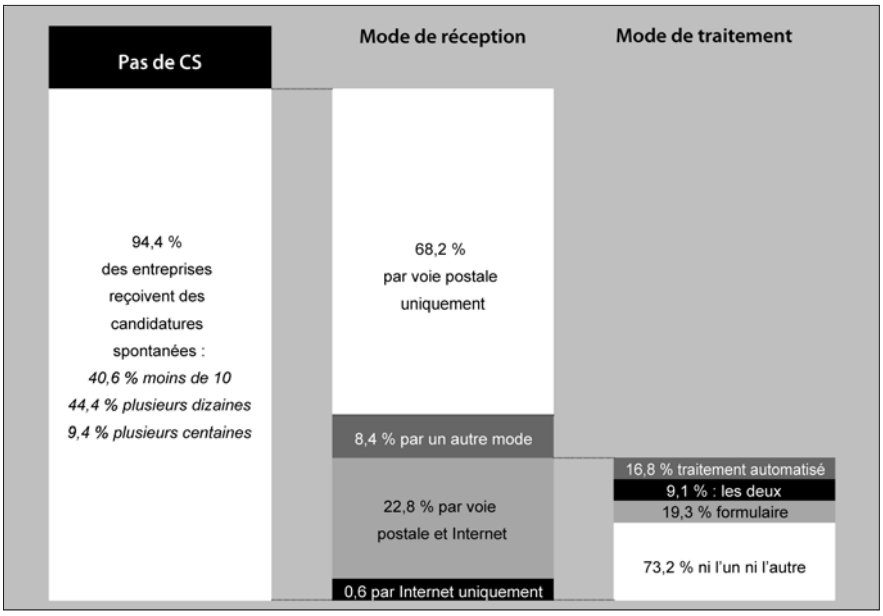
Comme le montre le tableau 1, les usages traditionnels restent prédominants, surtout pour la réception de candidatures : 90,9 % des établissements en ont reçu par La Poste pour 23,4 % par Internet. La diffusion d'annonces par la presse semble davantage concurrencée par le nouveau canal : la proportion d'établissements ayant utilisé la presse (18,1 %) n'est que légèrement supérieure à celle qui a utilisé Internet (16,5 %). Mais ces données cachent des disparités importantes, liées en particulier à la taille des établissements. L'utilisation du nouveau media paraît très minoritaire dans les petits établissements. Mais elle s'accroît nettement dans les plus grands, au point que la part des établissements ayant diffusé une annonce sur Internet dépasse celle qui a eu recours à la presse dans les établissements de plus de 50 salariés. Au delà de 500 salariés une majorité d'entre eux a diffusé une annonce par Internet alors que seul le quart d'entre eux l'ont fait par voie postale. D'une façon générale, tous les usages d'Internet progressent avec la taille de l'établissement, confortant en cela les résultats obtenus par l'enquête de l'Anpe (Zanda, 2005). Cela se vérifie aussi pour la consultation de candidathèques, nettement plus répandue dans les grands que dans les petits établissements. C'est là une caractéristique majeure de ce nouveau mode de recrutement. Ces usages ne sont pas liés en revanche à la date de création de l'entreprise [1]. L'autre élément pris en compte ici est l'activité de l'entreprise. On ne trouve pas d'homogénéité d'un usage à l'autre, si ce n'est que la réception de candidatures et la passation d'annonces sur Internet paraissent plus fréquentes dans les secteurs de l'énergie et des activités financières, tandis qu'elles ne le sont pas dans le secteur de la construction.

1. On aurait pu s'attendre en effet à ce que les établissements les plus récents innovent davantage dans les façons de recruter en prenant plus souvent appui sur Internet. Mais tel n'est pas le cas et c'est davantage la taille de l'établissement qui joue en faveur de son équipement en NTIC et en faveur de leur utilisation pour recruter.

Nous allons passer en revue chaque mode d'utilisation pour relever leurs particularités.

Une démultiplication des candidatures spontanées

Schéma 1. Les candidatures spontanées



Source : Dares, enquête OFER 2005.

Comme le montre le schéma ci-dessus, recevoir des candidatures spontanées est très répandu dans tous les établissements, y compris dans les plus petits où plus de 90 % d'entre eux en reçoivent. Dans cette hypothèse, les candidatures sont acheminées exclusivement par voie postale dans 68 % des établissements, tandis que dans 23 % des cas elles sont acheminées conjointement *via* La Poste et le site Internet de l'entreprise. Que ces candidatures arrivent exclusivement par Internet reste donc exceptionnel.

La taille de l'établissement, ainsi que les autres caractéristiques de l'entreprise, ont peu d'influence sur l'acheminement des candidatures par voie postale (tableau 1). En revanche, la taille de l'unité de production influence fortement l'usage d'Internet, la réception de candidatures spontanées allant de 17,1 % pour les établissements de 0 à 9 salariés à 87,7 % pour les plus gros. Ce mode de réception dépend de l'équipement des entreprises, toutes n'ayant pas leur propre site, et ce sont effectivement les plus grandes qui

sont le plus souvent dotées de sites *corporate* (Zanda, 2005). Mais c'est surtout sur le volume de candidatures reçues que joue leur mode de réception. Comme le montre le tableau 2, la proportion d'établissements recevant un gros volume de candidatures spontanées par Internet (62 %) est beaucoup plus importante que celle qui en reçoit plusieurs dizaines (28,5 %) ou moins de 10 (8,8 %). De telles différences ne se retrouvent pas lorsque les candidatures parviennent par la poste. Internet apparaît donc comme un moyen de démultiplier les candidatures, plus que ne le fait la poste.

Tableau 2. ode de réception et volume de candidatures spontanées

	Réception de candidatures		
	olume de CS re ues	**dont poste**	**dont Internet**
Moins d'une dizaine	46,2*	84,8*	8,8
Plusieurs dizaines	44,4	95,0	28,5
Plusieurs centaines ou milliers	9,4	98,2	62,1
Ensemble	100	90,9	23,4

Source : Dares, enquête OFER 2005.
*Lecture : parmi les établissements ayant reçu des candidatures spontanées, 46,2 % en ont reçu moins d'une dizaine. Parmi ceux-ci, 84,8 % les ont reçues par la poste.

Les sites Internet permettent de réduire les coûts d'acheminement des candidatures spontanées mais aussi leur traitement. L'utilisation du nouveau media est optimisée lorsque le traitement des candidatures est standardisé ou automatisé. Comme le montre le schéma 1, de tels traitements sont à l'œuvre dans le quart des établissements concernés où tantôt les candidats remplissent un formulaire, tantôt le traitement des candidatures est automatisé tantôt ce sont ces deux solutions qui sont utilisées. Internet permet alors d'opérer une présélection des candidatures en prenant appui sur certains repères d'appariement, de déclencher des réponses automatisées aux candidats, pour éconduire les uns ou initier des prises de contact avec d'autres. La présélection peut ensuite être prolongée par des tests que les candidats doivent passer à distance [1]. A ce stade, Internet autorise de nouveaux modes de

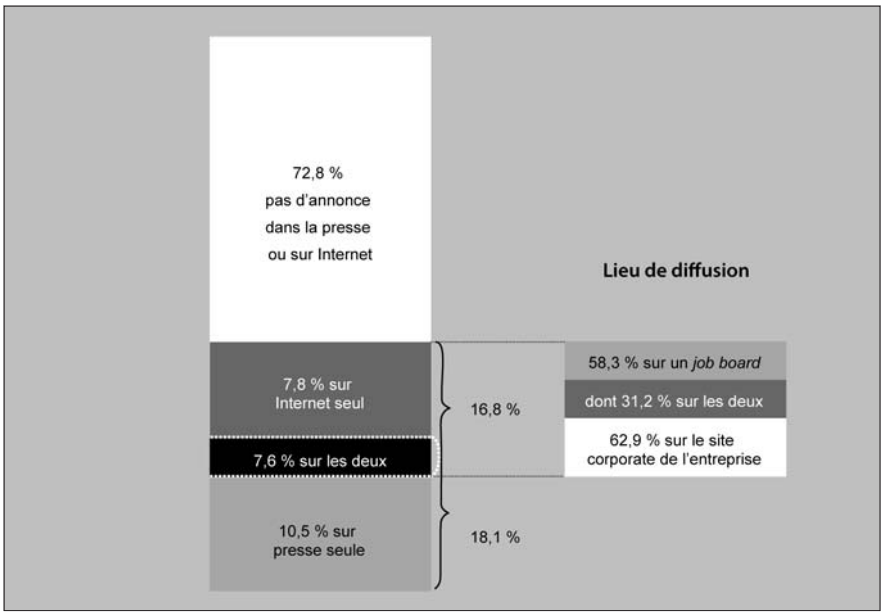
1. La sélection pourrait ainsi être entièrement automatisée ce qui ne manquerait pas de rencontrer des obstacles au plan juridique. Dans ses recommandations du 21 mars 2002 concernant le recueil d'information lors des opérations de recrutement, la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) met un frein à l'automatisation du recrutement : la sélection ne peut prendre exclusivement appui sur le résultat obtenu par des méthodes ou techniques automatisées. L'évaluation à distance excluant toute intervention humaine est condamnée.

recrutement. Cette recherche d'optimisation du traitement des candidatures se retrouve aussi dans la réception des candidatures à l'issu des annonces.

Une diversification des supports de diffusion d'annonces

Nous avons vu que la proportion d'établissements ayant diffusé une annonce dans la presse écrite est à peu près équivalente à celle de ceux qui sont passés par Internet. Dans cette hypothèse, l'annonce a pu être diffusée sur un *job board* ou sur le site de l'entreprise ou sur les deux à la fois. Le schéma ci-dessous permet de comprendre comment s'articulent ces différents usages.

Schéma 2. La diffusion des annonces d'offre d'emploi



Source : Dares, enquête OFER 2005.

Notons tout d'abord que 7,6 % des établissements déclarent avoir utilisé à la fois la presse écrite et Internet pour diffuser leur annonce d'offre d'emploi. Dans cette perspective, il est important de situer Internet par rapport aux autres canaux en analysant son poids suivant le nombre de canaux de diffusion mobilisés.

Les résultats (tableau 3) montrent que la diffusion d'annonces sur Internet est très peu envisagée comme canal unique de recrutement (0,5 % des établissements ayant utilisé un seul canal ont diffusé une annonce sur Inter-

Tableau 3. Part des établissements ayant utilisé tel ou tel canal selon qu'ils ont mobilisé 1 à 5 canaux de recrutement

	Un seul canal	2 canaux	3 canaux	4 canaux	5 canaux
Ensemble	16,8	24,8	20,9	14,6	10,3
Dont :					
Candidatures spontanées	30,1*	49,8	68,4	77,4	82,9
Annonce presse écrite	4,5	6,2	12,4	24,0	31,7
Annonce Internet	0,5	1,7	8,1	20,5	39,6
Consultation de candidatures	0,0	0,6	2,9	5,7	13,4
Autres canaux	64,9				
Total	100				

Source : Dares, enquête OFER 2005.
*Lecture : parmi les établissements qui ont utilisé un seul canal de diffusion, 30,1 % ont eu recours uniquement à des candidatures spontanées.

net) ou en parallèle avec un autre canal (1,7 % parmi ceux qui utilisent 2 canaux) ou deux autres canaux (8,1 % parmi ceux qui utilisent 3 canaux). Cela ne se vérifie pas pour d'autres canaux comme les candidatures spontanées que les entreprises peuvent mobiliser à l'exclusion de tout autre canal. Les annonces presse aussi représentent plus souvent un canal exclusif qu'Internet. Cela montre qu'Internet constitue une solution peu coûteuse à activer en parallèle avec d'autres canaux. Cela peut aussi apparaître [1] comme une solution de rechange lorsque les autres canaux n'ont pas donné de résultats satisfaisants.

On remarque d'ailleurs qu'en termes de temps prévu pour le déroulement du recrutement (tableau 4), Internet n'est pas utilisé pour accélérer le processus. Ce temps augmente plus nettement lorsque Internet est utilisé pour passer des annonces que lorsque les supports de la presse écrite sont mobilisés, la proportion d'établissements qui déclare avoir prévu moins d'une semaine étant nettement moins représentée dans le premier cas (7,5 %) que dans le second cas (14,4 %). Sans doute encore plus significative, la proportion d'établissements déclarant une durée indéterminée est très nettement sur représentée (23,2 %) lorsqu'une annonce est diffusée sur Internet, alors que la proportion se situe dans la moyenne pour une diffusion dans la presse écrite (16,7 %).

1. L'enquête ne permet pas de distinguer les deux types d'usage, dans la mesure où nous ne savons pas dans quel ordre sont mobilisés les différents canaux.

Tableau 4. Temps prévu et nouveauté de l'emploi et mode de diffusion de l'annonce

	Diffusion d'annonces		Ensemble des établissements
	Presse	Internet	
Temps prévu			
Moins 1 semaine	14,4 *	7,5	22,1
1 sem- 1 mois	15,0	14,5	40,6
> 1 mois	26,9	25,5	25,1
Indéterminé	16,7	23,2	12,2
Emploi			
Existant	18,4	16,5	92,7
Nouveau	13,6	20,6	7,3
Ensemble	18,1	16,8	

Source : Dares, enquête OFER 2005.
*Lecture : 14,4 % des établissements qui disposaient de moins de 1 semaine pour recruter ont diffusé une annonce dans la presse.

Cette indétermination peut être rapprochée d'une autre donnée portant sur la nouveauté du recrutement. Il était demandé aux entreprises de déclarer si l'embauche correspondait à une fonction ou un métier déjà existant ou nouveau dans l'établissement. On note que lorsqu'elle se fait sur un emploi déjà existant, les établissements se tournent plus souvent vers la presse écrite tandis qu'à l'inverse, l'annonce sur Internet domine dans l'hypothèse d'un emploi nouveau. On peut faire le rapprochement entre temps indéterminé et emploi nouveau, pour considérer que le nouveau canal a un but exploratoire. Il est plus volontiers utilisé pour recruter sur des emplois que l'entreprise n'a pas l'habitude de pourvoir et pour lequel elle ne maîtrise pas le temps qui lui est nécessaire [1].

Pour aller plus avant dans l'analyse des annonces diffusées sur Internet, il convient de bien distinguer les lieux sur lesquels elles sont publiées. Le schéma 2 fait apparaître que l'annonce est un peu plus souvent diffusée sur le site *corporate* de l'entreprise (62,9 % des cas) que sur un *job board* (58,3 %) tandis que dans 31,2 % des cas, elle est diffusée parallèlement sur les deux types de sites. Là encore, on voit qu'Internet est utilisé pour démultiplier les moyens de recrutement en élargissant le domaine de prospection.

1. Un travail approfondi sur l'intitulé des postes à pourvoir permettrait peut être aussi d'établir un lien entre recours à Internet et intitulé non standard.

Nous avons vu que l'augmentation de la taille de l'entreprise est corrélée positivement avec un recours plus fort aux annonces Internet. Comme le montre le tableau 5, cette corrélation est beaucoup moins nette pour les établissements qui déclarent passer leur annonce sur des *job boards* que pour ceux qui les diffusent sur leur propre site. Pour ceux-là ce sont dans les établissements de taille moyenne que les taux de recours sont les plus élevés. Il semble qu'ils aient les moyens d'accéder à Internet et de diffuser une annonce de façon économique, tout en disposant ou non par ailleurs d'un site propre. Ici, la concurrence vis-à-vis des annonces presse est directe. Pour ceux-ci, c'est-à-dire pour les annonces diffusées sur des sites d'entreprises, le recours s'accroît fortement avec la taille des établissements. Les plus grands établissements ayant de plus gros besoins, on constate également que les recrutements multiples passent plus souvent par des sites d'entreprises. Par recrutement multiple on entend la nécessité de pourvoir simultanément plusieurs emplois identiques. On note à ce sujet que les sites externes sont moins souvent sollicités pour ce type de recrutement.

Le choix entre l'un ou l'autre type de sites semble plus largement tributaire de la visibilité du site propre à l'entreprise. L'enquête réalisée par l'Anpe montre à ce sujet que nombre d'entreprises, alors même qu'elles disposent d'un site en propre font le choix d'une diffusion externe, sur un *job board* (Zanda, 2005). Ces sites externes peuvent avoir une forte visibilité comme celui de l'Anpe ou ceux qui se consacrent au recrutement de cadres. Mais c'est aussi leur spécialisation dans certaines activités ou emplois qui attire les entreprises désireuses de bien cibler leur recrutement. L'enquête Anpe

Tableau 5. L'utilisation des sites selon la taille des entreprises

	Annonce Internet		
	Ensemble	**dont site de l'entreprise**	**dont *Job board***
Taille de l'établissement			
1-9 salariés	5,3	41,4	56,9
10-49	11,6	43,5	51,2
50-249	18,4	66,3	60,6
250-499	25,3	61,8	66,3
> 500 salariés	54,9	81,5	57,9
Recrutement			
Unique	14,6	56,0	59,8
Multiple	22,9	75,5	55,6

Source : Dares, enquête OFER 2005.

montre en ce sens que l'utilisation de sites dédiés à la duplication de la presse professionnelle (*Quotidien du médecin*, la *Lettre du spectacle*) est nettement plus importante que celle des sites dupliquant la presse généraliste ou régionale.

Un canal marginal : la consultation de candidatures

Enfin, dernier usage particulier du nouveau média, 6,8 % des établissements ont eu recours à Internet pour consulter des candidatures. Cela n'apparaît pas comme très important, alors même que l'on aurait pu s'attendre à ce que nombre d'établissements profitent de cette nouvelle opportunité offerte pour rechercher des profils dans des CV-thèques. Ce résultat contraste avec l'activité déployée par les sites Internet pour inciter d'un côté les candidats à remplir des formulaires et capter leurs candidatures et de l'autre les employeurs à consulter les candidathèques, en se positionnant au centre d'un marché à deux versants (Mellet, 2006). Il semble en fait que ce sont surtout les professionnels du placement de main d'œuvre qui consultent les bases de données comportant des CV : des cabinets de recrutement, des SSII préférant maintenir leur recherche de candidats dans la confidentialité (Fondeur, Tuchszirer, 2005).

La consultation de candidatures sur Internet apparaît moins comme un canal en soi, venant se substituer à d'autres canaux de recrutement, que comme un moyen supplémentaire de trouver des candidats. Il n'est jamais mobilisé comme un moyen premier et unique de recruter, mais comme moyen supplémentaire associé à 3 ou 4 autres canaux voire davantage (voir tableau 3). Ce résultat corrobore ce que nous soulignions plus haut à propos de l'utilisation d'Internet pour diffuser des annonces. En consultant des candidatures, l'objectif des entreprises semblent être de voir le marché, c'est-à-dire les candidatures correspondant éventuellement au poste qu'elles cherchent à pourvoir, sans se lancer pour autant dans la description d'un profil ou la diffusion d'une annonce. Il ne faudrait pas sous-estimer l'usage d'Internet dans la recherche d'information, en amont du recrutement, pour faciliter la définition des besoins et des offres d'emploi.

D'une façon générale, la consultation de candidatures sur Internet reprend les spécificités que nous avons notées au long de cette première partie. C'est un moyen parmi d'autres de démultiplier les chances de trouver des candidats. Il est d'autant plus utilisé que la taille de l'établissement augmente et qu'il doit recruter en parallèle plusieurs personnes sur un même poste. Il n'est pas utilisé pour gagner du temps, le recrutement par Internet s'inscrivant généralement dans un temporalité longue ou indéterminée.

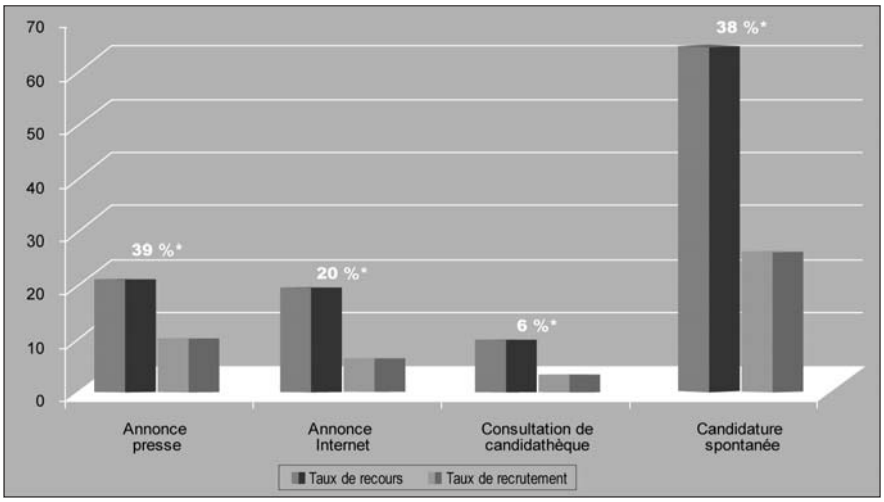
Comme nous allons le voir, le recours à Internet et aux annonces électroniques concerne surtout les emplois sous CDI et les personnes les plus qualifiées. On peut se demander si ce n'est pas une conséquence de la taille des

établissements. En faisant des régressions logistiques sur les modes de diffusion des annonces, nous nous sommes assurés que ces différents facteurs ont chacun leurs effets propres.

L'efficacité du recrutement par Internet

Avoir utilisé Internet ou un autre canal pour recruter n'implique pas que l'on y parvienne. Une distinction s'impose entre les taux de recours auxquels nous nous sommes référés jusqu'à présent et le taux de recrutement qui permet de mesurer l'effectivité de celui-ci. Le graphique 1 permet de prendre la mesure des différences entre ces deux notions et de mesurer le taux d'efficacité de plusieurs canaux. On y voit que les canaux traditionnels représentés par les annonces presse et les candidatures spontanées ont un taux d'efficacité élevé, qui se situe juste en dessous de la barre des 40 %. Le taux de recrutement par candidatures spontanées (23,4 %) en fait le premier canal par ordre d'importance. Internet, dans cette configuration, n'est pas valorisé : bien que le recours aux annonces sur l'internet soit honorable dans la mesure où il est d'une ampleur comparable aux annonces presse, le taux d'efficacité des premières (20 %) est deux fois moins important que celui des secondes. Quant à l'efficacité des consultations de candidatures sur l'internet (6 %) elle est la plus basse de tous les canaux : le taux de recrutement *via* ce canal est en effet extrêmement faible (il est inférieur à 1 %). Nous n'allons pas traiter en détail de ce canal de recherche car les croisements avec d'autres variables ne sont pas très significatifs. Rappelons néanmoins que la consulta-

Graphique 1. Efficacité de différents canaux de recrutement



Source : Dares, enquête OFER 2005.
* Le taux d'efficacité est calculé en mettant en rapport les taux de recours et de recrutement.

tion de *job boards* peut fournir de l'information utile à l'entreprise pour l'amener ensuite à mieux définir son offre d'emploi ou encore ses besoins, relativisant du même coup la notion d'efficacité.

Par ailleurs cette notion d'efficacité est à manier avec prudence car elle suppose que les canaux sont parfaitement disjoints, ce qui n'est pas nécessairement le cas. A titre d'exemple, on peut se demander à qui les interviewés ont attribué les recrutements des entreprises qui ont fait appel à l'Anpe ou à l'Apec, sachant que ces deux institutions procèdent systématiquement à la diffusion d'annonces sur Internet.

Au delà de ces remarques préliminaires, on peut avancer d'autres facteurs explicatifs à la faiblesse du taux d'efficacité des annonces électroniques. Elles permettent d'élargir, de façon moins coûteuse que pour les annonces presse, le domaine de prospection de candidats potentiels, mais avec le risque que les candidatures reçues soient difficiles à trier du fait d'un manque de repère de coordination. C'est l'idée que contrairement aux annonces passées dans la presse écrite qui ont leur public, les annonces Internet ne bénéficient pas toujours, du fait d'un manque d'apprentissage des employeurs et des candidats, des effets positifs de coordination inhérents à un marché pré constitué, à une recherche d'information qui est déjà structurée par la familiarité des employeurs et des candidats avec certains supports de presse (Marchal, Torny, 2003 ; Mellet, 2006). Suivant cette perspective, on pourrait faire l'hypothèse qu'Internet serait plus efficace lorsqu'il renvoie à des *job boards* spécialisés que lorsque les annonces sont diffusées sur des *job boards* généralistes. En effet, la spécialisation dans une catégorie d'emploi ou dans un secteur d'activité permet de disposer de repères de coordination spécifiques et de générer des processus d'apprentissage.

En second lieu, on peut faire l'hypothèse d'un désajustement des candidatures reçues dû à un effet de sélection adverse lié au faible coût de candidature. L'efficacité d'Internet dépend alors des moyens mis en place par l'entreprise pour filtrer et écarter les mauvaises candidatures et pour repérer les bonnes. Ces moyens sont-ils adéquats avec toutes sortes d'emploi ou seulement avec certains ? S'intègrent-ils correctement avec les autres outils du recrutement ?

Par ailleurs, on peut considérer un effet plus quantitatif lié à l'épuisement relatif du marché du travail associé à l'emploi que l'entreprise cherche à pourvoir. Si Internet est utilisé après que les autres canaux aient été activés sans donner les résultats escomptés, cela signale la difficulté du recrutement et limite les chances de recueillir des candidatures de qualité. Ces rendements décroissants sont donc liés à la multiplicité des canaux mobilisés pour recruter.

Dans ce qui suit, nous allons d'une certaine façon tester ces différents facteurs explicatifs en nous appuyant sur les disparités importantes, en matière d'efficacité, d'un type d'entreprise et d'emploi à un autre. Nous verrons ensuite sur quels indicateurs nous pouvons nous appuyer pour approfondir la mesure des performances d'Internet pour recruter.

Une efficacité différenciée suivant les entreprises et les emplois

Parmi les éléments de contexte de l'usage d'Internet, la taille de l'établissement constitue une variable riche en enseignement parce qu'elle permet d'appréhender les moyens mis en œuvre par l'entreprise dans l'usage d'Internet mais aussi son intégration aux autres outils du recrutement et son articulation avec d'autres canaux.

Un usage plus efficient dans les grands établissements

L'efficacité des annonces passées sur Internet augmente avec la taille de l'établissement (de 11 % dans les moins de 50 salariés à 26 % pour les plus de 500). L'usage de ce média suppose un investissement important que seuls les grands établissements sont à même de réaliser : il faut arriver à intégrer Internet dans toute la procédure de recrutement (notamment en lien avec les candidatures spontanées) afin de mieux filtrer les mauvaises candidatures. De leur côté, les petits établissements seraient plus touchés par ces désajustements du fait d'un manque d'optimisation dans l'usage d'Internet. Le phénomène est inversé pour les annonces de la presse écrite où l'on observe une efficacité plus forte dans les petits établissements (de 44 % pour les établissements de moins de 50 salariés à 26 % pour les plus de 500 salariés). Ici, le caractère relativement coûteux de la diffusion des annonces semble conduire les petits établissements à en faire un usage plus exclusif.

Par ailleurs, dans les plus grands établissements, l'efficacité se situe à un niveau identique pour les deux media, comme si la démultiplication des moyens de recrutement dans ces établissements conduisait au plafonnement de l'efficacité de chaque canal pris séparément [1].

Efficacité relative d'Internet pour les emplois nouveaux, les CDI et les cadres

Signalons en premier lieu que les recrutements sur des emplois nouveaux pour l'entreprise accroissent très légèrement le taux d'efficacité des annon-

1. Il existe une corrélation positive entre la taille de l'établissement et le nombre moyen de canaux de recherche de candidats. En partant d'un regroupement en 16 canaux de diffusion, cette moyenne augmente progressivement de 4,1 canaux pour les établissements de moins de 10 salariés à 5,2 canaux pour les plus de 500 salariés.

Tableau 6. Taux d'efficacité des canaux de diffusion (en %)

	Annonces presse			Annonces internet			Candidatures spontanées		
	Taux de recours	Taux de recrutement	Taux d'efficacité	Taux de recours	Taux de recrutement	Taux d'efficacité	Taux de recours	Taux de recrutement	Taux d'efficacité
Taille de l'établissement									
1-49 salariés	17,4	7,8	**44***	8,8	1	**11**	54,8	21,3	**39**
50-249	16,7	6,3	**38**	18,4	3,9	**21**	65,9	22,5	**34**
250-499	18,0	3,9	**28**	25,3	5,7	**23**	79,0	30,3	**38**
> 500 sal	26,5	6,9	**26**	54,9	14,1	**26**	79,4	32,2	**41**
Emploi									
Existant	18,4	7,2	**39**	16,5	3,2	**19**	63,3	24,0	**38**
Nouveau	13,6	4,5	**33**	20,6	5,2	**21**	46,0	14,9	**32**
Contrat									
CDI	21,8	8,6	**39**	22,3	5,0	**22**	59,8	13,3	**22**
CDD	12,4	4,6	**37**	8,5	0,8	**9**	65,5	29,4	**45**
CSP									
Ouvrier	16,9	7,8	**46**	6,9	0,3	**4**	58,6	23,4	**40**
Employé	14,6	5,1	**35**	14,5	2,1	**15**	68,2	28,8	**42**
ETAM	26,3	12,5	**47**	25,1	7,0	**28**	56,8	17,1	**30**
Cadre	25,9	4,1	**16**	53,1	15,3	**29**	55,9	8,2	**15**
Total	18,1	7,0	**39**	16,8	3,3	**20**	62,1	23,4	**38**

Source : Dares, enquête OFER 2005.
* Lecture : 44 % est le taux d'efficacité (rapport entre le taux de recours et taux de recrutement) des établissements de moins de 50 salariés qui ont passé une annonce dans la presse.

ces passées sur internet (21 % contre 20 % pour l'ensemble) alors qu'on constate la relation inverse pour les annonces dans la presse écrite (33 % contre 39 % pour l'ensemble). On peut interpréter cette performance relative par le fait qu'internet est propice à une démarche de recherche de candidats plus exploratoire, l'entreprise pouvant redéfinir son offre au cours de la procédure.

Les différences les plus nettes concernent la nature du contrat et la catégorie socio-professionnelle. Le recrutement sur un CDI accroît la propension de recours aux annonces, relativement aux CDD, et en particulier leur passage sur Internet (22,5 % contre 16,8 % pour l'ensemble) [1]. Cet usage accru des annonces sur Internet pour les CDI est à relier avec leur meilleur rendement que dans le cas des emplois en CDD (respectivement 22 % et 9 %) alors qu'il n'y a pas vraiment de différence en la matière lorsque les annonces transitent par la presse écrite (respectivement 39 % et 37 %). Inversement, les candidatures spontanées ont un meilleur taux d'efficacité pour les CDD que pour les CDI : respectivement 45 % et 22 %.

En partie lié avec la nature du contrat, le recours à Internet est fortement corrélé à la profession et catégorie socio-professionnelle. Ce recours est de 6,9 % pour les ouvriers et de 14,5 % pour les employés, alors qu'il atteint 53,1 % pour les cadres. Les différences en la matière sont beaucoup moins marquées pour les annonces passées dans la presse écrite et pour les candidatures spontanées (voir tableau 6). On peut y voir tout d'abord les incidences des différences d'équipement des ménages en NTIC et de familiarité dans leurs usages (Moatty, 2004). Notons, néanmoins, que pour les employés la proportion est équivalente dans les deux types de support, ce qui peut être relié au développement de sites emplois spécialisés pour cette catégorie [2]. Ces sites assument une réelle fonction d'intermédiaire sur le marché du travail, au sens où ils font tout un travail de collecte, de sélection et de mise en forme des candidatures.

Mais l'efficacité d'Internet augmente fortement avec le niveau socio-professionnel, tandis qu'elle est particulièrement faible pour les ouvriers et largement inférieure à la moyenne pour les employés (15 %). Cette relation ne se retrouve pas pour les annonces dans la presse écrite ni pour les candidatures spontanées : ici, l'efficacité est moindre pour les cadres que pour les autres PCS (voir tableau 6). On peut envisager différents facteurs explicatifs.

1. Le passage d'annonces sur des sites emploi est indépendant de la nature du contrat de travail, alors que les sites d'entreprises sont largement sous utilisés pour les CDD (47,0 % contre 62,9 % pour l'ensemble).
2. Voir les travaux de Zanda (2005) qui montrent que les entreprises ont recours à des sites emplois spécialisés pour recruter des employés comme super secrétaires.

D'une part, on peut y voir pour les catégories les plus basses un manque de familiarité avec l'outil et de capacité d'anticipation de leur chance de réussite [1]. D'autre part, suivant l'hypothèse développée en introduction, on peut considérer que ces catégories souffrent d'un manque de visibilité sur Internet, lié à un déficit de repères de coordination facilitant leur signalement. A titre d'exemple, les niveaux d'études se déclinent facilement au-delà du baccalauréat (Bac+2 ou Bac+5) et plus difficilement en deçà. Nous reprendrons cet argument dans la dernière partie.

Ces deux facteurs explicatifs peuvent se cumuler pour expliquer la difficulté des personnes peu ou pas qualifiées à se faire recruter par annonces électroniques, relativement aux professions intermédiaires et aux cadres.

Le recours privilégié à Internet pour les informaticiens

Il n'est pas étonnant que l'usage accru d'Internet se retrouve pour les fonctions qui sont le plus souvent occupées par des cadres comme la gestion et la comptabilité ou encore l'informatique. Mais dans ce second cas, se rajoute une familiarité encore plus grande avec l'outil numérique. Alors même que les candidatures spontanées constituent la première source de recrutement pour l'ensemble des établissements, elles ne sont à l'origine que de 7 % du recrutement des informaticiens. On constate que c'est Internet qui est la première source de recrutement pour les informaticiens. Si l'on additionne le recrutement par annonces diffusées sur Internet (12 % des établissements ont recruté ainsi leurs informaticiens) et la consultation de candidathèques (10 %), le nouveau media devance en effet de peu l'Apec (21,3 %) et l'Anpe (18,1 %).

Notons que le taux d'efficacité des annonces sur Internet reste néanmoins limité pour les informaticiens : il atteint tout juste le taux moyen pour ce média (19 %) et reste inférieur à l'efficacité des annonces passées dans la presse pour cette catégorie (28 %). Là encore on peut penser que ce canal de diffusion des annonces à l'adresse des informaticiens, qui est mobilisé dans 65 % des cas, poursuit d'autres buts que le recrutement au sens strict : publicité de l'entreprise, sondage de l'état du marché du travail, constitution d'un vivier de candidats ; cette dernière visée le rapprochant du canal des candidatures spontanées. Symétriquement, les informaticiens peuvent répondre aux annonces pour estimer leur valeur sur le marché du travail et trouver des arguments pour négocier une augmentation sans changer pour autant d'emploi (Bessy, Larquier, 2001 ; Fondeur, Tuchszirer, 2005). En comparaison, le

1. Cet argument est développé dans l'article de G. Beauvallet et M-C Le Garff dans ce même numéro.

taux d'efficacité d'internet pour la fonction gestion et comptabilité est nettement plus élevé (56 %), dépassant sensiblement le taux de la presse (53 %), mais avec un usage comme canal de diffusion des annonces beaucoup plus limité (24 %).

En résumé l'efficacité des annonces passées sur Internet, au sens où nous l'entendons, bien que deux fois moindre que dans le cas du passage par la presse écrite, est relativement plus forte pour les PCS les plus élevées, pour des emplois plutôt en CDI et correspondant à certaines fonctions dans les entreprises. Ce média est également plus efficace dans les grands établissements, dont on peut penser qu'ils font un meilleur usage d'Internet, non seulement, pour diffuser des annonces, mais aussi, pour les traiter. Mais l'usage systématique d'Internet en parallèle avec un grand nombre de canaux semble limiter son efficacité relative. Par ailleurs, le cas particulier des informaticiens montre que ce mode de diffusion des annonces peut poursuivre d'autres visées que le simple recrutement et s'inscrire dans une perspective plus exploratoire du marché du travail.

Des performances limitées

Pour mieux cerner les usages d'Internet mais aussi son efficacité, on peut mobiliser les données de l'enquête OFER qui permettent de caractériser la procédure de recrutement en termes de temps passé, de coût externe, de difficultés rencontrées, du nombre de candidatures reçues et de leur ajustement aux attentes des employeurs.

Commençons par le temps effectivement passé dans la procédure de recrutement. Parmi les établissements qui ont mis plus d'un mois pour recruter, ceux qui ont recruté un candidat, suite à son approche par une annonce Internet, sont sur représentés (7,7 %, contre 3,3 % pour l'ensemble) dans une mesure beaucoup plus importante que dans le cas de recrutement s'appuyant au départ sur une annonce passée dans la presse écrite (10,6 %, contre 7 % pour l'ensemble). Le même type de résultats se constate pour la consultation de candidatures sur Internet. Ils vont à l'encontre de l'idée qu'Internet permettrait d'effectuer des recrutements de manière relativement rapide. Le recours à Internet ne constituerait-il pas une solution de rechange lorsque les premiers canaux de prospection mobilisés n'ont pas donné de résultats jugés satisfaisants ?

Bien que l'enquête OFER ne donne pas d'information précise sur le coût associé à ce canal de diffusion, elle fournit une information synthétique sur le coût externe de la procédure de recrutement dans son ensemble. On peut distinguer ainsi les procédures qui n'occasionnent aucun coût externe, de celles qui engendrent un coût externe positif. Parmi les établissements qui ont enregistré un coût externe positif, ceux qui ont réussi à recruter par

Tableau 7. Canal de recrutement et caractéristiques de la procédure

	Canal de recrutement		
	Annonce presse	Annonce Internet	Candidatures spontanées
Temps passé			
< 1 semaine	4,4*	0,3	29,2
2 semaines – 1 mois	6,8	2,4	23,7
> 1 mois	10,6	7,7	16,1
Coût externe			
Nul	0,4	1,5	26,2
Positif	25,8	7,3	17,2
Recrutement difficile ?			
Très difficile	9,3	4,8	6,7
Plutôt	11,9	6,2	17,8
Pas	5,6	2,5	26,0
Candidatures examinées			
[1,2]	1,8	0,3	18,7
[3,9]	6,7	1,2	29,1
>10	13,8	9,8	21,2
Candidatures ajustées			
Oui	8,0	4,6	26,6
Non	12,3	4,2	23,7
NSP	2,0	3,2	14,8
Total	7,0	3,3	23,4

Source : Dares, enquête OFER 2005.
* Lecture : parmi les établissements qui ont mis moins d'une semaine pour recruter, 4,4 % ont recruté grâce à une annonce presse.

Internet sont sur-représentés (7,3 % contre 3,3 % pour l'ensemble). Leur proportion reste néanmoins plus forte lorsque les établissements ont abouti soit grâce à des annonces presse, soit grâce à des candidatures spontanées.

Pour la question de l'enquête portant sur la difficulté de la procédure de recrutement dans son ensemble (avec une distinction suivant trois modalités : « très difficile », « plutôt difficile », « pas difficile »), les profils de réponse entre les établissements qui ont recruté suite à une annonce passée dans la presse écrite et ceux qui ont eu recours à Internet sont équivalents, avec une légère sur représentation de la modalité « très difficile » (respectivement 9,3 % et 4,8 %) et une sur représentation plus nette de la modalité « plutôt difficile » (respectivement 11,9 % et 6,2 %). De la même façon que pour les coûts externes, les recrutements à partir des candidatures spontanées sont ceux qui sont déclarés le plus souvent « pas difficile » (26 % contre 23,4 % dans l'ensemble).

Enfin, la performance d'une procédure de recrutement peut se mesurer par le nombre de candidatures reçues et surtout leur ajustement par rapport aux attentes de l'employeur. Les établissements ayant reçu davantage que 10 candidatures à l'occasion du recrutement sont sur représentés parmi ceux qui ont passé une annonce, que ce soit dans la presse ou sur Internet. Cette sur-représentation est encore plus forte pour les annonces électroniques qui semblent plus souvent générer de grandes masses de candidatures. Le recrutement par Internet n'est pas davantage sur-représenté parmi les établissements déclarant que leurs candidatures étaient ajustées ou non. Mais l'on sait que chaque procédure mobilise différents canaux, en sorte qu'il est difficile d'imputer à Internet chacune de ces performances.

Une autre façon de raisonner consiste à prendre en compte uniquement le recours au canal de diffusion. Il apparaît alors que le recours à Internet pour diffuser une annonce s'inscrit dans des procédures de recrutement où le nombre de candidatures reçues est très élevé (encore plus élevé que dans le cas des annonces presse). Elles sont cependant moins ajustées que dans la moyenne (65 % contre 73 % dans l'ensemble), mais pas moins que dans le cas des annonces de la presse écrite (64 %).

En résumé, les recrutements suite à une annonce passée sur un site Internet s'inscrivent dans des procédures de recrutement relativement longues, difficiles et coûteuses, mais pour ce dernier critère, dans une proportion plus faible que dans le cas des annonces qui transitent par la presse écrite. Ce qui ne conduit pas à conclure que le recours à Internet est peu efficient. D'une part, le nombre de candidatures reçues est très élevé dans les procédures de recrutement qui mobilisent Internet pour passer des annonces. De ce point de vue, il assure bien son rôle. D'autre part, les indicateurs retenus ne mesurent pas directement la performance de ce média qui, rappelons le, est le plus souvent utilisé en parallèle avec d'autres canaux ou comme solution de rechange dans le cours de la procédure. Mais on ne peut pas non plus écarter le fait qu'il peut occasionner des difficultés accroissant la durée du processus de recrutement, en particulier liées à la difficulté de repérer les candidatures ajustées.

Nous allons voir maintenant que pourtant Internet permet de passer des annonces qui sont plus détaillées en matière de caractéristiques des emplois et des candidats. Ce qui est un autre avantage traditionnellement avancé, de ce média en outre susceptible de réduire les coûts de recherche d'information.

Le filtrage des informations et des candidats

Les possibilités offertes par l'internet introduisent une tension entre deux objectifs possibles : celui d'informer ou de sélectionner davantage les

candidats (Autor, 2001). En effet le nouveau media permet davantage de communication et de circulation de l'information entre les partenaires du recrutement : publier une annonce sur un *job board* par exemple, ouvre non seulement la possibilité de décrire longuement le poste à pourvoir et les avantages offerts, mais aussi celle de décrire l'entreprise, soit directement, soit en permettant de se connecter sur le site propre de l'entreprise. Etant donné les faibles coûts de connexion et de réponse à des annonces électroniques, le risque est grand, en retour, d'attirer une grande masse de candidatures. Une façon de résoudre cette tension consiste à jouer sur le caractère sélectif des annonces. Pour éviter une avalanche de candidatures, il est possible d'augmenter le nombre de critères de sélection qu'elles comportent, forçant ainsi les candidats à auto limiter leurs candidatures, dès qu'elles ne correspondent pas à tous les pré-requis.

Nous allons voir dans cette dernière partie dans quelle mesure le contenu des annonces diffusées par Internet se trouve affecté par cet enjeu. Nous nous intéresserons ensuite au profil des candidats qui ont été recrutés par le nouveau canal pour apprécier dans quelle mesure Internet est utilisé comme un outil de sélection.

Des annonces plus informatives et plus sélectives que dans la presse

La question que l'on se pose ici est celle de savoir si le support Internet a des effets sur le contenu de l'annonce, si celle-ci s'avère plus ou moins informative ou sélective que lorsqu'elle est diffusée sur un autre support.

Dans l'ensemble des annonces, les informations les plus diffusées concernent le lieu de travail et le nom de l'entreprise ainsi que le descriptif d'emploi c'est à dire les indications portant sur le contenu de l'emploi à pourvoir au delà de son intitulé (tableau 8). Le type de contrat proposé constitue également une information largement répandue (dans 8 annonces sur 10) le plus souvent sous la forme du sigle CDD/CDI. Les indications sur le temps de travail, ou sur ses conditions d'exercice lorsque celles-ci sont particulières (en terme d'horaires, de jour de travail, de disponibilité ou de mobilité) se retrouvent dans moins de la moitié des annonces. Quant à l'information sur le montant de la rémunération, elle constitue l'information la plus rare que l'on retrouve dans un peu plus d'une annonce sur quatre seulement.

Sur tous ces points, on remarque que les annonces diffusées sur Internet sont plus informatives que celles qui paraissent dans la presse. La différence la plus nette concerne le descriptif d'emploi qui constitue une norme sur Internet que l'on retrouve dans 95 % des annonces. On peut penser que si cette description occupe une place importante sur ce media, c'est parce que la longueur du texte diffusé n'a pas nécessairement d'incidence sur le coût de

Tableau 8. 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.
* Lecture : parmi les établissements ayant fait publier une annonce dans la presse, 77,8 % ont fait figurer le nom de l'entreprise qui recrute.

la diffusion alors que toute ligne supplémentaire publiée dans la presse se traduit directement par une augmentation des coûts. Les différences sont également sensibles sur tous les autres aspects comme le lieu de travail, la rémunération, le type de contrat ou le nom de l'entreprise qui sont systématiquement mieux informés sur Internet. On peut voir ici les effets du rubricage opéré sur ce média (Marchal, Mellet, Rieucau, 2005). La présence de rubriques sur les sites emploi oblige à être plus explicite sur le poste à pourvoir. Les changements ne sont pas seulement d'ordre quantitatif : l'information est plus standardisée sur Internet. L'accent est mis en particulier sur les données chiffrées dont le montant du salaire est un bon exemple.

Ces particularités se retrouvent lorsque l'on s'intéresse aux exigences formulées à l'égard des candidats : en termes de formation, d'expérience ou de qualités personnelles. Les annonces diffusées sur Internet sont davantage renseignées que les annonces presse. Du même coup, elles apparaissent comme plus sélectives.

Une partie de cette sur sélectivité peut être attribuée à la nature des emplois à pourvoir qui s'adressent plus souvent à des cadres. Comme nous l'avons vu plus haut, l'impact d'Internet augmente avec la qualification des candidats que l'on cherche à recruter. Or, l'on sait que la citation de critères de formation et d'expérience augmente avec la qualification du poste à pourvoir. La présence de nombreux critères de sélection a aussi comme objectif de contenir le nombre de candidatures qui risque d'être pléthorique. L'ob-

jectif de leur limitation est obtenu en augmentant la sélection sur la base de variables « observables » (Autor, 2001).

Mais cette sur sélectivité doit aussi être attribuée aux normes de présentation des annonces sur Internet. Les cadrages opérés par les sites sont souvent importants, obligeant les rédacteurs d'annonces à remplir des formulaires dans lesquels se trouvent des rubriques portant sur la formation, l'expérience, la maîtrise de langues étrangères etc. (Marchal *et alii*, 2005). Ces cadrages ont des répercussions directes sur l'importance des exigences formulées à l'égard des candidats. Comme on le voit dans le tableau 8, l'effet est particulièrement net sur « l'expérience [1] » à laquelle il est fait référence dans les trois quarts des annonces Internet pour 44 % des annonces presse. Nous avons pu contrôler que cette sur sélectivité ne concerne pas les cadres. Elle affecte, en revanche, les offres destinées aux ouvriers, aux employés, aux techniciens et agents de maîtrise, offres qui comportent systématiquement plus de critères de sélection lorsqu'elles paraissent sur Internet que dans la presse.

La comparaison de la nature des sites sur lesquels sont diffusées les annonces, sites *coporate* de l'entreprise ou sites emploi extérieurs à elles, nous conforte dans cette idée d'une normalisation plus forte de la présentation des offres sur les sites gérés par les intermédiaires du marché. Ceux-ci s'avèrent plus exigeants que les premiers, en matière de formation et d'expérience : 78 % des sites emploi affichent des critères d'expérience pour 64 % des sites *corporate*.

Le profil des candidats recrutés par Internet

Nous nous sommes intéressés jusque là aux caractéristiques des entreprises qui recrutaient par Internet, ainsi qu'à celles des emplois qu'elles cherchaient à pourvoir. Notre objectif est de mettre en évidence pour finir le profil des candidats recrutés.

Comme le montre le tableau 9 ce profil accuse plusieurs spécificités, notamment sur la question du genre. La proportion de femmes recrutées par annonce Internet (4,4 %) est presque équivalente à celles qui l'ont été par annonces presse (5,1 %). Il n'en va pas de même pour les hommes qui sont presque quatre fois plus souvent recrutés sur annonce presse que sur annonce Internet.

1. C'est le plus souvent sous la forme du nombre d'années d'expérience exigées que l'on retrouve cette information.

Tableau 9. Le profil des candidats recrutés, selon le mode de recrutement adopté

	Par annonce presse	Par annonce Internet
Genre		
Homme	8,7 *	2,3
Femme	5,1	4,4
Age		
15-29 ans	6,4	3,4
30-49 ans	7,7	3,6
> 50 ans	8,0	0,0
Niveau d'études		
Aucun	2,8	0,6
< Bac	6,5	0,0
Bac	6,4	1,4
Bac+2	11,1	7,2
Bac+3 et au delà	6,3	11,0
Situation antérieure		
Stagiaire ou intérimaire	3,1	3,5
Salarié (CDD ou CDI)	9,5	4,7
Chômeur	6,2	2,5
En formation	5,7	2,5
Inactif	6,7	3,8
Ensemble	7,0	3,3

Source : Dares, enquête OFER 2005.
* Lecture : 8,7 % des hommes ont été recrutés par annonce presse.

Les effets de la « fracture numérique » se font à la fois sentir sur la question de l'âge et sur celle du diplôme. Celle-ci est double comme l'ont montré les auteurs de nombreux articles [1] avérant des inégalités d'accès en termes d'équipement et en termes de connaissances et compétences techniques qui peuvent obérer l'accès aux annonces. Côté âge, on note que le nouveau canal n'est pas favorable aux plus de 50 ans, quel que soit le moyen mobilisé : en particulier, aucun senior n'a été recruté par annonce électronique, tandis que les moins ou plus de 30 ans sont représentés dans des proportions équiva-

1. On peut consulter à ce sujet le numéro spécial de la revue *Réseaux* consacré à « La fracture numérique », vol.22, n°127-128, 2004.

lentes. En terme de niveau d'études, les disparités sont également marquées confirmant en cela les travaux menés sur la population des salariés (Moatty, 2004) : l'intégration de l'apprentissage de l'informatique au cours de la scolarité pénalise les moins bien formés. D'après les résultats de l'enquête, il y a une rupture au niveau des Bac+2 pour lesquels les recrutements par internet commencent à importer. Au niveau des Bac+3 et au delà, les annonces électroniques sont à l'origine de plus de 1 recrutement sur 10, ce qui n'est pas négligeable. Les résultats confortent également notre idée selon laquelle les niveaux d'études supérieurs au baccalauréat seraient plus simples à signaler et repérer que les niveaux qui lui sont inférieurs, facilitant du même coup le recrutement des plus diplômés. Enfin, ils renvoient aux caractéristiques des personnes qui recherchent un emploi par internet : d'après les travaux américains, elles sont mieux formées que celles qui recherchent par des canaux traditionnels (Kuhn, Skuterud, 2004).

La prise en compte de la situation antérieure du candidat recruté fait également apparaître des différences. Le recrutement des stagiaires et intérimaires est marqué par l'importance du rôle joué par les annonces Internet relativement à celui de la presse (3,5 % pour 3,1 %). Le recrutement des salariés en poste aussi est attribué dans des proportions non négligeables aux annonces électroniques (4,7 %). Elles ne jouent qu'un faible rôle en revanche, auprès des chômeurs et des personnes en formation. Ces résultats rejoignent l'hypothèse développée par de nombreux auteurs, selon laquelle Internet affecterait les comportements de recherche d'emploi en permettant aux actifs occupés d'opérer une veille permanente et de se comporter en chercheurs passifs. Internet renforce « la présence sur le marché du travail d'individus déjà en poste » (Fondeur, Tuchszirer, 2005) et accroît la concurrence entre ceux-ci et les chômeurs. Cette concurrence n'est pas nécessairement favorable aux chômeurs comme le montrent les résultats de l'enquête.

Conclusion

Nos résultats d'ensemble montrent que la mobilisation d'Internet dans les procédures de recrutement concurrence de plus en plus les media traditionnels comme la presse écrite mais qu'elle reste très disparate. Elle est surtout l'apanage des grands établissements qui cherchent à recruter par ce moyen leurs salariés les plus qualifiés. L'importance des moyens mis en œuvre dans ces établissements permet d'assurer son intégration dans les différentes phases du processus de recrutement, y compris dans la réception, le traitement et le tri de l'ensemble des candidatures reçues, quel que se soit le média utilisé. En particulier, cette intégration permettrait de mieux filtrer les candidatures qu'Internet ne manque pas de démultiplier. C'est ce qui peut

expliquer sa plus forte efficacité dans les grandes entreprises bien que, pour celles-ci, elle ne dépasse pas les performances des supports de la presse écrite, supports qui sont néanmoins beaucoup plus coûteux.

D'une façon générale, Internet est souvent utilisé en parallèle avec d'autres canaux de recrutement, ce qui fait qu'il est difficile d'isoler son propre impact. Cette utilisation conjointe ne joue pas en faveur d'un raccourcissement des procédures ou de leur facilitation. Par ailleurs, nos indicateurs ne permettent pas de trancher sur le caractère plus ou moins ajusté des candidatures reçues qui seraient directement imputables à Internet. En tout cas, ils ne font pas apparaître de très forts désajustements des candidatures électroniques aux attentes des employeurs, limitant ainsi l'effet de sélection adverse auquel on pourrait théoriquement s'attendre du fait de leur faible coût. L'usage du nouveau media semble aller au-delà de la seule opération de recrutement pour s'étendre à la prospection plus générale du marché, et ceci vaut aussi bien pour le positionnement des entreprises que pour celui des candidats. Les emplois liés à la fonction informatique en donnent une bonne illustration.

L'analyse du contenu des annonces d'offre d'emploi montre que le support Internet est plus sélectif en la matière, en particulier en mentionnant plus systématiquement les critères de formation et d'expérience. Ces exigences augmentant avec la qualification du poste à pourvoir, cela pourrait expliquer la plus forte efficacité d'Internet pour les emplois de cadres, ces derniers se prêtant mieux à une sélection à distance sur la base de repères d'appariement « observables ». Ce type d'argument tendrait à relativiser l'idée de la « fracture numérique » basée sur le manque de familiarité avec l'outil de certaines catégories d'actifs. Plus que des inégalités de ressources informatiques, c'est l'adéquation de l'outil avec les critères d'évaluation jugés les plus pertinents pour occuper l'emploi qui serait déterminante.

Références bibliographiques :

Autor D-H. (2001), « Wiring the Labor Market », *Journal of Economic Perspectives*, vol.15, n°1, pp. 25-40.

Bessy C., Eymard-Duvernay F. (Eds.) (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, Cahier du CEE, n°36, PUF, Paris.

Bessy C., Larquier (de) G. (2001), « IT Professionnal Wanted (£ 25000 + Benefits) : entreprise recherche informaticien diplômé grande école », *in* Bessy C., Eymard-Duvernay F., Larquier (de) G., Marchal E. (Dir.), *Des marchés du travail équitables ? Approche comparative France/Royaume-Uni*, Peter Lang, pp. 227-268.

Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façon de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris.

Fondeur Y., Tuchszirer C. (2005), *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, Rapport final, IRES.

Garner H., Lutinier B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières synthèses*, n°48.1, Dares.

Kuhn P.J. (2003), « The Internet and Matching in Labor Markets », *in* Jones D.C. Ed., *New Economy Handbook*, Academic Press.

Kuhn P., Skuterud M. (2004), « Internet Job Search and Unemployment Durations », *The American Economic Review*, vol.94, n°1, pp. 208-232.

Marchal E., Torny D. (2003), « Des petites aux grandes annonces : évolution du marché des offres d'emploi (1960-2000) », *Travail et emploi*, n°95, pp. 59-72.

Marchal E., Mellet K., Rieucau G. (2005), « Profiler pour mieux apparier : activité des sites Internet et transformation des offres d'emploi », in *Au risque de l'évaluation : la mise en jeu de la valeur du travail et des personnes* (Bureau M-C, Marchal E. Eds.), Lille, Editions du Septentrion.

Mellet K. (2006), *Les marchés numériques du travail. L'émergence de nouvelles technologies de la coordination*, Thèse pour le doctorat de sciences économiques, université de Paris X Nanterre.

Moatty F. (2004), « L'évolution du rôle du capital scolaire dans le modèle sociétal français d'accès à l'informatique au travail. "Massification" ou "démocratisation" de l'accès ? », in *La fracture numérique*, *Réseaux*, vol.22, n°127-128, pp. 85-105.

Neuville J-P. (2001), « Les bons "tuyaux" du marché de l'emploi. Internet peut-il faire de "l'économie de la qualité" un marché », *Sociologie du travail*, n°43, pp. 349-368.

Zanda J-L. (2005), *Les employeurs qui recrutent par Internet*, Les Essentiels, L'Observatoire de l'Anpe.

revue
semestrielle

Négociations

de boeck

N°7 - Printemps 2007

Varia

Jean-Marc Siroën
L'OMC et les négociations commerciales multilatérales

Benoît Bernard
L'impact d'un indicateur de gestion dans la négociation syvicole

Patrick Germain-Thomas
La coopération culturelle intercommunale

Jeanne Duvallet, Alexis Garapin et Daniel Llerena
Coordination par la négociation

Elisabeth Volckrick
Intervenir en tiers aujourd'hui

Forum

Laurence de Carlo
Les différentes phases du vocabulaire de la négociation

Noelle Aarts et Cees van Woerkum
Rhétorique et réalités des délibérations publiques

Grand Entretien
Rencontre avec Robert McKersie
« Qu'est-ce qui est le plus difficile, la négociation à la table principale… ? »

Bonnes feuilles

Richard Walton et Robert McKersie
Négociations sociales en relations internationales et pour les droits civiques

Pédagogie / Formation

Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque et Franck White
Évaluation d'un programme de formation

Notes de lecture/ (Re)lectures

Au sommaire du n° 5 :
Philip Milburn, Hubert Touzard, Sanda Kaufman, Lavinia Hall, Jacques Faget, Marwa Daoudy, Isabelle Leroux, Louis Simard, Alice Le Flanchec, Arnaud Stimec, Rencontre avec Tony Vandeputte

Négociations **est disponible en texte intégral sur WWW.CAIRN.INFO**

Négociations. Une nouvelle revue en langue française, dont l'ambition est d'instruire la question de la négociation dans la diversité de ses dimensions, en favorisant la confrontation interdisciplinaire et en faisant se rejoindre plusieurs traditions d'étude.

Éditorial et conditions d'abonnement sur le site de la revue :
http://universite.deboeck.com/revues/negociations/

Négociations. CRIS, Département de sciences sociales.
Faculté d'Économie, de gestion et de sciences sociales, bd du Rectorat, 7, B-4000 Liège

Directeurs de la publication : Olgierd KUTY (Université de Liège), Christian THUDEROZ (INSA de Lyon)