

2012

Synthèse de l'étude Delphi sur le Recrutement et les Médias Sociaux

-
Retour aux participants
-

Aurélie Girard, Bernard Fallery et Florence Rodhain

Montpellier Recherche Management (MRM),
Département Systèmes d'Information
Université Montpellier 2



RAPPEL SUR LA METHODE

Origine et Principe :

La méthode Delphi fut à l'origine développée par Norman Dalkey et Olaf Helmer de la RAND Corporation dans les années 1950. Elle fut utilisée à cette époque pour obtenir et organiser les opinions d'un groupe de spécialistes sur des questions de prospective militaire. Cette méthode repose sur un processus itératif et permet de recueillir les jugements d'experts au travers d'une série de questionnaires dans le but d'obtenir un consensus. Chaque questionnaire tient compte des résultats du questionnaire précédent. Le choix des experts est un élément essentiel qui conditionne la qualité des résultats.

Dans le cas présent, notre étude se rapproche davantage du Delphi dit argumentaire. En effet, cette approche favorise la discussion et vise à faire ressortir les arguments pertinents plutôt que la seule recherche de consensus.

Composition du panel : 34 experts ont accepté de participer à cette étude.

Académiques (8)	Chercheurs académiques ayant publiés et/ou participés à des conférences ou groupes de travail sur les thématiques des médias sociaux et des ressources humaines
Praticiens (26)	<ul style="list-style-type: none">- Consultants exerçant dans des cabinets de recrutement (8)- Consultants exerçant dans des cabinets de conseil en RH et en management (7)- Responsables RH en entreprise (5)- Responsables pour des sites emploi ou des réseaux sociaux numériques (6)

Un Delphi en trois tours réalisés entre fin mars 2011 et fin juin 2011 :

Après avoir réalisé une revue de la littérature ainsi qu'une recherche empirique sous la forme d'études de cas (auprès de cabinets de recrutement et d'entreprises), nous avons énoncé 20 propositions que nous avons soumises au jugement des experts sélectionnés.

- **Premier tour :** Les experts devaient noter chaque proposition de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord), les commenter, et rédiger éventuellement d'autres propositions en bas de tableau (la proposition 21 a ainsi été ajoutée).
- **Deuxième tour :** Nous avons indiqué à chaque expert, pour chaque proposition, la médiane, l'histogramme des réponses et leur positionnement en rouge. Les experts devaient :
 - Compte tenu de l'avis des autres, confirmer ou modifier leurs notations
 - Commenter leur positionnement, surtout s'ils modifiaient leur vote.
 - Noter chaque proposition de A (très important) à D (peu important).
- **Troisième tour :** Nous avons identifié et communiqué trois groupes de propositions (*cf. annexe*) :
 - Groupe 1 : propositions avec un faible consensus mais jugées importantes à très importantes. Les experts devaient expliquer pourquoi le consensus était faible malgré l'importance de chaque proposition.
 - Groupe 2 : propositions avec un fort consensus et jugées importantes à très importantes.
 - Groupe 3 : propositions avec un faible consensus mais jugées peu ou pas importantes.

SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ETUDE DELPHI

L'utilisation des médias sociaux dans le cadre des stratégies de recrutement apparaît comme un réel enjeu pour les cabinets et les entreprises. L'étude Delphi a permis de mettre en évidence les débats actuels à propos de ces nouvelles pratiques. Bien que le niveau global de consensus reste assez faible, la méthode Delphi a permis aux experts d'être réflexifs et d'apporter des commentaires élaborés. Cinq grands résultats qualitatifs apparaissent.

Résultat 1 : Les médias sociaux ne se substituent pas aux autres outils d'e-recrutement, ils peuvent être utilisés à la fois pour développer la marque employeur et recruter (p. 1, 7 et 12).

Les médias sociaux ne remplacent pas les autres outils d'e-recrutement qui restent légitimes, mais de nombreux experts considèrent les médias sociaux comme des outils plus dynamiques, permettant d'élargir le sourcing et de développer une approche plus relationnelle. Ainsi la plupart d'entre eux ne perçoivent pas les médias sociaux comme des outils « *simplement complémentaires* », mais comme des outils de plus en plus importants à la fois pour le recrutement et la marque employeur.

« Les MS apportent des fonctions d'échange et de dialogue complémentaires aux jobboards et sites entreprises, y compris à l'insu des entreprises si celles-ci ne sont pas présentes volontairement » n8

« Pour le recrutement, les réseaux pro élargissent le sourcing et instaurent une autre forme de relation avec les candidats. » n29

« Ils changent le mode de séduction, recrutement, fidélisation » n26

Plusieurs experts considèrent que les médias sociaux permettent d'aller au-delà du simple CV, de prendre en compte l'individu dans sa globalité (compétences, réseau, savoir-être...).

« Les médias sociaux permettent aux recruteurs d'obtenir des informations sur les compétences des candidats, au-delà de ce que fournit un simple CV. Notamment leur capacité à fonctionner en réseau et à interagir avec d'autres. » n5

Toutefois, la majorité met en avant différentes limites : freins organisationnels, manque de flexibilité dans les méthodes de sélection, ou caractère potentiellement superficiel du « personal branding ».

« L'acte de communication peut aussi être trompeur par rapport au profil. » n12

La plupart des experts estiment qu'il n'est pas possible de distinguer catégoriquement les réseaux sociaux numériques professionnels (ex. Viadeo, LinkedIn) des autres médias sociaux (Twitter, Facebook, blogs et autres outils de publications). Différentes raisons sont évoquées pour rejeter cette distinction : fonctionnement en symbiose des médias sociaux, tendance des outils à « empiéter » les uns sur les autres, distinction davantage en termes d'usage, de stratégies et niveaux de communication.

« Aujourd'hui il est très difficile voire impossible de cliver ces différentes pratiques et de garder étanches ces différents réseaux. » n1

« Les distinctions sont dans les modes de communication, de partage, le rôle que l'on donne à ces plateformes » n2

Résultat 2 : Aujourd'hui, l'usage des médias sociaux peut répondre à une exigence d'échange ; dans le long terme l'évolution de la relation candidat dépendra du marché du travail et de l'appropriation de ces outils (p. 2, 3, 4, 13, 20 et 21).

L'usage des médias sociaux peut répondre à l'exigence d'échange de la part des candidats, exigence considérée par de nombreux experts comme légitime et transversale. La majorité pense que les entreprises et les cabinets de recrutement n'ont pas (ou plus) vraiment le contrôle de l'information et qu'ils doivent échanger davantage avec les candidats au travers des médias sociaux. Plusieurs d'entre-deux soulignent la nécessité pour les organisations d'être plus transparentes et d'adopter un discours moins conventionnel.

« Les entreprises doivent gagner en transparence et limiter la parole conventionnelle. Il faut dialoguer et donc parler vrai avec les candidats. Promotion des valeurs de l'entreprise, adéquation avec les valeurs du candidat » n3

Certains affirment que les candidats ont désormais accès à beaucoup plus d'informations et que les rapports de force sont ainsi plus équilibrés entre recruteurs et candidats.

« [...] il est devenu très aisé pour un candidat de se renseigner sur l'entreprise, les recruteurs, son futur manager en s'informant sur les réseaux ou en contactant directement des employés ou anciens collaborateurs, le rapport s'est équilibré » n32

La plupart des experts jugent les médias sociaux comme très utiles pour développer des relations en particulier avec des « pré-candidats » à l'écoute du marché. Plusieurs avantages sont cités : construction d'un vivier de candidats, animation de communautés, mise en valeur de l'entreprise, et développement d'une marque employeur « conversationnelle ». Certains soulignent toutefois que cela demande des efforts particuliers de la part des organisations : nécessaire prise de conscience, implication, et allocation de moyens humains.

Néanmoins, une considérable évolution de la relation candidat sur le long terme n'est pas considérée comme évidente par de nombreux experts. Certains pensent en effet qu'il y aura plus de proximité et d'échange mais plusieurs estiment que cette évolution dépendra à la fois de l'évolution du marché du travail et de la réelle appropriation de ces médias par les recruteurs (véritables échanges, approche relationnelle, comportements éthiques...).

« Oui si les entreprises et recruteurs veulent s'inscrire dans leur utilisation avec ce qu'ils apportent de plus et de mieux. Mais cela n'empêchera pas que certains recruteurs utilisent les MS uniquement dans un sens de vivier (comme ils le feraient sur la CVthèque d'un jobboard) et passent à côté des aspects relationnels » n25

En ce qui concerne le côté éthique, une grande partie des experts déclarent que les médias sociaux peuvent certes faciliter certains comportements non éthiques (non respect de la vie privée, discrimination), mais que ces comportements sont davantage liés à la déontologie personnelle du recruteur qu'aux médias sociaux eux-mêmes. Quelques uns estiment même que les médias sociaux rendront au contraire ces comportements plus visibles.

Résultat 3 : De nouveaux comportements se répandent indépendamment de l'âge ou des stratégies de carrières des candidats (p. 5, 6, 15 et 19).

De nouveaux comportements se généralisent chez les candidats. La gestion de l'identité numérique est perçue comme une compétence (voire une norme) de plus en plus importante pour un nombre grandissant de candidats et de métiers. Cependant, un désaccord réside dans l'évaluation de l'importance de cette généralisation. Certains considèrent que les médias sociaux concernent déjà des profils très variés, et d'autres pensent que certains profils ne seront jamais concernés.

« Cela dépend du poste que l'on recherche. C'est en tout cas devenu indispensable pour les postes en communication, marketing, RH et web » n5

« De plus en plus d'exemples sur des métiers très différents et des niveaux de postes très différents existent » n27

« Même si la tendance pousse de plus en plus de profils variés (expérience, formation, tranches d'âges...) à venir sur les réseaux, il est vrai qu'à priori cela concernera toujours des profils ayant accès à un ordinateur sur leur lieu de travail. » n15

L'utilisation professionnelle des médias sociaux ne semble pas caractéristique de la « génération Y ». La plupart des experts reconnaissent que la jeune génération a des aptitudes mais qu'elle n'a pas (encore) une approche vraiment professionnelle de ces outils. D'autres facteurs d'usages sont soulignés tels que la personnalité, la curiosité intellectuelle, l'expérience. Quelques experts remettent en cause l'existence même de la génération Y.

« La génération Y a de facto développé des aptitudes à la gestion de plusieurs profils, à la communication en temps réel et transversale, ainsi qu'aux services de mobilité mais n'a pas forcément une approche "professionnelle" et "entrepreneuriale des ses technologies. » n2

« [...] la bonne utilisation des MS dépasse la « simple connaissance technique », et demande aussi du bon sens, de l'expérience, du relationnel, qualités qui ne sont pas l'apanage d'une génération » n10

L'utilisation professionnelle des médias sociaux ne semble pas non plus directement liée au comportement de zapping dans les carrières professionnelles.

Une partie des experts ne considère pas les médias sociaux comme des facteurs déclencheurs du changement mais comme des facilitateurs, le phénomène de zapping étant lié davantage à une tendance sociale.

« Le zapping existe déjà, les réseaux sociaux pourraient peut-être jouer le rôle d'amplificateur » n17

Une autre partie ne voit aucun lien entre la pratique des médias sociaux et le zapping. Quelques uns pensent même que les médias sociaux pourraient au contraire favoriser une meilleure adéquation entre le projet du candidat et le projet stratégique de l'entreprise. Plusieurs soulignent également l'importance de la fidélisation des employés, avec ou sans l'aide des médias sociaux.

« Au contraire, la transparence que les médias sociaux entraîne pourrait même plutôt freiner ce comportement. De même, le fait d'être moins dans la vente mais plutôt dans la recherche d'adéquation entre projet stratégique d'entreprise et projet personnel/professionnel devrait permettre une collaboration plus saine et long terme. » n9

Résultat 4 : Les médias sociaux vont permettre soit une plus grande implication des employés dans le sourcing soit une externalisation auprès de nouveaux types de cabinets de recrutement (p. 17 et 18).

Deux possibilités d'évolution sont mises en avant :

- Internalisation : les médias sociaux pourraient favoriser une plus forte internalisation du recrutement. En effet, plusieurs experts estiment que les entreprises vont avoir tendance à internaliser davantage leurs recrutements de part l'utilisation des médias sociaux pour diverses raisons : réduction des coûts, sourcing facilité, difficulté d'externalisation liée au besoin d'interactivité et de transparence.

« Au contraire, les entreprises veulent capitaliser sur la possibilité d'économiser sur les cabinets en internalisant le sourcing » n32

« [...] Il me semble plus difficile d'externaliser dans ces conditions (réactivité immédiate, transparence, proximité, connaissance de l'interne...) » n34

La majorité des experts pense d'ailleurs que les médias sociaux vont entraîner une plus grande implication des managers et des employés dans le sourcing...mais beaucoup considèrent que le reste du processus de recrutement restera plutôt centralisé.

« 100 % d'accord sur la partie sourcing du recrutement ? Pour le reste du processus de recrutement et notamment la sélection cela ne change pas grand chose (hormis pour les prises de référence) » n9

« Ca permettra aux managers de repérer directement des profils, de faciliter la cooptation, etc. Mais l'acte de recrutement nécessite des compétences spécifiques qui ne s'acquièrent pas avec les médias sociaux. [...] » n14

Il est intéressant de souligner que plusieurs experts évoquent des freins culturels et organisationnels vis-à-vis du système de cooptation en lui-même.

- Externalisation : les entreprises pourraient externaliser davantage leurs recrutements auprès de cabinets de recrutement expérimentés.

En effet, plusieurs experts jugent que les pratiques de recrutement via les médias sociaux pourront être externalisées sous réserve de l'émergence de nouveaux types de cabinets : offrant une véritable valeur ajoutée, spécialisés dans certains métiers, et développant des approches et des compétences au sujet des médias sociaux.

« [...] sous réserve de l'émergence de nouveaux types de cabinets de recrutement, parce que je reste convaincue que ceux dits traditionnels auront eux-mêmes autant de mal (voire plus) que les entreprises à prendre le virage des Médias Sociaux pour l'exercice de leur mission. » n1

Résultat 5 : Les médias sociaux offrent l'opportunité d'élever le rôle stratégique des professionnels RH, seulement si ces derniers relèvent le défi (p. 9, 8, 10, 11, 16 et 14).

Les médias sociaux offrent l'opportunité aux professionnels RH de jouer un rôle plus stratégique via les stratégies de marque employeur, la construction d'un vivier de talents, le développement de compétences en interne, et une plus grande implication des managers dans le processus de recrutement et les médias sociaux.

La majorité des experts considèrent que la pratique des Médias Sociaux amène à créer de nouveaux postes ou à développer des compétences en interne et faire évoluer des métiers existants. Certains estiment même qu'à moyen/long terme chaque employé devra endosser une partie de ces nouveaux rôles.

« [...] l'effcience de ce rôle là passera aussi et surtout par la capacité des salariés à jouer aussi une partie de ce rôle. L'éducation et l'engagement de ceux-ci est donc fondamental pour la bataille à engager à ce niveau là ». n9

Cependant, les professionnels RH doivent relever le défi. Bien que de nombreux experts considèrent les médias sociaux comme une opportunité pour les professionnels RH de jouer un rôle plus stratégique, plusieurs d'entre eux restent assez sceptiques et soulignent des résistances organisationnelles et individuelles.

« [...] Le rôle stratégique des RH on en parle depuis 20 ans mais rien ne change. En plus beaucoup de RH estiment que les médias sociaux ne sont pas de leur ressort (à tort...)... C'est un problème essentiel mais on en connaît en général déjà l'issue. » n30

« La DRH est très souvent hostile aux médias sociaux, tout comme le département juridique, car ces derniers ont culture de « règlements » et de « codes » alors que les médias sociaux supposent beaucoup de créativité et de risque. » n23

Plusieurs pré-requis sont mis en avant par les experts :

- Les professionnels RH doivent développer des compétences spécifiques, devenir de véritables experts métiers, et adopter une certaine déontologie.
- Leur usage des médias sociaux doit être aligné et intégré à la stratégie globale. La plupart des experts jugent important d'adopter des stratégies différenciées et ciblées sur les médias sociaux à condition que ces dernières soient alignées avec une stratégie RH plus globale. La veille sur les médias sociaux est ainsi considérée comme un élément important pour développer une stratégie de marque employeur, mais la cohérence entre discours externe et actions RH est jugée encore plus importante.
- Une collaboration efficiente avec les autres départements (communication, marketing, TI) apparaît comme indispensable.
- Un accompagnement, des chartes ou guides d'utilisation peuvent enfin être utiles pour favoriser le développement de l'usage des médias sociaux. En effet, de part ces nouvelles pratiques, les frontières internes-externes sont considérées comme de plus en plus poreuses et flexibles et quelques experts mettent en avant l'importance d'établir des règles pour mieux délimiter les usages.

Comme un expert le souligne à juste titre :

« Les médias sociaux représentent une opportunité pour les RH, pas un miracle... » n14

Annexe : Distinction des trois groupes de propositions

1^{er} groupe : Propositions avec un faible niveau de consensus¹ mais jugées comme importantes à très importantes

- | |
|--|
| 7. Il faut clairement distinguer les Réseaux Sociaux Numériques professionnels (ex. Viadeo, LinkedIn) utilisés pour le recrutement des autres Médias Sociaux (Twitter, Facebook, blogs et autres outils de publications) utilisés pour développer la marque employeur. Me = 3 |
| 12. Les MS sont simplement des outils complémentaires pour améliorer le recrutement et gérer la marque employeur. Me= 3 |
| 14. Les MS vont donner aux professionnels RH un rôle plus important dans les décisions stratégiques. Me = 4 |
| 15. L'utilisation des MS pour le recrutement ne concernera jamais que des profils particuliers (certains secteurs, certains statuts professionnels, certaines tranches d'âges...). Me = 3.5 |
| 16. Même si un pilotage formel des communautés sur les MS est au départ indispensable (<i>via un Community Manager</i>), à terme leurs structures seront plus ouvertes avec un engagement spontané de membres internes et externes à l'entreprise. Me = 5 |
| 20. Avec le développement de l'activité des candidats sur les MS (interactions, blogs...), les entreprises vont accorder plus d'importance aux compétences qu'aux profils de postes (<i>compétences plus visibles...</i>). Me = 5 |
| 21. Le développement des MS favorise l'apparition de comportements non éthiques de la part des recruteurs. Me = 4 |

2^{ème} groupe : Propositions avec un fort niveau de consensus jugées comme importantes à très importantes

- | |
|--|
| 1. Les sites entreprises, les jobboards, sont incontournables mais avec le développement des MS ils sont désormais insuffisants pour recruter. Me = 5 |
| 2. Avec le développement des échanges sur les MS les entreprises et les cabinets de recrutement ont perdu la maîtrise de l'information et elles doivent accepter d'échanger avec les candidats potentiels. Me = 6 |
| 3. La pratique des MS par les candidats a amplifié l'exigence d'une relation plus personnalisée, équilibrée et transparente avec l'entreprise / le cabinet de recrutement. Me = 6 |
| 4. Les MS sont devenus indispensables pour développer des relations sur le Long Terme avec des « pré-candidats » (<i>candidats passifs</i>) à l'écoute du marché. Me= 6 |
| 5. Gérer son identité numérique (<i>gérer sa présence en ligne, savoir communiquer sur soi, interagir</i>) est devenu une compétence recherchée, valorisée et indispensable. Me = 5 |
| 6. Même si la génération Y est réputée pour son usage personnel des MS, l'utilisation professionnelle des médias sociaux n'est pas une question d'âge. Me =7 |
| 8. Il est nécessaire d'adopter des stratégies différenciées et ciblées (par outils, thèmes, personnes) pour mettre en place des actions sur les MS. Me = 7 |
| 9. La veille sur les MS (observations et réactions) est l'élément le plus important pour développer une stratégie de marque employeur. Me = 4 |
| 10. La pratique des MS oblige à créer de nouveaux postes dans les entreprises (Responsable de la Marque employeur, Community Manager RH). Me = 5 |
| 11. Avec l'utilisation des MS, les frontières internes-externes sont de plus en plus floues (rôle des Community Manager, outils intranet/internet, répercussions privé/professionnel...). Me = 6 |
| 13. Les MS vont changer considérablement la gestion de la relation candidat (avec des relations établies sur le long terme, avec plus de proximité, davantage basées sur l'échange...). Me = 6 |
| 18. Par l'extension des possibilités de cooptation, les MS vont entraîner une plus grande décentralisation des responsabilités de recrutement auprès des managers et des employés (<i>sourcing, pré sélection...</i>). Me = 4.5 |

3^{ème} groupe : Propositions avec un faible niveau de consensus mais jugées comme peu ou pas importantes

- | |
|--|
| 17. En raison des difficultés liées à la maîtrise des MS, les entreprises vont externaliser davantage leurs recrutements auprès de cabinets de recrutement expérimentés. Me = 4 |
| 19. La pratique des MS par les candidats va entraîner un comportement de zapping dans les carrières professionnelles (changement fréquent d'entreprises). Me = 3 |

¹ faible dispersion des réponses