

**IRES**

Institut de **Recherches Economiques et Sociales**  
16 boulevard du Mont d'Est 93192 Noisy-le-Grand Cedex

---

**Internet  
et  
les intermédiaires  
du marché du travail**

YANNICK FONDEUR, CAROLE TUCHSZIRER

**Rapport final**

**JUIN 2005**

*Version mise à jour en août 2005*

## REMERCIEMENTS

Cette étude a bénéficié d'un financement de l'**ANPE** et a été suivie par un comité piloté par **Jean-Louis Zanda** et composé de membres des directions des études et des services à distance de l'établissement.

Elle s'est aussi grandement appuyée sur l'aide que nous ont apportée les professionnels du secteur étudié. La quasi totalité des personnes que nous avons contactées ont répondu favorablement à notre sollicitation et nous ont consacré un temps important malgré des emplois du temps souvent chargés.

Nous souhaitons remercier plus particulièrement les personnes suivantes (sont indiquées les fonctions occupées au moment où nous les avons rencontrées).

- **Nathalie Atlan**, Directrice Conseil, ORC
- **Cédric Barbier**, Responsable du site lesjeudis.com
- **Nicole Bréjou**, Responsable du pôle pilotage, Mission services à distances et multimédia, ANPE
- **Karine Buisson**, Responsable de recrutement, Adecco
- **Jérôme Da Costa**, Directeur Commercial, l'Officiel de l'intérim
- **François de Boutray**, PDG d'Aktor interactive
- **Xavier de la Tour**, Directeur Général, Prometis
- **Céline Delou**, Responsable Benelux et Europe du Sud, Winchester Search and Selection.
- **Géraldine de Prémont**, Communication Manager, recrulex.com
- **Etienne Déroure**, Responsable de la Commission NTIC du Syntec-recrutement.
- **Jean-Baptiste Dupuis**, Consultant Internet, Someone
- **Benoît Eon**, Créateur du site recruteursbidons.org
- **Jean-Luc Ficarelli**, Directeur de RH intérimaires, Directeur de la Qualité, Adecco
- **Viviane Fliès**, Gérante de Norma Conseil RH, réseau Talentup
- **Mireille Fric**, Directrice des services opérationnels, ANPE
- **Thibaut Gemignani**, Directeur Général, Cadreemploi.fr
- **Catherine Guichon**, Chef de service Internet, Manpower
- **Cyril Janin**, Président du Directoire, Keljob.com
- **Fabrice Lacombe**, Directeur Général, Michael Page France
- **Bertrand Lajouanie**, Directeur Général, Someone

- **Louis Launey**, Responsable e-partenariat, Mission services à distances et multimédia, ANPE
- **Eudes Le Gars**, Gérant et co-fondateur, CVdunet
- **Claude Levy**, Responsable de Lve.fr
- **Andrew Maho**, Chargé d'études marketing, Keljob.com
- **Patrick Pedersen**, Business Development Manager, Monster.fr
- **Laurent Pilliet**, Webmaster de FocusRH.com
- **Pierre Polycarpe**, Responsable Marketing Relationnel, Mediasystem
- **Guillaume Semblat**, Directeur Général, regionsjob.com
- **Alexandre Stasi**, Directeur du Développement, l'Officiel de l'intérim
- **Jean-Pascal Szellerski**, Coordinateur des Services Web, Apec
- **Valérie Vaillant**, Directrice Commerciale et Marketing, Cadresonline.com
- **Julien Varin**, Directeur de la Délivrance Multicanal des Services, ANPE
- **Khaleda Zeghli**, Responsable Media, ORC

Nous espérons que le dialogue ainsi instauré avec les acteurs se poursuivra, et nous les invitons vivement à nous faire part de leurs réactions sur le présent rapport.

Plus généralement, du fait même de la transformation permanente dont le champ d'étude fait l'objet, ce rapport ne doit pas être considéré comme un document figé. Nous essaierons de le mettre à jour dans le cadre des différentes publications qui seront réalisées par la suite. Toutes les remarques susceptibles d'améliorer, de compléter ou de corriger le texte seront donc appréciées.

#### **Contacts :**

[yannick.fondeur@ires-fr.org](mailto:yannick.fondeur@ires-fr.org)

[carole.tuchszirer@ires-fr.org](mailto:carole.tuchszirer@ires-fr.org)

Enfin, nous tenons à remercier chaleureusement **Françoise Brice**, pour son remarquable travail de retranscription des entretiens, **Christèle Meilland**, qui a participé activement à la toute première phase de l'étude, et **Véronique Platt**, pour sa relecture très attentive du rapport final.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>Qu'est-ce qu'un intermédiaire sur le marché du travail ? Trois modèles.....</b>	<b>6</b>
<b>Comment Internet transforme-t-il l'intermédiation et les intermédiaires ? Problématique et hypothèses de recherche.....</b>	<b>7</b>
<b>Méthodologie.....</b>	<b>9</b>
<b>Plan du rapport .....</b>	<b>10</b>
<b>1. LES JOB BOARDS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Le modèle de référence du <i>job board</i>.....</b>	<b>12</b>
Deux services de base : offres d'emploi, CVthèque.....	12
Une intermédiation informationnelle.....	15
Course au gigantisme et internationalisation .....	18
<b>1.2. Les déclinaisons .....</b>	<b>19</b>
Les job boards à audience ciblée.....	20
Plus généralistes que les généralistes : moteurs et « métamoteurs ».....	25
<b>2. LES INTERMEDIAIRES MARCHANDS TRADITIONNELS.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. La presse et les agences de communication RH .....</b>	<b>31</b>
Les annonces presse en déclin face à Internet.....	31
Le modèle économique des agences de communication RH mis à mal.....	33
Quelles réactions de ces acteurs ? .....	37
<b>2.2. Les entreprises de travail temporaire.....</b>	<b>43</b>
Une activité d'intermédiation adaptée à Internet ? .....	44
Une intégration prudente d'Internet dans les grandes ETT .....	45
Une stratégie de croissance externe peu lisible.....	49
Un recours important aux sites externes.....	50
<b>2.3. Les cabinets de recrutement .....</b>	<b>53</b>
Un secteur hétérogène, sensible à la conjoncture et relativement peu développé en France.....	53
Des stratégies d'intégration du recrutement en ligne à géométrie variable.....	55
Les sites emploi : des effets contrastés sur l'activité des cabinets de recrutement .....	58
Un recentrage des missions sur la sélection et le conseil.....	58
<b>3. LES INTERMEDIAIRES INSTITUTIONNELS .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1. ANPE : un modèle d'intervention complexe auquel tente de s'adapter anpe.fr.....</b>	<b>61</b>
La place renforcée du modèle « information ».....	63
Une volonté d'intégration graduelle d'anpe.fr pour maintenir une intermédiation active.....	64
Vers un nouveau modèle d'intermédiation ? .....	66
L'ANPE, instance de régulation du marché du travail en ligne : la charte Net-emploi .....	67

<b>3.2. L'Apec : un modèle d'intervention évolutif à dominante informative .....</b>	<b>69</b>
Vers une généralisation du dépôt d'offres en ligne pour réduire le coût de l'intermédiation.....	70
La CVthèque : un pilotage rigoureux qui ne peut pas faire l'économie d'intermédiaire .....	72
<b>4. QUELLE RECONFIGURATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ? .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1. Une extension du marché du travail .....</b>	<b>74</b>
Un accès plus facile au marché du travail pour les recruteurs.....	74
Un outil idéal pour les candidats « passifs » .....	75
Sélectivité renforcée et pénétration du marché dans les relations d'emploi .....	78
<b>4.2. Une meilleure information ? .....</b>	<b>82</b>
Une information surabondante et dispersée .....	82
La circulation de l'information est limitée par l'absence de standards .....	84
Premiers pas vers l'adoption de formats de publication communs .....	86
L'hétérogénéité des catégories repères .....	89
Comment réduire le « bruit » ? .....	90
Les risques liés à une information de plus en plus directement produite par les protagonistes. ...	94
<b>4.3. Internet est-il un facteur de désintermédiation du marché du travail ? .....</b>	<b>97</b>
Les job boards : un modèle informationnel nécessitant toujours une intervention humaine.....	97
De l'Apec à l'Anpe : un modèle information qui gagne du terrain .....	98
Les cabinets de recrutements et les ETT : une intermédiation toujours fondée sur un modèle sélection.....	100
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>104</b>
<b>1. L'information entre forces centrifuge et centripète .....</b>	<b>104</b>
<b>2. Le risque d'une sélectivité accrue du marché du travail .....</b>	<b>105</b>
<b>3. Le mythe d'un marché totalement auto-régulé .....</b>	<b>106</b>
<b>4. Quelques pistes de recherche.....</b>	<b>107</b>

## INTRODUCTION

Au fil du temps, le marché du travail a vu l'émergence de nombreux intermédiaires dont le métier vise à faciliter le rapprochement entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Les années soixante ont ainsi vu la création de deux acteurs dits « institutionnels », l'ANPE et l'Apec. Des acteurs privés comme les cabinets de recrutement ou les établissements de travail temporaires ont également investi le marché du travail. Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, ces intermédiaires, qu'ils soient publics ou privés, doivent composer avec l'arrivée d'un nouvel acteur : les sites emploi ou *job boards*. Ces nouveaux venus sont à l'origine de la place croissante qu'occupe Internet dans les processus d'appariement, ceci dans un contexte général marqué par l'atonie de l'offre d'emploi, qui a fragilisé l'activité des intermédiaires traditionnels, et par des bouleversements majeurs d'ordre institutionnel (fin du monopole de l'ANPE et arrivée des entreprises de travail temporaires sur le marché du recrutement permanent). C'est à l'examen de ces mutations dans les jeux d'acteurs que se consacre la présente recherche dont Internet constitue le point de départ et le cœur de la réflexion.

### Qu'est-ce qu'un intermédiaire sur le marché du travail ? Trois modèles.

Etre intermédiaire sur le marché du travail, c'est mettre en relation l'offre et la demande de travail. Mais, derrière cette définition très simple et intuitive, se profilent en réalité des situations très variées formant au final un ensemble assez hétérogène, dont il est difficile de préciser les contours. En premier lieu, « *on peut entendre sous ce terme aussi bien des personnes ayant accumulé des connaissances expertes que des dispositifs gestionnaires (des profils de poste par exemple) ou même techniques (un réseau informatique, des supports d'annonce, etc.)* »<sup>1</sup>. En second lieu, s'ajoute à cette diversité de *nature* une diversité plus forte encore de *fonction*. Pour simplifier, on peut distinguer deux cas polaires.

- Dans le premier cas, l'intermédiation repose sur un principe de neutralité dans la mise en relation : l'intermédiaire n'est que le support des informations données par les offreurs et les demandeurs. Son rôle est de maximiser la centralisation et la transparence de l'information sur le marché du travail. Nous parlerons de **modèle « information »**. « Intermédiaire » est ici entendu *au sens faible* ; la notion récente d'« infomédiaire » correspondrait sans doute mieux, si elle ne faisait pas l'objet d'acceptions hétérogènes rendant son usage délicat.
- Dans le second cas, l'intermédiation repose au contraire sur un principe d'intervention dans la mise en relation. « Intermédiaire » est cette fois entendu *au sens fort*. Au sein de cette catégorie, deux modèles sont envisageables selon l'intensité de l'intervention.
  - L'intervention peut ne porter que sur la mise en relation proprement dite. Nous parlerons de **modèle « sélection »** : l'intermédiaire oriente offres et demandes les unes vers les autres selon des objectifs de productivité de

---

<sup>1</sup> C. Bessy et F. Eymard-Duvernay, *Les intermédiaires du marché du travail*, Cahiers du CEE, n° 36, 1997, introduction.

l'appariement (trouver la relation d'emploi la plus efficace) et/ou de discrimination positive (privilégier les publics les plus en difficulté ou les offres les plus difficiles à pourvoir).

- Mais l'intervention peut également se situer plus en amont, c'est-à-dire au niveau de la formulation de l'offre et de la demande. Nous parlerons de **modèle « structuration »** : l'intermédiaire agit sur la mise en forme ou, plus profondément, sur la nature de l'offre et de la demande. Il aide par exemple l'employeur à déterminer son besoin ou propose bilan de compétences et formation aux candidats.

Les intermédiaires du marché du travail ne relèvent pas tous d'un seul modèle : des hybridations sont possibles et même fréquentes (cf. tableau ci-après). Mais il existe bien sûr une tension, si ce n'est une contradiction, entre le modèle « information » qui, si on le pousse jusqu'au bout sa logique, suppose une parfaite neutralité, et les deux autres modèles, lesquels sont fondés sur une logique d'intervention.

#### Les logiques d'intermédiation des principaux acteurs (hors *job boards* Internet)

	ANPE, Apec	Entreprises de travail temp.	Cabinets de recrutement	Cabinets d'outplacement	Presse
Information	+				+
Sélection	+	+	+		
Structuration	+	(+)	(+)	+	

#### Comment Internet transforme-t-il l'intermédiation et les intermédiaires ? Problématique et hypothèses de recherche.

Internet a fourni au marché du travail un ensemble de technologies permettant de diffuser et de traiter de l'information de manière décentralisée, en temps réel et à faible coût : depuis leurs postes clients, employeurs et candidats peuvent diffuser offres et demandes, les consulter et les trier ; les délais de traitement sont considérablement réduits et les coûts sans comparaison avec ceux induits par une diffusion dans la presse ou au sein d'un réseau physique.

Du point de vue des intermédiaires et de leur activité, il s'agit bien évidemment d'un moteur très puissant de transformation. La question fondamentale est de savoir s'il faut considérer Internet comme une simple technologie œuvrant à la « fluidification » du marché du travail ou si l'intermédiation et les intermédiaires sont susceptibles de se trouver transformés en profondeur. De manière complémentaire, il faut s'interroger sur la nature des dynamiques à l'œuvre : assiste-t-on avec Internet au renforcement de la dimension marchande de la relation au marché du travail ou bien ne voit-on pas déjà apparaître la montée en puissance de préoccupations, de formes d'organisation, qui attestent de la nécessité d'équiper le marché du recrutement en ligne en ressources visant à en améliorer le fonctionnement ?

### ***Internet déplace-t-il l'intermédiation vers le modèle « information » ?***

L'essor du recrutement en ligne est intervenu dans un contexte économique marqué par une forte croissance de l'emploi, ainsi que par l'apparition, réelle ou supposée, de pénuries de main-d'œuvre dans certains segments spécifiques du marché du travail. Dans ce contexte favorable à l'emploi, ce mode de mise en relation a souvent été présenté comme une des solutions pouvant améliorer l'appariement entre l'offre et la demande d'emploi, en limitant les coûts, les délais et les « biais » associés au travail des intermédiaires. Une image est d'ailleurs venue conforter cette représentation : Internet permettrait la constitution de sortes de « bourses à l'emploi » dans lesquelles employeurs et candidats entreraient directement en relation sans l'entremise d'un tiers. L'intermédiation sur le marché du travail serait ainsi réduite à un dispositif technique, le site emploi ou *job board*. Selon cette vision, Internet tirerait les intermédiaires vers le modèle « information », débarrassant par là même l'intermédiation des spécificités qui en faisait un « métier » à part entière.

Il est donc particulièrement intéressant d'analyser la façon dont Internet transforme l'activité des intermédiaires intervenant traditionnellement de manière forte dans les mises en relation. Trois types d'acteurs seront ainsi étudiés ici : les institutionnels que sont l'ANPE et l'Apec, les sociétés d'intérim et les cabinets de recrutement. Nous attacherons une attention particulière aux éventuelles tensions et contradictions générées, et à la façon dont elles sont prises en compte.

Par ailleurs, il n'est pas douteux qu'Internet ait suscité l'apparition d'une multitude d'intermédiaires informationnels, qu'ils émanent de médias de recrutement traditionnels, telle la presse, ou soient ce qu'il est convenu d'appeler des *pure players*, c'est-à-dire des acteurs nés avec Internet. Pour autant, deux questions se posent.

- Ces nouveaux acteurs ne sont-ils fondés que sur le modèle informationnel ou développent-ils également des services propres à les rapprocher des autres modèles ? Dans ce cas, la problématique des tensions entre modèles est également à explorer.
- Ont-ils vraiment déplacé l'intermédiation vers une activité plus informationnelle ? Les intermédiaires traditionnels utilisent en effet largement leurs services. Dès lors, on peut se demander si Internet n'a pas simplement créé de nouveaux médias de recrutement, remplaçant ou complétant les annonces presse.

### ***Internet permet-il l'avènement d'un « vrai » marché du travail ?***

L'avènement du modèle informationnel d'intermédiation est susceptible de renforcer la dimension marchande du marché du travail. En effet, d'une part sa logique de centralisation et de transparence de l'information permettrait à tous les agents de disposer des mêmes renseignements sur les offres et les demandes, et d'autre part son approche neutre donnerait libre cours au « jeu du marché ».

#### ***1. Internet ou le marché du travail unifié ?***

La condition essentielle de la réalisation d'un « vrai » marché du travail est l'avènement d'un unique lieu de confrontation de l'offre et de la demande : le



modèle de concurrence parfaite de la théorie économique néo-classique repose sur une organisation très centralisée via la figure du commissaire-priseur, garant d'une information parfaite. Or Internet permet techniquement de créer un lieu virtuel de confrontation en temps réel de l'offre et de la demande de travail. Mais existe-il pour autant un déterminisme technologique et/ou économique qui conduirait tendanciellement le marché du travail vers l'unification ?

## 2. *Internet ou le marché du travail auto-régulé ?*

Un véritable marché est théoriquement un marché sans autre acteur que les offreurs et les demandeurs, le commissaire-priseur n'étant pas considéré dans le modèle néo-classique comme un acteur, mais comme un dispositif neutre. La question centrale est donc celle de l'évacuation des acteurs de marché (intermédiaires et régulateurs), supposés dans la théorie néo-classique introduire des « biais » réduisant la capacité « naturelle » d'équilibre. Appliquée à Internet, cette problématique comporte deux aspects, que l'on peut résumer par les questions suivantes.

- Internet permet-il de se passer d'intermédiaires *au sens fort*, c'est-à-dire de type sélection ou structuration, pour assurer l'appariement entre offre et demande ? En d'autres termes, Internet est-il le vecteur d'un phénomène de « désintermédiation » ou, plus exactement, d'automatisation de l'intermédiation ?
- Internet permet-il de se passer d'un encadrement institutionnel pour assurer la régulation du marché ? En d'autres termes, peut-on considérer que les nouvelles pratiques nées de la publication des annonces en ligne ne comportent pas de risques spécifiques justifiant l'intervention publique ? Cette question est particulièrement importante dans le contexte de la fin du monopole (certes théorique) de l'ANPE.

## **Méthodologie**

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de rencontrer les intermédiaires concernés. Une trentaine d'entretiens semi-directifs d'une à deux heures ont été menés avec différents types d'acteurs :

- des intermédiaires institutionnels (ANPE et Apec),
- des cabinets de recrutement,
- des entreprises d'intérim,
- des agences de communication en ressources humaines,
- et, bien sûr, un large panel de sites emploi, généralistes et spécialisés.

Ces entretiens ont été réalisés en deux phases : la première entre avril et juin 2004, la seconde entre décembre 2004 et avril 2005. Ils ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits. Nous en livrons de larges extraits dans ce rapport, pour restituer ce qui a été la « matière première » de ce rapport. Le style oral des conversations a été conservé, conformément aux pratiques en vigueur en sciences sociales, pour garder la spontanéité des échanges. Ces extraits sont pratiquement

tous anonymisés : seules quelques indications permettant de situer l'extrait sont données ; le nom de la structure est parfois indiqué, quand l'information est essentielle à la compréhension et que les propos tenus ne sont pas de nature à placer l'interlocuteur dans une situation délicate. Le rapport a été conçu de manière à rendre facultative la lecture de ces extraits, dont le statut est illustratif ; le lecteur pressé pourra donc éventuellement se concentrer sur les développements analytiques.

L'enjeu n'est pas de classer les sites emploi selon des critères quantitatifs ou qualitatifs, mais de comprendre en quoi leur arrivée transforme le marché du travail. C'est pourquoi on ne trouvera pas dans ce rapport de statistiques globales sur la fréquentation des sites, la taille de leurs bases d'offres d'emploi et de CV ou encore leurs chiffres d'affaires, pas plus que des appréciations sur la qualité ou la pertinence de leurs services.

### **Plan du rapport**

Compte tenu de l'accent mis sur les acteurs, ils occupent une large place dans ce rapport. Les trois premières parties sont ainsi consacrées aux trois grandes catégories d'intermédiaires que nous avons choisi de distinguer : d'abord, les *job boards*, c'est-à-dire les sites type bourses à l'emploi nés avec Internet ; ensuite, les intermédiaires marchands traditionnels que sont la presse et les agences de communication RH, les cabinets de recrutement et les entreprises d'intérim ; enfin, les intermédiaires institutionnels que sont l'ANPE et l'Apec.

Dans la dernière partie, nous livrons une analyse transversale qui, en prenant appui sur les développements consacrés aux acteurs, vise à déterminer quelles sont les reconfigurations du marché du travail induites par Internet.

## 1. LES JOB BOARDS

L'expression *job boards* s'est imposée aux Etats-Unis puis dans le monde pour désigner les bourses à l'emploi en ligne nées avec Internet. L'expression renvoie notamment au film des frères Coen *The Hudsucker Proxy* (titre français : *Le grand saut*), sorti en 1994. Au début de ce film, le personnage principal, nouvellement arrivé en ville, se rend devant la vitrine d'une *employment agency* où se trouve un grand panneau baptisé *job board*. Semblable à celui d'une gare, il indique les offres d'emploi en temps réel à la foule massée devant la vitrine. Conformément à cette représentation, l'idée du *job board* Internet est celle d'un dispositif technique d'information continue, automatique et parfaitement neutre.

Au sens strict, l'expression *job board* ne couvre que les acteurs purement Internet (*pure players*), qui sont nés avec cette technologie et dont l'activité n'est appuyée ni sur un réseau physique d'agences ni sur la rediffusion d'annonces presse.

Au sens large, elle couvre également les sites des intermédiaires traditionnels. Ne sont toutefois pas concernés les sites d'annonces « propriétaires » comme ceux des agences d'intérim, des cabinets de recrutement ou des entreprises, pour lesquels la parution d'offres d'emploi n'est pas ouverte aux acteurs externes.

Nous retiendrons ici un sens médian : nous excluons parmi les sites des acteurs traditionnels ceux disposant d'un réseau physique d'agences. En revanche, nous incluons les acteurs dont les annonces sont en partie issues de la presse, ceux-ci ayant en commun avec les *job boards* « purs » d'être essentiellement des intermédiaires informationnels (tableau ci-dessous).

### Le modèle « pur » du *job board* et ses variantes

	<b>Modèle « pur »</b> (Monster...)	<b>Variante presse</b> (Cadresonline, Cadremploi...)	<b>Variante réseau</b> (ANPE, Apec)
Origine des annonces	Internet exclusivement	Internet + diffusion presse	Internet + réseau d'agences
Réseau d'agences	Non	Non	Oui
Modèle d'intermédiation	Information	Information	Mixte

*En grisé, les catégories étudiées dans ce chapitre*

Dans un premier temps, nous nous attacherons à caractériser le modèle de référence du *job board*, qui repose sur l'idée selon laquelle il est possible d'appliquer à peu de choses près les mêmes solutions à tous les segments du marché du travail et à tous les pays. Puis, nous verrons dans un second temps que, face à l'impressionnant mouvement de concentration induit par l'orientation stratégique de ce premier type d'acteur, il existe d'autres modèles très dynamiques, tournés soit vers l'adaptation aux spécificités des marchés du travail, soit au contraire vers le référencement du plus grand nombre possible d'offres qui paraissent sur Internet.

### 1.1. Le modèle de référence du *job board*

Le modèle de référence du *job board* est celui adopté par les premiers acteurs *pure players* du marché. Beaucoup d'entre eux ont disparu, car la logique même de ce modèle implique une taille critique sans cesse plus élevée, de sorte que la concentration entre ces acteurs a été particulièrement forte. Ainsi, l'exemple même de cette catégorie de référence est le leader mondial du secteur, Monster, implanté dans une vingtaine de pays.

#### **Deux services de base : offres d'emploi, CVthèque.**

Classiquement, un *job board* tire l'essentiel de ses revenus de deux services qu'il fait payer au recruteur : la publication des offres d'emploi et la consultation des CV déposés par les candidats.

La publication d'**offres d'emploi** est le service de base du *job board*. Historiquement, c'est lui qui est apparu le premier. Il a d'abord été la transposition pure et simple du modèle des annonces presse sur le support Internet. Mais c'est avec l'**alerte e-mail** (ou *push mail*) que le service a pris toute sa dimension, combinant dès lors modèle *pull* (visites sur le site) et modèle *push*<sup>2</sup>. Il s'agit d'offrir la possibilité à l'internaute de recevoir par e-mail des offres d'emploi ciblées en fonction de critères qu'il a définis. Introduit vers 1997-1998 sur quelques sites (notamment Emailjob en France), ce service s'est généralisé très rapidement. En autorisant une veille complètement passive, le *push mail* a permis aux *job boards* d'attaquer plus directement que par la presse un marché très convoité : celui des individus en poste. Plus généralement, nous y reviendrons dans la dernière partie de ce rapport, c'est un service qui a introduit pour les salariés la possibilité de maintenir un référence constante au marché externe.

Sur le *job board*, la norme est que les entreprises paient pour la publication de leurs offres et que leur consultation et l'abonnement au *push mail* sont gratuits pour les candidats. Dans le jargon de la net-économie, il s'agit donc d'un modèle B to B (*business to business*, i.e. commerce interentreprises) et non B to C (*business to consumer*, i.e. commerce grand public).

Quelques rares acteurs ont adopté un modèle payant pour les candidats, mais ils ont soit choisi d'opérer sur le segment très particulier des cadres dirigeants, soit changé rapidement de modèle sous la pression de la concurrence (voir encadré ci-après). Notons qu'en France, depuis la loi de Cohésion sociale du 18 janvier 2005, faire payer la consultation des offres d'emploi est de toute façon interdit.

---

<sup>2</sup> En informatique, on distingue traditionnellement deux modèles d'accès à l'information : *pull*, le client va chercher les informations sur le serveur (il les *tire* vers lui) ; *push*, le serveur envoie l'information au client (l'information est *poussée* vers lui).

---

## Encadré

### *Deux exemples de consultation payante des offres d'emploi*

**Cadremploi**, le site pionnier en France, a été créé en 1990 sur Minitel. A l'époque, la publication des offres était gratuite et les candidats payaient pour la consultation, sur la base d'un abonnement mensuel ou annuel. Lors du passage à Internet, à partir de 1996, le modèle a dans un premier temps été transposé quasiment tel quel. Ceci était rendu possible, d'une part, par son ciblage « haut de gamme » et, d'autre part, par l'absence sur ce segment de concurrent offrant une consultation gratuite des offres.

*Nous étions sur un modèle B to C au départ. On a fait payer les candidats jusqu'en mai/juin 1999. [...] Il y a donc eu cette phase transitoire entre septembre 1996, année où le site a été créé [...], et fin mai 1999. Là, nous avons mené une expérience du site Internet payant, qui, d'ailleurs, marchait bien (peut-être parce que cela faisait un peu club). Et puis, à l'époque, ne l'oubliez pas, cela portait sur des postes de dirigeants, de cadres supérieurs, donc des gens ayant de l'argent. (Entretien, Cadremploi).*

Avec l'arrivée en 1998-1999 des sites Internet pure players gratuits pour les candidats, et notamment de Monster, qui comptait également un bon nombre de postes de haut niveau, Cadremploi a dû renverser son modèle économique, sous peine de se trouver marginalisé.

*Tous les acteurs qui sont arrivés en 1999 sur le marché étaient gratuits. [...] Par conséquent, très rapidement, il a fallu changer et passer d'un modèle B to C à un modèle B to B, où on fait payer les recruteurs. (Entretien, Cadremploi).*

Il existe toutefois à l'étranger quelques rares exemples de sites maintenant une consultation payante des offres. C'est le cas de **The Ladders**, un *job board* américain spécialisé dans les postes « à plus de 100K\$ par an » qui remporte un certain succès. Le dépôt d'offres y est entièrement gratuit pour les entreprises tandis que, pour accéder aux offres, les candidats doivent s'acquitter d'un abonnement (35 \$ pour 1 mois, 140 \$ pour 6 mois et 210 \$ pour 12 mois, soit des tarifs 6 à 10 fois plus élevés que ceux que Cadremploi proposait).

---

**La CVthèque** est un service qui a été développé postérieurement aux offres d'emploi. D'ailleurs, un certain nombre de sites de taille significative en sont encore dépourvus. En France, par exemple, Cadresonline<sup>3</sup> n'a proposé ce service qu'à partir de 2005.

Comme dans le cas des offres d'emploi, le modèle économique repose sur la facturation du service aux entreprises : les internautes déposent gratuitement leur CV sur le site et les entreprises qui souhaitent consulter la base doivent s'acquitter d'un abonnement.

Initialement, pour déposer leur CV, les internautes étaient obligés de remplir de longs formulaires détaillant leurs expériences, leurs diplômes, leurs salaires actuel et souhaité, leur disponibilité, etc.. Très contraignant pour les candidats, ce système permettait aux recruteurs de procéder à des tris très détaillés. Sans être totalement abandonné, il a été par la suite considérablement assoupli : les candidats ont maintenant presque partout la possibilité de déposer leur CV

---

<sup>3</sup> Cadresonline est, comme Cadremploi, l'un des grands sites français liés à la presse (cf. partie 2.1.).

habituel au format Word et de ne remplir que quelques items de base permettant un classement minimal<sup>4</sup>.

Alors que les recruteurs finaux utilisent largement les offres d'emploi, la consultation des CVthèques est essentiellement le fait des professionnels du placement de main d'œuvre (*staffing*), c'est-à-dire des cabinets de recrutement, les SSII et, dans une moindre mesure, des entreprises de travail temporaire<sup>5</sup>. Plusieurs raisons à cela :

- d'abord, un recruteur final n'a souvent pas le temps de chercher des candidats dans une CVthèque et préfère une attitude plus passive consistant à passer une annonce et à attendre que les candidats viennent à lui ;
- ensuite, le coût d'entrée est bien plus élevé pour la consultation de la CVthèque que pour la publication d'une offre<sup>6</sup>, ce service n'est donc rentable que dans le cadre de besoins récurrents ;
- enfin, les cabinets de recrutement et les SSII ont souvent besoin de maintenir leur recherche dans une confidentialité totale.

*Les SSII publient aujourd'hui très peu d'offres et utilisent essentiellement les bases de données de CV. Pourquoi ? Parce que dès qu'elles publient une offre, toute leur concurrence est au courant des profils qu'elles vont rechercher. Vous savez, les SSII travaillent toutes sur les mêmes projets. Aussi, dès qu'elles mettent une annonce avec « untel recrute des ingénieurs réseaux », les autres se disent : « tiens, il a dû gagner tel projet » ou « il va être en concurrence sur tel projet ». Ce sont donc essentiellement pour des raisons de discrétion que beaucoup utilisent des bases de données de CV. Par conséquent, quelqu'un qui est informaticien ou chef de projet a aujourd'hui tout intérêt à déposer son CV aussi et à ne pas uniquement consulter les offres. (Entretien, dirigeant de job board).*

A ces deux services de base que sont les offres d'emploi et la CVthèque, s'ajoute une troisième source de revenus, qui a été présente très tôt mais n'a longtemps apporté qu'une part très marginale du chiffre d'affaires des *job boards*. Il s'agit des dispositifs de publicité (bannières, pop-up, skycrapers, publi-rédactionnel sur le site ou la newsletter...), qui sont bien sûr principalement mobilisés pour la communication RH.

La publication d'offres d'emploi est le service qui contribue généralement le plus au chiffre d'affaires du *job board* : il en apporte au moins la moitié et jusqu'à 80 %. La CVthèque arrive en seconde position, ne représentant généralement que 15 à 20 % des revenus. Il y aurait toutefois une exception notable, Monster, qui annonce un CA équivalent pour les deux services. Enfin, les outils de

---

<sup>4</sup> Début 2005, le site cv.com a introduit une technologie permettant d'intégrer automatiquement les informations d'un CV Word dans sa base de données. Cette solution, qui se rapproche de celles proposées par certains logiciels de gestion de candidatures, est pour l'instant rarement utilisée par les sites emploi. Bien sûr cette technique ne saurait être fiable à 100 % : certains champs peuvent être mal identifiés par l'application.

<sup>5</sup> Les résultats d'une étude récente de l'observatoire de l'ANPE vont dans ce sens : parmi les établissements ayant cherché à recruter en 2003 et ayant utilisé Internet, 89 % ont déposé des offres et seulement 40 % ont sélectionné des candidatures (*Les employeurs qui recrutent par Internet*, Jean-Louis Zanda, avril 2005, p. 22).

<sup>6</sup> Les CVthèques fonctionnent essentiellement sur le principe de l'abonnement. A titre indicatif, un abonnement annuel à la CVthèque d'un grand site généraliste n'est pas proposée à moins de 10 000 €.

communication plafonnent en moyenne autour de 10 %, avec de très rares pics à 20 %.

Cette répartition n'est pas immuable, loin de là. Elle a déjà fortement évolué, les offres d'emploi reculant au profit des deux autres grands services (CVthèque et communication), notamment au cours de la période de tension du marché du travail qui a marqué la fin des années 2000. Les responsables de *job boards* considèrent généralement que le poids de la CVthèque et des outils de communication dans l'offre de services est appelé à croître de nouveau dans les prochaines années du fait de la conjonction de tensions conjoncturelles engendrées par la reprise économique et des évolutions démographiques jouant sur la population active. Dans ce contexte, les recruteurs seraient amenés à rechercher plus activement les candidats et à se concurrencer à l'aide d'outils de « mise en avant » de leurs offres et de communication RH.

*La communication et la base de données de CV progressent de plus en plus. Pourquoi ? Au départ, c'était essentiellement des offres. Dans les années 2000, il y avait eu le début du développement. Parce qu'il était justement difficile de trouver des gens, que la publication d'offres ne suffisait pas, il a fallu aller chercher dans les bases de données, faire de la communication pour attirer les meilleurs. Cela s'est un peu calmé avec le ralentissement du marché que l'on observe depuis à peu près avril 2001. Ralentissement plus concentration des sites, c'est vrai que du coup, les gens, après, se sont dits : « Je diffuse une offre et ça suffit ».*

*Aujourd'hui, on revient à nouveau sur des réflexes qui existaient il y a quelques années, dans les années un peu folles, et on se dit : « Voilà, il y a de plus en plus de monde sur Internet, donc il faut pouvoir se différencier et pour attirer les meilleurs candidats, il faut se mettre un petit peu en avant. »*

*Il faut savoir qu'Internet est un outil extrêmement démocratique. Toutes les annonces, contrairement à ce qui se passait notamment dans la presse, sont classées par ordre chronologique, en tous les cas sur [notre site], de la plus récente à la moins récente. Ainsi, que vous soyez une TPE ou une société du CAC 40, dans le résultat de la recherche, vous ressortirez complètement de la même manière. D'où la possibilité de se mettre en avant en utilisant, par exemple, des logos qui permettent à l'annonce de mieux ressortir, d'où aussi la possibilité de faire de la communication RH autour justement de l'image employeur des différentes entreprises. (Entretien, dirigeant de job board).*

### **Une intermédiation informationnelle**

L'activité d'intermédiation des *job boards* est essentiellement fondée sur le modèle « information ». Il s'agit avant tout de maximiser la centralisation et la transparence de l'offre et de la demande, en intervenant le moins possible dans les mises en relation. L'idéal est celui de l'automatisation totale des processus.

*C'est vrai que le rêve des job boards, c'était de tout faire en automatique. Les clients paient en carte bleue, une énorme base de données qui tourne toute seule, les gens se connectent, c'est eux qui tapent leurs annonces. Côté candidat, c'est pareil, ils consultent les offres et gèrent leur CV tout seuls. C'est du self partout... (Entretien, agences de communication RH)*

Il s'agit à la fois d'une possibilité technique offerte par l'outil Internet et d'une contrainte liée à la structure de ces acteurs, elle-même héritée de cette possibilité technique.

Internet est avant tout un média interactif permettant une mise en relation sans autre intermédiaire que le dispositif technique lui-même. En empruntant le

vocabulaire de l'économie industrielle, on peut dire que cette possibilité d'automatiser les processus a rendu le marché du recrutement plus « contestable »<sup>7</sup>. Internet a en effet permis à des acteurs nouveaux et de taille modeste d'entrer sur le marché du recrutement. Grâce à de considérables économies d'échelle, ces acteurs ont pu par la suite brasser un nombre très important d'offres et de demandes tout en maintenant des effectifs relativement réduits. Ainsi, à peine une demi-douzaine des *job boards* français dispose d'un effectif de plus de dix personnes, et l'on compte nombre de structures de trois personnes ou moins dans les trente premiers sites en termes d'audience. Les sites internationaux emploient les mêmes technologies pour leurs déclinaisons nationales, ce qui permet par exemple à Monster France de n'employer que deux ou trois personnes pour la technique.

Mais si Internet permet à de petites structures de devenir des acteurs importants du recrutement, celles-ci se trouvent plus ou moins cantonnées à une intermédiation informationnelle fondée sur l'automatisation des processus. En effet, leurs ressources humaines très limitées rendent a priori difficile une montée en gamme qualitative de leurs services d'intermédiation.

Non seulement cette montée en gamme est difficile, mais elle n'est généralement pas souhaitée. Lorsque les *job boards* développent leurs ressources humaines, ce n'est pas à des fins qualitatives mais quantitatives : ce sont avant tout des commerciaux que les *job boards* embauchent.

Peu de *job boards* contrôlent de manière systématique les offres d'emploi qu'ils publient, ce qui n'est pas sans poser de problèmes dans le cas de libellés discriminatoires. De la même manière, rares sont ceux qui contrôlent « manuellement » les CV entrants.

*En toute franchise, on ne peut pas vous affirmer que chaque annonce est relue. (...) Dans une entreprise, il y a une réalité économique. Demain, si on a une aide, qu'il y ait quelqu'un qui soit ici toute la journée pour lire les offres et les corriger, je veux bien. Après, le problème, c'est que nous, nous sommes très peu nombreux et que ça ne pourra pas être fait en automatique. (Entretien, dirigeant de job board)*

Par ailleurs, si certains *job boards* ont développé des services additionnels d'aide au recrutement, en aucun cas les candidats ne sont rencontrés physiquement, ni même testés individuellement à distance. Il ne s'agit que de présélection sur la base de critères simples et formels. En outre, aucune place n'est laissée à l'initiative du *job board* dans ce processus : les critères sont strictement définis par le client, il ne s'agit que de lui faire gagner du temps dans des tâches basiques qui ne réclament pas de connaissances particulières sur ses besoins et pour lesquelles l'utilisation de l'informatique permet des gains de productivité importants.

**Les services de présélection proposés par Monster (extrait du site)**

- « *Monster Talent* - Notre équipe d'experts effectue pour vous le sourcing sur Monster, la présélection, la gestion des candidatures et le suivi statistique de votre recrutement.
- *Monster Premium* - Le sourcing est élargi à l'ensemble du web public et les candidats "chassés" sont contactés par e-mail.

---

<sup>7</sup> Internet induit une diminution des coûts d'entrée sur le marché qui permet aux nouveaux entrants de venir plus facilement « contester » la position des acteurs en place.



- *Monster Plus - Monster diffuse votre annonce et assure le tri des candidatures et la gestion des réponses.*
- *Monster Search - Notre équipe dédiée effectue pour vous des recherches dans la CVthèque Monster et les pré-sélections.*
- *Monster Select - Monster diffuse votre annonce et l'enrichit d'un questionnaire de présélection performant. Vous disposez d'un accès à Monster Office hr pour gérer vos candidatures. »*

Les *job boards* ne font donc qu'effleurer l'intermédiation du type « sélection ». Leurs services de présélection ne sont qu'un prolongement de leur activité d'intermédiation informationnelle. Ils ne sont envisagés que dans la mesure où ils s'appuient essentiellement sur des dispositifs techniques faiblement consommateurs en temps humain.

*Vous offrez des prestations de conseil en recrutement ?*

*On pourrait bien sûr le faire aussi. On pourrait le développer et cela nous ferait du chiffre d'affaires en plus. Mais on n'apporterait rien d'extraordinaire. J'aurais des chargés de recrutement, comme n'importe lequel de mes clients, avec les mêmes coûts et ainsi de suite. Je ne vois pas pourquoi je serais meilleur que lui sur ça.*

*A moins que, demain, je trouve une technologie extraordinaire, m'apportant une plus-value terrible, qui ferait que j'arriverais à faire une présélection quasi automatique et fiable - ce qui serait quand même très difficile - je ne vois pas de raison de faire cela. (Entretien, dirigeant de job board)*

Le choix d'une automatisation maximale des processus n'est cependant pas la seule raison pour laquelle les *job boards* ne développent pas de services d'intermédiation avancés. Une partie non négligeable de leurs clients (et même très importante dans le cas d'un site comme Cadremploi, cf. partie 2.3.) sont en effet des cabinets de recrutement, structures qu'ils concurrenceraient directement en proposant de tels services. Il serait donc commercialement risqué de suivre cette voie. Les acteurs de taille significative qui s'y sont essayés ont soit reculé par la suite (Monster a coupé tout lien avec le cabinet Hudson en 2003), soit été marginalisés par les intermédiaires traditionnels du marché du travail (cela a été notamment le cas d'Emailjob en France).

Economiquement, le *job board* est fondé sur un modèle média : c'est l'audience candidats qui crée la valeur d'un site. Ceci est à relier aux indicateurs mis en avant par les *job boards* pour mesurer la « performance ». Exclusivement quantitatifs, ils sont de trois types :

- les indicateurs de notoriété, fondés sur des sondages auprès des internautes en général ou auprès d'un public ciblé d'utilisateurs des sites emploi ;
- les indicateurs classiques de fréquentation d'un site web (nombre de pages vues, de visiteurs uniques...) ;
- les indicateurs de taille des bases de données (nombre d'offres d'emploi, de CV, d'abonnés au push-mail, à la newsletter...).

Les *job boards* ne communiquent pas sur les appariements réalisés. En revanche, les agences de communication RH diffusent auprès de leurs clients des statistiques sur le rendement quantitatif des annonces, exprimé en nombre de CV reçus par annonce passée. Mais il s'agit encore une fois essentiellement d'un indicateur d'audience : peu d'informations sont données sur la pertinence des

réponses. Cela montre bien que prédomine une logique de volume dans l'évaluation de la performance des *job boards*.

*La première condition pour avoir de bons candidats, c'est d'avoir un minimum de retours. Alors, ce n'est pas parce que vous avez beaucoup de retours, beaucoup de volumes, que vous avez beaucoup de bons candidats. Mais, finalement, il n'y a pas un site, il n'y a pas un support qui ne concentre que les mauvais. Tout est une question de proportion. C'est comme dans la population, il y a toujours un certain pourcentage de gens qui ont telle ou telle caractéristique.*

*En ratissant très large, c'est vrai, vous avez un travail de tri qui est plus important. Et tout le monde reconnaît, tous les employeurs qui sont habitués à Internet savent qu'Emailjob et Monster sont les deux sites sur lesquels il y a un travail de tri plus important. Mais ils nous disent aussi, c'est là où je rencontre des candidats que je n'aurais pas retrouvés par un petit site qui serait trop étroit, qui n'aurait pas cette audience-là, qui n'aurait pas ce matraquage-là. (Entretien, agence de communication RH).*

### **Course au gigantisme et internationalisation**

La nature de l'activité du *job board* classique induit une tendance naturelle à la concentration.

- D'abord, la technologie Internet permet une montée en puissance des volumes traités sans engendrer de coûts proportionnels.
- Ensuite, le modèle média donne une « prime » exorbitante à l'acteur brassant le plus d'offres et de demandes.
- Enfin, une activité d'intermédiation fondée sur le modèle « information » peut théoriquement être transférée d'un segment à l'autre ou d'un pays à l'autre sans difficulté ; en tout cas avec beaucoup moins de difficulté qu'une activité fondée sur les modèles d'intermédiation active (sélection et, plus encore, structuration) qui supposent une forte adaptation des méthodes aux spécificités des marchés.

Et force est de constater que les *job boards* sont engagés depuis le début des années 2000 dans un vaste mouvement de concentration.

L'année 2001, qui a été marquée par une frénésie d'acquisitions en chaîne, est probablement celle qui aura été la plus spectaculaire (cf. encadré ci-dessous).

---

#### **Encadré**

##### ***Bref récapitulatif des opérations les plus significatives de l'année 2001***

En Europe, Jobline rachète Wideyes avant d'être lui-même acquis trois mois plus tard par Monster. Newmonday cesse totalement ses activités (cf. partie 2.2.) et Stepstone, qui était présent dans 18 pays et était massivement implanté en France, se replie sur trois pays profitables.

Aux Etats-Unis, Monster acquiert FipDog et lance une OPA sur HotJobs – numéro 3 du marché national - qui échoue finalement et permet à Yahoo de se porter acquéreur de ce dernier. Parallèlement, CareerBuilder – numéro 2 du marché – achète Headhunter, qui avait lui-même racheté auparavant CareerMosaic.

---

Si la concentration du secteur s'est fortement ralentie par la suite, elle a repris avec vigueur depuis 2004, notamment en Europe au bénéfice de Monster (qui avait également été le plus actif en 2001). Ce dernier a en effet racheté deux acteurs majeurs : Jobpilot<sup>8</sup> en 2004 puis Emailjob<sup>9</sup> en 2005. Désormais Monster devance très largement ses concurrents européens. En revanche, aux Etats-Unis, il doit affronter CareerBuilder et HotJobs, deux sites qui se consacrent essentiellement au marché américain.

Sur le marché français, du fait de la concentration au niveau européen, la diminution du nombre d'acteurs généralistes d'envergure est nettement perçue par les professionnels du recrutement. La plupart d'entre eux estiment en outre qu'elle n'est pas terminée.

- *Aujourd'hui, si on regarde un peu en France, hormis les sites institutionnels de l'Apec et de l'ANPE, on doit avoir cinq ou six généralistes significatifs<sup>10</sup>. Le nombre s'est réduit de moitié en l'espace de deux ans : en 2001-2002, il y en avait une bonne douzaine qui se valaient tous à peu de chose près, en termes de trafic et de statistiques. (Entretien, agence de communication RH).*
- *A moyen terme, je pense qu'il ne restera que trois acteurs privés en France (Entretien, agence de communication RH ; idée émise dans plusieurs autres entretiens).*
- Le site Focus RH, qui est le site de référence en français sur le recrutement en ligne, a sondé ses lecteurs suite au rachat d'Emailjob par Monster : à la question « La concentration sur le marché des sites emploi en France est-elle achevée ? », 91 % d'entre eux ont répondu « non »...

## 1.2. Les déclinaisons

Il existe bien un « modèle » du *job board* dont Monster serait probablement la forme la plus « pure ». Comme cela a été suggéré plus haut, il n'y a de place que pour quelques (un ?) acteur(s) de ce type. Ceci ne signifie pas pour autant que l'oligopole (le monopole ?) soit le seul horizon envisageable pour le marché Internet des offres d'emploi. Il l'est probablement sur le segment « idéal-typique » : on peut estimer assez logiquement que plus un site est proche du modèle de référence, plus il est susceptible de participer au mouvement de concentration. Force est d'ailleurs de constater que les opérations les plus spectaculaires ont eu lieu entre acteurs correspondant largement à l'idéal-type du *job board*.

Des déclinaisons du modèle « pur » existent et sont tout à fait viables. Mais il leur faut veiller à se démarquer suffisamment de ce dernier. Pour cela, la voie la plus naturelle consiste à jouer la carte de l'adaptation aux spécificités de segments

---

<sup>8</sup> Jobpilot a été fondé en 1995 en Allemagne. Il a été le pionnier du recrutement sur Internet en Europe. En 2004, il était présent dans 11 pays d'Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, France, Royaume-Uni, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Suisse, République tchèque.

<sup>9</sup> Créé en 1998 par Didier Ryckelynck, ce site a longtemps été le premier site français en termes de chiffre d'affaires. Au moment de la vente à Monster, il était contrôlé par le groupe anglais Reed, spécialisé dans l'organisation de salons professionnels.

<sup>10</sup> L'entretien a eu lieu avant le rachat d'Emailjob par Monster, qui a encore réduit le nombre d'acteurs « significatifs ».

particuliers du marché du travail, spécificités que le modèle de référence tend à écraser pour générer des économies d'échelle. Une autre voie est celle du dépassement du modèle initial du *job board* : en se présentant comme des « métamoteurs de recherche d'emploi », capables d'indiquer les emplois présents sur plusieurs *job boards*, certains acteurs tentent, à l'inverse des spécialistes, d'apparaître comme « plus généralistes que les généralistes ».

### **Les job boards à audience ciblée**

Nous avons précédemment souligné le fait que les *job boards* étaient fondés sur un modèle média et que l'audience était donc le facteur déterminant de leur « performance ». Il existe cependant plusieurs manières de faire de l'audience.

- Celle des grands sites internationaux consiste à viser le public le plus large possible, en s'appuyant sur un niveau de standardisation des services le plus élevé possible : on s'adresse à n'importe quel pays et, plus généralement, à n'importe quel segment du marché du travail, de la même manière ou presque.
- Mais il est également possible de choisir un modèle fondé sur une *audience ciblée*. On s'adresse alors à un segment particulier du marché du travail dans le but d'offrir un dispositif plus adapté parce que spécifique.

Le ciblage de l'audience peut être géographique (national ou infra-national), sectoriel ou professionnel. Des croisements sont également envisageables entre ces variables, mais ils restent assez peu significatifs sur le territoire français, en dehors bien sûr du croisement naturel entre ciblage national, d'une part, et professionnel ou sectoriel, d'autre part (un site dédié aux informaticiens français, par exemple). Aux Etats-Unis, l'étendue du pays rend plus fréquent le croisement entre niveau infra-national et spécialisation sectorielle ou professionnelle. Quant aux sites internationaux dédiés à un segment particulier du marché du travail, ils restent des exceptions.

Monster est aujourd'hui le seul acteur international significatif proposant des emplois sur le territoire français. Par ailleurs, les *job boards* français ne développent d'activité internationale que par l'intermédiaire de partenariats avec des sites étrangers. Ils ont donc adopté *de facto* une spécialisation nationale.

Cette spécialisation nationale, qui s'explique aisément pour les sites institutionnels, tient souvent pour les sites marchands généralistes à leurs liens capitalistiques à des acteurs traditionnels du marché du travail français. Mais la spécialisation nationale a aussi un intérêt intrinsèque : elle permet de proposer aux utilisateurs français des formats parfaitement adaptés à leurs besoins.

Une enquête de l'Observatoire de l'ANPE estime que les sites spécialisés (hors sites cadres) représentent 15 à 20 % des sites mentionnés par les employeurs français ayant déposé des offres en lignes en 2003<sup>11</sup>. Par rapport aux acteurs institutionnels, qui sont mentionnés par près de 70 % des recruteurs, ce chiffre peut paraître faible. Mais il est équivalent au poids des *job boards* généralistes et

---

<sup>11</sup> Jean-Louis Zanda, *Les employeurs qui recrutent par Internet*, l'Observatoire de l'ANPE, Les essentiels, avril 2005.

cadres, ce qui montre bien l'importance des acteurs spécialisés sur le segment marchand.

Il existe a priori une multiplicité de choix de spécialisation possibles, mais l'on constate que les *job boards* nationaux n'ont retenu que quatre critères de segmentation du marché du travail et qu'en outre ces critères ne sont jamais croisés.

- Une des cibles les plus souvent mobilisées est la **profession**. Ce sont naturellement les professions *transversales*, c'est-à-dire celles que l'on retrouve dans plusieurs secteurs, qui sont les plus souvent visées : elles permettent d'atteindre une audience qui, bien que ciblée, reste relativement large.

Exemples de *job boards* spécialisés dans des professions transversales : super-secretaire (métiers du secrétariat et de l'assistanat), RHJob (métiers des ressources humaines), lesjeudis (métiers de l'ingénierie informatique), jobfinance (métiers de la finance), marketvente.fr (métiers marketing et commerciaux), recrulex (juristes)...

Notons que se développent à l'inverse des sites ultra-spécialisés dans certaines compétences particulières. Mais cela est essentiellement le cas dans l'informatique et demeure dans l'ensemble un phénomène très marginal lié à l'existence de tensions (ponctuelles ?) sur des segments très précis du marché du travail.

Exemples : javarecruit (développeurs langages orientés objet), erprecrut (spécialistes des ERP, c'est-à-dire des progiciels de gestion intégrés)...

- Le **secteur** est également une cible prisée, mais moins que la profession. On trouve bien sûr en premier lieu des sites spécialisés dans les secteurs de l'informatique, des télécoms et du multimédia. Dans ce cas, il est d'ailleurs parfois difficile de faire la distinction entre site professionnel et site sectoriel.

Exemples : e-recrut<sup>12</sup>, emploicenter, 01net<sup>13</sup>...

Mais commencent également à apparaître des *job boards* spécialisés dans des secteurs a priori éloignés de l'outil Internet.

Exemples : jobtech (industrie et BTP), distribjob (grande distribution), jobtransport (transport et logistique)...

On peut mettre ce phénomène en relation avec un résultat de l'enquête ANPE précédemment citée : « *Près des trois quarts des établissements qui tout à la fois pratiquent le recrutement en ligne et veulent embaucher des ouvriers cherchent à pourvoir ces emplois d'ouvriers par le dépôt d'offres sur un site* »<sup>14</sup> (notons tout de même qu'il peut s'agir du site propre de l'entreprise).

---

<sup>12</sup> E-recrut a été racheté en septembre 2004 par Lesjeudis mais demeure un site distinct.

<sup>13</sup> La rubrique emploi du site 01net, qui appartient au groupe Test, est gérée par Cadresonline.

<sup>14</sup> *Op. cit.*, p. 15.

- La **géographie** est un critère de ciblage qui a longtemps été délaissé en France. Pourtant, il s'agit du critère le plus usité par les internautes dans les moteurs de recherche des *job boards*. Pendant plusieurs années, regionsjob, qui se décline en six sites (OuestJob, EstJob, NordJob, RhoneAlpesjob, PacaJob, SudOuestJob) couvrant l'ensemble du territoire français hors région parisienne, a pratiquement occupé seul le segment du spécialiste de la dimension régionale. La PQR<sup>15</sup> n'a réagi qu'à partir de 2004, d'une part en ouvrant ses sites à des offres d'emploi purement Internet et, d'autre part, en créant un site multi-région associant plusieurs titres (cf. partie 2.1.).
- Enfin, l'appartenance à la **catégorie cadre** est un ciblage spécifiquement français, comme l'est la notion de « cadre ». Seuls deux *job boards* sont explicitement spécialisés dans ce segment : Cadreemploi et Cadresonline (auxquels il convient d'ajouter le site de l'Apec, cf. partie 3.2.). Néanmoins, ces sites sont en concurrence directe avec des sites généralistes dont les cadres forment une grande partie de l'audience (Monster par exemple).

A l'inverse des généralistes, la plupart des *job boards* spécialisés sont de petites structures, en termes d'effectifs comme de chiffre d'affaires. Il semble ainsi exister une forte corrélation entre la taille des *job boards* et le caractère plus ou moins ciblé de l'audience. La détermination joue dans les deux sens : c'est parce qu'un site choisit une audience ciblée que sa taille reste faible, mais c'est aussi parce que sa taille est faible qu'il n'a pas les moyens de rivaliser avec les grands sites généralistes.

Notons toutefois une exception : les sites « cadres ». En effet, Cadresonline et Cadreemploi font partie des plus gros sites français. Cela s'explique aisément : compte tenu de la prééminence de la catégorie cadre dans le recrutement en ligne, ces sites ont une audience certes théoriquement ciblée, mais en réalité très large. Les sites généralistes sont donc leurs concurrents directs. Dès lors ils sont dans une logique d'audience assez proche.

Un modèle média fondé sur une audience ciblée n'implique pas forcément un outil d'intermédiation particulier : le seul fait de viser une audience restreinte permet de réduire le « bruit » dans les offres et les demandes et de faciliter ainsi les appariements (cf. partie 4.2.). Mais si la spécialisation ne s'accompagne pas d'adaptations importantes par rapport au modèle de base *job board*, la concurrence des sites généralistes peut être très vive. En effet, en réaction à la multiplication des sites à audience ciblée, ces derniers créent sur la base de leur outil générique des pseudo-sites spécialisés. Le « vrai » *job board* spécialisé se doit donc de se démarquer soit sur la précision de son moteur de recherche d'offres d'emploi (critères de sélection plus nombreux et mieux adaptés au segment ciblé), soit sur la spécificité des services annexes qu'il offre et qui sont susceptibles de faire du site un espace communautaire, voire un portail professionnel ou sectoriel.

*Parmi les sites spécialisés, on en distingue deux types. Il y a d'abord les job boards qui sont des sites créés pour le recrutement. Ils ont déterminé une cible, par exemple les comptables. A partir de là, ils vont donc utiliser tous les médias à leur disposition pour se signaler comme spécialistes dans ce domaine et ainsi attirer l'attention des*

---

<sup>15</sup> Presse quotidienne régionale.

comptables. La même démarche aura été faite auprès des DRH pour leur dire qu'ils étaient spécialisés dans ce créneau et les inciter à recruter chez eux. Les job boards, c'est donc une offre, une demande, et on « matche ».

Là-dessus, le site généraliste proteste en disant qu'il est lui aussi capable, avec son nom et sa marque, de faire cela. Pour citer un exemple, maintenant, il y a un Monster juridique qui marche très bien. Pourquoi pas, mais il faut qu'il fasse le même travail que le spécialiste. Comme en général il n'est pas structuré pour, ce n'est pas évident qu'il y arrive. Il ne suffit pas de prétendre être « machin juridique » ou autre pour que cela marche. C'est beaucoup plus fin que cela, sinon tout le monde le ferait. Ensuite, pour atteindre une certaine légitimité, il faut que le travail réalisé soit bon.

Parmi les sites spécialistes, vous en avez d'autres qui ne sont pas des sites emploi. Ce sont des espaces communautaires, des sites professionnels, des sites de corporations. [...] Ma réponse est que la légitimité de ce dernier dans le temps est certainement plus forte que celui qui s'est créé juste pour faire de l'emploi. (Entretien, job board spécialisé).

Certains sites spécialisés se démarquent également en offrant toute une gamme de services destinés à assurer la qualité de leurs données. Il s'agit de mettre en avant non des bases certes limitées en taille mais parfaitement pertinentes et cohérentes. Pour ce faire, l'automatisation totale des processus est abandonnée au profit de procédures « manuelles » d'aide à la rédaction et/ou de contrôle des offres entrantes, et, éventuellement, de vérification des CV déposés.

- *Pour nous, l'avantage va être très clairement la relation client sur un marché très pointu. En elle-même, la spécialisation est un atout. En termes de recrutement, elle permet de faire des choses de qualité, à l'inverse d'un site généraliste qui va mettre en ligne des wagons d'annonces sans les vérifier, où les CV vont partir dans l'autre sens, enfin... pour moi, c'est un peu la nébuleuse ; c'est vraiment de la pure mise en ligne, du pur marketing web. (Entretien, job board spécialisé).*
- *Nous rendons service à notre client. Nous estimons que lorsqu'il paye 350 euros, on peut lui rendre un service, comme celui de mettre l'annonce en ligne à sa place. [...]. Il nous l'envoie par mail à une adresse. Ensuite, les opératrices de saisie vérifient l'annonce pour qu'elle soit intelligible et ne comporte pas de critères illégaux, etc. A partir de là, elles la saisissent –et souvent, c'est un copier/coller–, la mettent dans le module d'administration. Elles « critérisent », c'est-à-dire, par exemple, qu'en face du poste de commercial à Saint-Malo, elles mettent les critères correspondants et l'attachent à une entreprise s'il y a la page entreprise. Puis, l'annonce est mise en ligne avec un mail de confirmation de mise en ligne qui part au client.*

*[...] La critérisation est fondamentale, car c'est là où vous allez faire le matching entre l'offre et la demande. C'est à ce moment-là. Chez nous, cette opération se fait manuellement. Aujourd'hui, je ne connais pas un seul moyen technique de vérifier, automatiquement, que l'indexation est bonne. Il n'y en a pas.*

*Vous diffusez des offres d'emploi et, en face, vous avez des gens. Il faut donc avoir un minimum de sensibilité, de savoir-faire, de connaissance du marché pour savoir que, par exemple, un poste d'assistante en ressources humaines sur Rennes, il ne faut surtout pas trop le critériser, sous peine d'exploser la mailbox du recruteur parce que vous aurez 250 retours. Par contre, pour un poste de technico-commercial, ou un autre que l'on a eu très récemment, de piqueteur-projeteur ou de géomètre expert, à Lannion, là je peux vous dire que si vous obtenez deux CV, vous êtes content. Là, vous vous dites que vous auriez plutôt intérêt à élargir vos critères pour essayer de toucher des populations un peu adjacentes. (Entretien, job board spécialisé).*

- *Nous faisons, et je pense que, objectivement, nous sommes les seuls à le faire, un contrôle des CV entrants. C'est-à-dire que, sur notre back-office, tous les matins et toute la journée, on trouve des CV de candidats. Ces CV y ont été déposés de manière tout à fait transparente par les internautes et nous allons les contrôler. D'une part, afin de nous assurer que le candidat qui dépose sur le site [correspond bien à l'audience visée]. Je conçois cependant tout à fait qu'un généraliste n'ait*

*pas besoin de le faire, parce que, par définition, il prend tout ce qui rentre. Le deuxième niveau de contrôle, et cela, il pourrait se permettre de le faire, s'il pouvait le faire techniquement, est de contrôler qu'un CV est correctement renseigné. (Entretien, job board spécialisé).*

La plupart des sites créés depuis 2000 sont des sites spécialisés. Les deux segments du marché du recrutement en ligne semblent soumis à des tendances très différentes.

- D'une part, sur le segment généraliste, on constate que la dynamique de création s'est totalement épuisée et a fait place à un très fort mouvement de concentration.
- D'autre part, sur le segment spécialisé, la dynamique de création est encore très forte et on observe une multitude de sites de niches, parfois de très petite taille<sup>16</sup>.

Par ailleurs, il convient de noter que les cas de rachat de spécialistes par des généralistes sont en France plutôt rares. Le seul réellement significatif est l'acquisition en 2004 de Jobfinance et Jobvente par Cadresonline (si l'on considère que les sites cadres sont plus généralistes que spécialistes). Les rachats entre spécialistes sont plus fréquents. Ils peuvent concerner deux sites de même spécialité (rachat récent d'e-recrut par lesjeudis) ou de spécialité différente (rachat de Jobtech par Les villages emploi, qui était alors spécialisé dans les métiers commerciaux). Dans ce dernier cas, cela concourt à la constitution de « **généralistes de la spécialisation** », c'est-à-dire des acteurs disposant de plusieurs sites spécialisés dans des domaines différents (par exemple Webcible, qui possède 6 sites spécialisés par profession, ou Les villages emploi, qui regroupe Marketvente, Jobtech, et Admincompta).

En France, il n'existe pas de **réseau de spécialistes**. La seule tentative significative a été Jobventure, qui regroupait 5 sites indépendants : Erecrut (informatique, multimédia), Iquesta (premier emploi et stage pour jeunes diplômés), Jobalacarte (fonctions tertiaires non cadres, devenu depuis Sourcéa), Jobfinance (finance, racheté depuis par Cadresonline) et LVE (marketing, vente). Mais ce réseau de spécialistes n'existe plus aujourd'hui. En revanche, certains réseaux ont beaucoup de succès dans d'autres pays. C'est notamment le cas de Nicheboards aux Etats-Unis, qui regroupe 12 spécialistes indépendants et leur permet de mettre en commun une partie de leurs investissements, notamment publicitaires.

La distinction audience large/audience ciblée n'est pas une dichotomie indépassable. On a déjà souligné le fait que les généralistes proposaient de plus en plus de déclinaisons « spécialisées » de leurs sites. Mais une autre tendance importante est celle de la **multidiffusion**, c'est-à-dire la diffusion d'une offre

---

<sup>16</sup> Dans l'étude précédemment citée de l'Observatoire de l'ANPE, Jean-Louis Zanda fait l'hypothèse d'une prolongation de cette situation. « *Alors que les sites généralistes connaissent depuis plusieurs années un mouvement de concentration qui reste d'actualité, on peut penser que ces sites spécialisés sont appelés à se maintenir, voire à se développer, en dépit de leur apparent éparpillement, et cela pour au moins deux raisons. D'une part, du fait même de leur spécialisation, ils sont de nature à restreindre les coûts de recherche, tant pour les employeurs que pour les candidats. D'autre part, ils ne sont pas en général pas principalement pas dédiés aux offres et demandes d'emploi, mais fournissent bien d'autres informations relatives aux domaines d'activité correspondants, ce qui peut contribuer à leur fréquentation* ». (in *Les employeurs qui recrutent par Internet*, p. 16).



d'emploi (ou d'un CV) sur plusieurs sites (cf. également partie 4.2.). Cette modalité permet en effet de bénéficier à la fois d'une audience ciblée (sur le site spécialisé) et d'une audience large (sur le site généraliste sur lequel il y a rediffusion). Un acteur comme Cadresonline a clairement adopté une stratégie de ce type.

*Le positionnement de Cadresonline est le suivant. Aujourd'hui, pour trouver un job, il y a deux façons de faire. Soit on prend des sites généralistes et on y va « au petit bonheur, la chance ». Soit on essaie d'aller sur des sites spécialisés : 01net quand on est informaticien, Usine Nouvelle quand on est ingénieur, etc. On aura moins de choix, mais, en revanche, on se dit que ce sera plus précis. Nous avons décidé de proposer aux internautes, et aux entreprises bien sûr qui sont nos clients, d'avoir ce double axe de communication. Aujourd'hui, vous avez une grosse machine de guerre qui s'appelle Cadresonline et le thème de notre campagne de pub c'est la puissance du généraliste, avec systématiquement l'affinité du spécialiste. Donc, quand vous passez sur Cadresonline, si vous avez un recrutement à faire dans l'Ouest, vous allez être couplé à Ouestfrance.fr, si vous recrutez quelqu'un en gestion/finances, vous allez être couplé à Jobfinance, etc. (Entretien Cadresonline).*

### **Plus généralistes que les généralistes : moteurs et « métamoteurs »**

Tous les sites n'ont pas misé sur une audience ciblée pour faire face aux grands *job boards* généralistes. Quelques-uns ont au contraire choisi d'être plus généralistes que les généralistes, en se présentant comme des « **métamoteurs de recherche d'emploi** ». On appelle généralement « métamoteurs » des sites permettant d'effectuer une recherche simultanément sur plusieurs moteurs (par exemple un outil permettant d'interroger Google, Yahoo et Voilà). Dans le cas qui nous intéresse la définition est un peu usurpée : il s'agit de sites indexant les offres d'emploi de plusieurs *job boards*. Mais il nous paraît utile de la conserver pour distinguer ce type d'acteur des nouveaux **moteurs de recherche verticale** qui investissent le champ de l'emploi. Ce que les spécialistes nomment *vertical search* est tout simplement la recherche thématique : il s'agit d'adapter les techniques des moteurs de recherche classiques (indexation du web par des agents de recherche automatique, les *crawlers*) à des domaines spécifiques, ceci afin de cibler les réponses. La recherche d'emploi est évidemment un domaine d'application particulièrement intéressant. Depuis le début de l'année 2005 les moteurs de recherche verticale s'y multiplient.

Mais commençons par les « métamoteurs », apparus les premiers. Il existe deux sites de ce type en France : Keljob et Optioncarrière. Initialement, ces sites avaient tous deux un modèle semblable : il s'agissait de permettre aux candidats, à partir d'un point unique, d'avoir accès aux offres en provenance de plusieurs *job boards* (nous verrons plus loin que Keljob a sensiblement infléchi son modèle par la suite). Le client payeur n'était alors plus l'annonceur mais le support référencé sur le métamoteur. Or, si pour de petits sites spécialisés, l'intérêt d'être référencé sur ce type de site est assez évident (cela permet notamment de rassurer l'annonceur sur la visibilité de ses offres d'emploi), il l'est beaucoup moins pour des généralistes à forte audience. En revanche, il est important pour un métamoteur de disposer d'un nombre très élevé d'offres référencées, et donc de compter de tels sites parmi ses partenaires. Keljob a ainsi opté pour un service payant pour les « petits » *job boards* (forfait fonction du niveau de visibilité et du nombre d'annonces référencées) et gratuit ou quasi-gratuit pour les acteurs majeurs et/ou institutionnels (suite au démêlés avec Cadremploi, Cadresonline et l'ANPE - cf. encadré ci-après - seules l'Apec et l'Afij sont aujourd'hui concernées). A l'inverse Optioncarrière a choisi un traitement égalitaire et une facturation « au

clic » (le référencement est gratuit, le *job board* ne paie que si un internaute clique sur une de ses annonces).

Face à ces acteurs particuliers, les grands sites emploi ont des attitudes contrastées. Monster a toujours refusé d'être référencé. L'Apec a au contraire toujours accepté de l'être. Enfin, un certain nombre de sites ont été référencés sans accord explicite. Cela a en particulier donné lieu à une histoire tumultueuse entre Keljob d'une part, et trois sites, Anpe.fr, Cadremploi et Cadresonline, d'autre part (encadré ci-après).

---

#### Encadré

##### *Keljob et la construction du statut juridique du référencement des offres d'emploi*

Dès son lancement, en 2000, Keljob a référencé les offres de Cadremploi et Cadresonline. Mais, ces deux sites ont chacun de leur côté attaqué Keljob en justice pour qu'il cesse cette opération réalisée sans leur accord.

Sans entrer dans le détail d'une question juridiquement complexe qui a donné lieu à de multiples rebondissements, on peut synthétiser la position des parties comme suit :

- Keljob mettait en avant le fait que les offres des job boards n'étaient pas transférées sur son site, mais simplement listées, un lien hypertexte renvoyant vers le site émetteur de l'offre pour la visualiser ;
- Mais, pour Cadremploi et Cadresonline, les liens hypertextes en question n'étaient pas des liens simples mais des « liens profonds » reposant sur une « extraction substantielle » de leur base de données (en référence à l'article L. 342-1 du code de la propriété intellectuelle<sup>17</sup>).

Le jugement rendu dans le procès opposant Cadremploi à Keljob<sup>18</sup> fait désormais jurisprudence et empêche donc un métamoteur de recherche d'emploi de référencer les offres d'un *job board* sans son autorisation. Malgré les apparences, cette décision est plutôt intéressante pour Keljob. D'une part, elle est intervenue suffisamment tard pour qu'entre-temps le site se bâtisse une forte notoriété en référençant de grands sites emploi. D'autre part, elle dissuade maintenant tout nouvel acteur d'utiliser le même procédé pour acquérir rapidement une position forte sur le marché des annonces emploi en ligne.

Keljob a également référencé longtemps les offres d'Anpe.fr sans autorisation explicite. Là aussi, il serait fastidieux d'entrer dans les détails. Mais on peut résumer les choses de la manière suivante. Dans un premier temps l'ANPE s'est montrée intéressée par la technologie de Keljob dans le cadre d'une politique d'agrégation des offres d'emploi : l'idée était de recenser sur Anpe.fr non seulement les offres du réseau ANPE mais également celles de partenaires labellisés (cf. partie consacrée 4.1.). L'ANPE n'a finalement pas intégré la technologie de Keljob, mais ce dernier a tout de même procédé au référencement des offres Anpe.fr sur son site, sans qu'un partenariat n'ait été signé. Après une période de flottement, l'ANPE a demandé à Keljob que ses offres ne soient plus référencées.

---

<sup>17</sup> « Le producteur de bases de données a le droit d'interdire :

1° L'extraction, par transfert permanent ou temporaire de la totalité ou d'une partie qualitativement ou quantitativement substantielle du contenu d'une base de données sur un autre support, par tout moyen et sous toute forme que ce soit ;

2° La réutilisation, par la mise à la disposition du public de la totalité ou d'une partie qualitativement ou quantitativement substantielle du contenu de la base, quelle qu'en soit la forme.

Ces droits peuvent être transmis ou cédés ou faire l'objet d'une licence.

Le prêt public n'est pas un acte d'extraction ou de réutilisation. »

<sup>18</sup> <http://www.foruminternet.org/telechargement/documents/tgi-par20010905.pdf>

Demande à laquelle Keljob a en partie répondu, les offres ANPE étant comptabilisées dans le total des offres référencées mais inaccessibles aux internautes. Cette situation a perduré jusqu'en mars 2005, date à laquelle les offres ANPE ont cessé d'être comptabilisées.

Entre-temps, Keljob s'est saisi d'une directive européenne datant de fin 2003 (non encore transposée en droit français) stipulant que les informations de type public publiées en ligne pouvaient être utilisées par des tiers privés, dans le cadre d'une licence, moyennant une participation au coût de production et de mise en ligne des données, et le paiement du coût de mise à disposition et d'une contribution fonction du chiffre d'affaires généré par le tiers à partir de ces informations. Des négociations sont en cours avec l'ANPE pour la mise en place de cette licence, qui bien sûr pourra être utilisée par d'autres sites que Keljob.

---

Alors qu'Optioncarriere se maintient strictement sur le segment des « métamoteurs », le modèle économique Keljob est devenu hybride. Le site a en effet développé deux nouvelles activités. En premier lieu, il est devenu possible de l'utiliser comme un *job board* classique et d'y publier directement une offre ; cette orientation a été renforcée par l'acquisition du *job board* du portail de Free, emploi.com, en novembre 2002. En second lieu, Keljob mise désormais sur le référencement des offres paraissant sur les sites carrières des entreprises. Parallèlement, l'activité de référencement des *job boards* a beaucoup diminué, non seulement du fait des problèmes rencontrés avec Cadreemploi, Cadresonline et l'ANPE mais également en raison de la défection de nombreux sites spécialisés qui considèrent que Keljob privilégie ses clients entreprises à leurs dépens. En effet, sur Keljob, les annonces des entreprises apparaissent avant celles des *job boards*, même si leur date de publication est postérieure. Plus généralement, en développant ces deux nouvelles activités, Keljob s'est placé en concurrent direct des *job boards* dont il entend rediffuser les offres.

Le référencement des offres publiées sur les sites carrières des entreprises est une activité en plein essor qui bénéficie de l'accroissement constant du nombre d'annonces de ce type (nous reviendrons sur cette question dans la dernière partie du rapport). Un modèle économique intéressant existe aux Etats-Unis. L'association Directemployers, fondée en 2001, est un consortium à but non lucratif (de type GIE) qui réunit 150 entreprises américaines parmi les plus importantes (IBM, General Electric, Ford, Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Time Warner...). Son but est de mettre en commun moyens et technologies pour permettre aux employeurs de disposer d'un outil commun et non commercial de référencement des offres paraissant sur leurs sites carrières respectifs. Un internaute peut ainsi accéder à l'ensemble de leurs offres à partir d'un seul site. L'association a lancé en avril 2005 Jobcentral, un *job board* permettant aux entreprises non membres de bénéficier de ce service moyennant le paiement d'une (faible) contribution.

Pour résumer, concernant les « métamoteurs » de recherche d'emploi, on peut distinguer deux modèles *purs*, le référencement des offres des *job boards* et celui des offres des sites carrières. Mais il existe des hybridations d'une part entre ces deux modèles, et d'autre part entre le modèle général du « métamoteur » et celui du *job board* classique. Keljob est en quelque sorte l'illustration du degré maximal d'hybridation. Néanmoins, ce dernier tire l'essentiel de ses revenus du référencement des sites carrières, l'activité de *job board* classique restant marginale, et le référencement des autres *job boards* étant en déclin.

Un autre type d'acteur particulièrement intéressant est récemment apparu sur le marché du référencement des offres d'emploi. Il s'agit des moteurs de recherche verticale, que nous avons évoqués au début de cette partie. Ils se présentent généralement sous une forme proche de la page de recherche basique des moteurs de type Google, à la différence qu'ils intègrent pour la plupart non pas un mais deux champs texte libre à renseigner : l'un pour le type d'emploi recherché et l'autre pour sa localisation. Le plus souvent les résultats sont également présentés à la manière de Google (avec mise en valeur des mots-clés utilisés notamment).

Le modèle économique de ces nouveaux acteurs est encore largement à définir. Certains analystes considèrent que l'objectif de plusieurs d'entre eux est avant tout de se faire racheter par un acteur majeur de la recherche générale. Mais les sites en question disent miser sur la publicité pour les uns (plusieurs utilisent Google AdSense...), sur le paiement au clic pour les autres. Depuis le début de l'année 2005, des acteurs de ce type se créent régulièrement. Au moment de la rédaction de ce rapport, six d'entre eux nous paraissent mériter d'être cités. Cinq sont américains : Indeed.com, Simplyhired.com, WorkZoo.com, Works.com (exclusivement spécialisé dans le référencement des sites carrières) et jobs.feedster.com (spécialisé dans la recherche d'offres d'emploi publiées au format RSS<sup>19</sup>). Un seul est français : 123-emploi.com<sup>20</sup>.

L'activité de ces sites repose sur des bases juridiques fragiles du fait des incertitudes liées à la licéité des « liens profonds » pointant vers chaque annonce référencée. En France, la « jurisprudence Keljob » (cf. encadré *supra*) écarte a priori le référencement sans consentement du diffuseur initial de l'offre. Aux Etats-Unis, il semble que cela soit possible dans la mesure où il n'y a pas d'acte de concurrence parasitaire (*misappropriation*). En tout état de cause, le référencement des *job boards* classiques apparaît pour le moins délicat, et l'avenir des moteurs de recherche d'emploi se situe probablement davantage dans le référencement des sites carrières.

Sur le plan technique, les « métamoteurs » de recherche d'emploi, et plus encore les moteurs de recherche verticale, sont confrontés à une problématique forte : l'appauvrissement des critères de recherche. En effet, en l'absence de format générique de publication des offres d'emploi et de nomenclature standard, la reconnaissance automatique des éléments susceptibles d'être mobilisés par les internautes dans leurs recherches est imparfaite. Ce point sera un élément central des développements consacrés à la qualité de l'information dans la dernière partie de ce rapport (4.2.).

---

<sup>19</sup> Ce format est évoqué dans la partie 4.2. de ce rapport, s'y rapporter pour plus de détails.

<sup>20</sup> Le modèle de ce site semble un peu différent puisqu'il propose des services de référencement payants et des produits de communication (mise en avant des annonces).

- Mise à jour – L'été 2005 a été marqué par une série d'évènements dans le domaine de la recherche verticale appliquée à l'emploi. Alors que la plupart des analystes attendaient l'entrée de Google, c'est son principal concurrent, Yahoo, qui a le premier proposé un service de moteur de recherche d'emploi, en juillet 2005, par l'intermédiaire de son site emploi Hotjobs. Ce job board proposait jusqu'à maintenant de très classiques services payants de publication d'annonces. Désormais il référence en sus des offres en provenance d'autres job boards et de sites carrières d'entreprises et d'associations, et ce de manière totalement gratuite (ni paiement a priori ni a posteriori « au clic »). Ces offres n'apparaissent néanmoins qu'après celles facturées par Hotjobs, de manière à préserver les revenus liés à l'activité de job board classique (les recruteurs qui veulent que leurs annonces apparaissent en premier doivent payer).

D'autre part, il faut noter plusieurs opérations importantes concernant les « petits » acteurs pionniers évoqués lors de la première rédaction de cette étude. Workzoo a d'abord été racheté par Jobster, un site emploi reposant sur le principe des « réseaux sociaux » et qui a réalisé peu de temps après une importante levée de fonds (19,5 millions de dollars). SimplyHired a également levé des fonds, mais beaucoup plus modestement (3 millions de dollars). Enfin, le New York Times (entre autres investisseurs) est entré dans le capital d'Indeed.

Cette série d'opérations, qui est sans doute loin d'être achevée (en particulier, on voit mal comment un acteur comme Google pourrait rester en dehors de ce marché), montre que la recherche verticale dédiée à l'emploi est une activité stratégique qui pourrait remettre en cause les positions acquises par les job boards généralistes classiques. Ces derniers ont d'ailleurs parfois eu dans le passé des positions très défensives : dès 2001, Monster avait racheté le premier moteur de recherche d'emploi américain, FlipDog, pour le fermer quelque temps après et rediriger les utilisateurs vers son propre site...

Les grands job boards n'en conservent pas moins l'avantage de disposer de très larges bases de CV et d'abonnés et, pour certains, de nomenclatures permettant aux utilisateurs de discriminer efficacement les offres. Ils misent également sur l'intégration de leur offre de service avec les systèmes de gestion de candidatures des entreprises. Ainsi, des acteurs comme Monster, Emailjob ou Keljob éditent eux-mêmes depuis longtemps des logiciels de ce type, qu'ils proposent à leurs clients. Récemment, Monster a choisi d'aller plus loin dans cette stratégie en nouant une alliance avec cinq éditeurs tiers. L'accord prévoit de donner aux utilisateurs la possibilité de faire apparaître leurs offres simultanément sur leurs sites carrières et sur Monster, de permettre aux candidats disposant d'un compte Monster de remplir automatiquement les formulaires d'inscription des sites carrières et de proposer une consultation intégrée de la CVthèque de l'entreprise et de celle de Monster.

L'objectif est de jouer la complémentarité maximale avec les sites carrières, dont la montée en puissance est rapide (cf. partie 4.2.) et qui constituent la matière première des moteurs de recherche d'emploi.

## 2. LES INTERMEDIAIRES MARCHANDS TRADITIONNELS

L'arrivée d'Internet a sensiblement perturbé les rôles et la place dévolus aux intermédiaires traditionnels qui interviennent de longue date sur le fonctionnement du marché du travail. La venue d'un nouvel acteur a été d'autant plus difficile à intégrer qu'elle s'est produite au moment même où le marché de l'emploi se rétractait, bousculant quelque peu la distribution des parts de marché aux dépens des intermédiaires classiques. Cet effet de conjoncture laissera néanmoins des traces durables sur la façon dont les entreprises recourent à l'avenir aux différents canaux de recrutement.

La presse et les agences de communication RH ont été, et restent, les plus durement touchées par le développement des annonces Internet. Pour maintenir son activité de média de recrutement, la presse semble condamnée à participer à l'inévitable mouvement de basculement des annonces emploi du support papier vers Internet, accentuant ainsi ses difficultés à court terme. Quant aux agences de communication RH, intimement liées à la presse par leur activité de courtier en vente d'espace, elles semblent hésiter entre le développement de services élargis autour du e-recrutement et la réplique pour Internet du modèle du courtage.

Pour les cabinets de recrutement l'essor des *job boards* conduit certes à des remises en cause mais dans des proportions moindres, car ils offrent des services moins directement exposés leur concurrence. En rendant plus aisée la recherche autonome de candidats, Internet peut permettre aux entreprises recruteuses de prendre en charge des processus qui leur étaient auparavant délégués. Toutefois, c'est également pour les cabinets un outil permettant de dégager d'importants gains de productivité, susceptibles d'être réaffectés sur des activités d'intermédiations plus « structurantes » et donc moins concurrentielles.

Enfin, concernant les entreprises de travail temporaire, le problème se pose différemment. Du fait du statut particulier de l'intérimaire, les entreprises de travail temporaire ne voient pas leur activité d'intermédiation « menacée » par Internet. Par ailleurs, le caractère extrêmement localisé des recrutements effectués pour des missions d'intérim limite l'intérêt du recrutement en ligne. Mais la donne va changer avec la possibilité désormais offerte aux entreprises de travail temporaire (ETT dans la suite du texte) de se positionner sur le marché de l'emploi en assurant des fonctions de placement. Cette extension de leur champ d'action rapproche les ETT du fonctionnement des cabinets de recrutement, dont elles deviennent d'ailleurs concurrentes. Un rapprochement qui devrait contribuer à modifier l'usage, jusque-là modéré, qu'elles faisaient d'Internet.

## 2.1. La presse et les agences de communication RH

La presse écrite est le support traditionnel de publication des annonces emploi. Elle forme avec les agences de communication RH un couple très efficace, une grande partie du chiffre d'affaires de ces dernières provenant de la vente d'espace presse pour la communication de recrutement.

Ni la presse ni les agences de communication RH ne sont des intermédiaires « directs » du marché du travail. En effet, leur rôle ne consiste pas à mettre en relation employeurs et candidats, mais à diffuser les messages des employeurs vers les candidats potentiels. Néanmoins, il nous a cependant paru indispensable de les inclure dans cette étude, et ceci pour trois raisons. 1/ La presse et les agences de communication RH font partie des acteurs traditionnels du marché des annonces emploi. 2/ Leur activité est très fortement affectée par la montée en puissance d'Internet : la presse a bien sûr été la plus touchée du fait de la concurrence directe de ce nouveau média de recrutement, mais les agences de communication RH, dont le modèle économique est très lié à la presse, subissent un contrecoup important. 3/ Compte tenu de leur importance, la façon dont ces acteurs réagissent contribue fortement à structurer le recrutement en ligne.

### ***Les annonces presse en déclin face à Internet***

Même si Internet rend sans doute les annonces emploi accessibles à de nouveaux employeurs, la montée en puissance de ce nouveau média de recrutement se fait aussi au détriment de la presse. C'est très net côté candidats : d'après l'enquête Mobilité de l'Apec, Internet est depuis 2003 un canal de recrutement davantage utilisé par les cadres que la presse (cf. tableau ci-dessous).

Les canaux de recrutement utilisés par les cadres ayant changé d'entreprise (%)

	2001	2002	2003
Relations personnelles	47	42	43
Annonces presse	14	18	12
Internet	9	17	15
Cabinet de recrutement	11	10	5
Création d'entreprise	0	3	9
Suite à mission d'intérim	-	2	3
Candidatures spontanées	2	1	6
Autres	17	8	8

Source : enquête Apec mobilité 2004

Une enquête réalisée par TNS-Sofres à la demande du site Regionsjob va dans le même sens : alors que les sites emplois étaient utilisés par 34 % des individus en recherche active d'emploi en 2001, ils étaient 71 % à le faire fin 2004 ; inversement, les annonces de la presse nationale, consultées par 57 % d'entre eux en 2001, ne l'étaient plus que par 37 % trois ans plus tard<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> En toute rigueur, il convient de noter que l'échantillon n'est pas le même aux deux dates : il était composé d'individus de plus de 18 ans en 2001 et de 18 à 40 ans en 2004, ce qui accentue

Le basculement est semble-t-il moins évident côté annonceurs : bien qu'on ne dispose pas en la matière de mesure complète et indépendante, on considère généralement que 80 à 90 % du chiffre d'affaires généré par les annonces emploi reviennent encore à la presse. Ce dernier chiffre est néanmoins doublement trompeur : d'une part, comme nous allons le voir plus loin, une annonce presse est *beaucoup* plus chère qu'une annonce Internet ; d'autre part, nous l'aborderons également ultérieurement, une grande partie des annonces presse est aujourd'hui reprise sur Internet. Au total, la part de la presse dans le marché de l'annonce emploi est donc bien inférieure en *volume* à ce qu'elle est en *valeur*. Très concrètement, si la presse conserve encore pour le moment la plus grande part des revenus, elle est très probablement minoritaire en nombre d'annonces (sans même compter les offres paraissant exclusivement sur les sites carrières des entreprises).

Sous la pression conjuguée de l'effet volume lié à la dégradation du marché du travail et de la montée en puissance d'Internet, les grands quotidiens français ont ainsi perdu une partie considérable des revenus tirés des annonces emploi. A titre d'exemple, *Les Echos* ont annoncé avoir perdu, entre 2000 et 2004, 80 % du chiffre d'affaires de cette activité. Les ordres de grandeur sont comparables pour *Le Figaro* et *Le Monde*. Le cahier emploi du *Figaro*, le plus fourni des quotidiens nationaux, comptait 17 000 offres le 3 septembre 2001 contre une moyenne de 3 500 environ en 2004. L'effondrement de cette activité « vache à lait » est un élément important des difficultés financières que connaissent actuellement la plupart des grands quotidiens nationaux.

Bien que la crise ait également touché le recrutement en ligne, particulièrement en 2003, les sites emploi ont beaucoup moins souffert de la situation du marché du travail. Ceci met bien en évidence le fait qu'ils ont gagné des parts de marché au détriment de la presse. Cette crise a d'ailleurs très probablement favorisé le basculement vers Internet, les entreprises trouvant par ce biais un moyen de compresser les coûts.

Le coût marginal de la publication d'une annonce emploi sur Internet tend rapidement vers zéro tandis qu'il est pratiquement constant dans le cas de la presse. Dès lors on comprend que les prix des deux supports soient sans commune mesure. Côté employeur, même s'il est en hausse depuis quelques années (nous reviendrons sur ce point plus loin), le prix de base d'une annonce emploi est sur Internet environ dix fois inférieur à ce qu'il est dans la presse. Côté candidat, tandis que les supports presse gratuits n'ont occupé que des segments réduits et spécifiques<sup>22</sup>, la gratuité de consultation des offres Internet est depuis longtemps une norme et a été rendue obligatoire par la loi de cohésion sociale.

Le prix n'est pas le seul déterminant. Internet présente bien sûr par rapport à la presse l'avantage d'être un média interactif. Une annonce emploi peut être modifiée en fonction des premières réponses reçues ou supprimée quand le recruteur estime avoir reçu suffisamment de candidatures.

---

probablement le basculement presse / Internet (l'âge étant un critère important dans l'utilisation d'Internet). Par ailleurs, les chiffres des enquêtes Apec et Regionsjob ne sont pas comparables, car les catégories ne sont pas les mêmes, et, tandis qu'une enquête offrait la possibilité de choix multiples (Regionsjob), l'autre ne le permettait pas (Apec).

<sup>22</sup> Il est possible que le développement des quotidiens gratuits modifie cette situation.



*L'autre avantage d'Internet, c'est que la diffusion est très rapide : en moins de deux heures, on peut mettre une annonce en ligne ; de même, on peut la retirer en moins de cinq minutes. Ce n'est pas comme la presse où, une fois que « Le Figaro » est paru, l'annonce vit ; si quelqu'un retrouve ce journal dans trois mois, rien ne l'empêche de postuler. Sur Internet, si on enlève l'annonce, plus personne ne peut postuler, c'est fini... (Entretien, agence de communication RH).*

Pour les candidats, les formulaires de recherche des sites emploi facilitent le tri des offres et l'utilisation directe des outils de messagerie électronique permet un gain de temps considérable sur les réponses.

La presse conserve comme avantage relatif un lectorat plus large et un certain effet crédibilité lié au fait qu'elle est avant tout un support d'information. Cet effet joue beaucoup aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, où la presse a semblé-t-il conservé une part plus importante du marché des annonces emploi pour le segment supérieur du marché du travail.

*Lorsque vous achetez un journal, vous n'achetez pas seulement le journal d'offres d'emploi, vous achetez le journal pour lui-même ; il y a tout un rédactionnel qui est important (...).*

*Pour un juriste ou un financier, il est plus intéressant de passer dans « Les Echos », car vous toucherez là un professionnel qui lit « Les Echos » pour s'informer et qui verra l'annonce. Cela peut être évidemment tentant d'aller passer une annonce sur un site spécialisé. Mais vous ne trouverez pas là-bas un public aussi large. (...)*

*Il y a également un phénomène institutionnel du journal dans notre vie économique qui fait que l'on donne aussi plus d'importance à une annonce que l'on va voir dans un journal qu'à une annonce que l'on va voir sur Internet. (Entretien, agence de communication RH).*

En outre, les larges pages aux couleurs de l'entreprise qu'un recruteur important peut s'offrir dans la presse sont également un puissant vecteur de son « image employeur », et plus généralement de communication corporate. On peut penser donc que si les annonces non chartées sont très menacées par Internet, ce type de format perdurera largement de ce fait. Enfin, une reprise ferme du marché du travail serait sans doute de nature à relancer l'intérêt des recruteurs pour le support presse.

*Je pense qu'Internet est quand même soumis aux problématiques du marché de l'emploi, comme la presse. Je pense qu'en ce moment il y a un léger frémissement. Quitte à recruter, les sociétés se disent : « je ne vais pas trop dépenser d'argent » et elles commencent à venir sur Internet. Par contre, quand on va se retrouver dans un marché où l'on sera en carence, elles réinvestiront la presse pour faire de la communication de l'image. Il est vrai que sur Internet, on ne fait pas d'image ou très peu. En fait, la presse servira de relais pour conduire sur le site web. Ça se passera ainsi ; mais ce n'est pas pour tout de suite. Il faut encore un petit peu de temps. (Entretien, dirigeant de job board).*

### **Le modèle économique des agences de communication RH mis à mal**

Les agences de communication RH, également appelées agences conseil communication pour l'emploi, interviennent essentiellement sur deux champs : la communication interne, à l'attention des collaborateurs de l'entreprise cliente, et la communication de recrutement, à l'attention de ses éventuels futurs collaborateurs. C'est bien sûr ce second champ d'intervention qui nous intéresse ici. Il représente d'ailleurs la part la plus importante de l'activité de ces agences.

La communication de recrutement couvre à la fois la communication directe d'offres d'emploi aux candidats potentiels et les actions de communication destinées plus globalement à valoriser l'entreprise en tant qu'employeur. On peut distinguer deux types de prestations : le courtage en achat d'espace et le conseil.

*Nous sommes sur un métier où il y a deux façons de gagner notre vie. On est d'abord courtiers, courtiers d'espaces que l'on revend. Donc, en achetant et revendant, on gagne de l'argent. Ensuite, notre deuxième métier est un métier de conseil qui est un métier où on gagne de l'argent en facturant des honoraires, en facturant un certain nombre de frais, différents des frais d'achat et de vente. (Entretien, agence de communication RH).*

Les agences de communication RH prennent aussi souvent en charge la gestion des retours candidats. Il peut ne s'agir, dans le cas des candidatures Internet, que de filtrer les spams et les virus. De même, les agences peuvent être chargées de la gestion des flux téléphoniques (certaines disposent de centres d'appels en interne) ou papier.

*Lorsque l'on met en place une campagne de recrutement monde ou que, pour un client, on doit recruter cinquante personnes d'un coup, très souvent, en interne, les clients ne sont pas outillés pour recevoir 3 000 à 5 000 appels téléphoniques. Moi, je mets la structure en place. D'autre part, les candidats ne font pas que téléphoner, ils envoient également des CV papier et par email. Or, si vous mettez trois semaines à un mois pour descendre votre pile d'emails, vous aurez perdu plein de candidats. Après, il y a un autre travail, parce que, souvent, on fait aussi du doublonnage : des candidats appellent, envoient un CV papier et vont aussi déposer sur ma boîte Internet. Donc, il y a quand même un double débit. Le service que l'on propose est de mettre une structure en place qui sera capable de traiter, à l'instant t, 100 % des candidatures qui arrivent chez ou pour le compte du client. En fait, nous allons les récupérer et les traiter immédiatement. (Entretien, agence de communication RH).*

Des prestations de présélection sont également parfois proposées. Elles vont du tri de CV à un jeu rapide de questions/réponses par téléphone permettant d'éliminer les candidatures ne correspondant pas au profil demandé par le recruteur.

*On pratique cela depuis maintenant vingt ans : vous passez une annonce en indiquant un numéro de téléphone. Puis, nous allons sourcer ici tous les appels entrants : on va accueillir tous les candidats sur lesquels on va continuer notre travail de communication puisque le premier niveau qui est donné est un niveau d'information. Le deuxième est un niveau questions/réponses. Le troisième niveau est, compte tenu de ce que nous a dit le client, le travail sur la présélection. On ne fait pas le recrutement. Le client nous dit : « moi, ce que je veux, ce sont des candidats qui aient ces quatre critères-là, c'est important pour moi, ce sont des critères objectifs ». Quand nous avons ces candidats qui correspondent au téléphone, on les oriente sur le site de recrutement pour nos clients. Quand on voit que les candidats ne répondent pas à ces critères de sélection, on ne les laisse pas espérer et on leur dit, en fin d'entretien : « je suis désolé, mais vous ne correspondez pas ». C'est d'ailleurs très bien perçu par l'ensemble des candidats, et surtout sur des profils allant de Bac à Bac + 2 ; cela marche très bien, car ils n'ont pas l'habitude d'être dans des processus longs de recrutement. Alors que sur les populations Bac + 4/5, ces derniers ont pris l'habitude d'avoir les batteries : deux, trois, quatre, voire cinq entretiens, plus sélection, plus mise en situation, et, à la limite, il serait très surprenant pour eux d'avoir une réponse directement au téléphone.*

Mais, suite à cette présélection, les candidats ne sont pas reçus en entretien. A la fois parce que les agences de communication estiment que ce n'est pas leur métier et parce que ce serait franchement empiéter sur celui des cabinets de recrutement, qui comptent parmi leurs clients. Comme cela a été précisé en introduction de cette partie, les agences de communication RH ne sont pas des intermédiaires « directs » du marché du travail, leur rôle consistant avant tout à diffuser les messages des employeurs vers les candidats potentiels. Mais une

extension de leur activité est de gérer les retours de ces candidats et de trier parmi eux les candidats *pertinents*.

- *Jusqu'ou vont vos services d'intermédiation ? Jusqu'au tri de CV, plus loin ?*

*Il nous est arrivé de le faire, mais, aujourd'hui, nous considérons que ce n'est pas à nous de le faire, dans la mesure où nous avons un certain nombre de cabinets de recrutement parmi nos clients, qui passent par nous pour la publication de l'annonce, quel que soit le média utilisé. On considère que, à la limite, il vaut mieux leur laisser leur métier et bien faire le nôtre. Ils nous arrivent parfois de faire du tri de CV très simple... Mais c'est vraiment un service rendu à un client qui ne veut pas avoir une prestation plus complète d'un cabinet ; c'est vraiment de plus en plus rare. (...) On se situe bien dans le service apporté au client, dans sa problématique de recrutement, mais en amont du recrutement ; car, encore une fois, on ne va pas jouer le rôle du cabinet de recrutement, ce n'est pas notre job.*

*A un moment, on s'est posé la question, on s'est demandé pourquoi l'on n'intégrerait pas trois consultants et irait jusqu'à proposer le premier tri, le deuxième tri et la sélection finale. Je pense que ce n'est pas notre métier. Il y a des cabinets qui font très bien leur travail et on préfère travailler avec eux plutôt que de faire leur travail. Au même titre, on n'est pas toujours ravi quand eux font le nôtre... (Entretien, agence de communication RH).*

- *Pour vous donner les limites, on fait du tri sur certains CV, au même titre que l'on fait de la présélection au téléphone, et ce n'est jamais du recrutement. On ne porte pas d'avis sur la capacité de la personne à tenir le poste en question, on ne fait jamais passer de tests de personnalité, on ne va pas les mettre en situation. Encore une fois, on n'intervient que sur un premier niveau qui est la présélection. On ne fait pas de recrutement. (...) notre métier, c'est la communication, ce n'est pas le recrutement. Nous ne franchirons jamais cette limite, et surtout pas. (Entretien, autre agence de communication RH).*

Jusqu'à maintenant, la plus grande partie du chiffre d'affaires des agences de communication RH reposait sur la vente d'espace, en particulier pour des annonces emploi. De ce point de vue, il est important de souligner le fait que les annonces emploi ont été exclues du champ d'application de la loi Sapin du 29 janvier 1993 qui réglemente les procédures d'achat d'espace (voir encadré ci-après). Les obligations de transparence qu'elle impose au mandataire et au support (ou à sa régie) pour tout autre achat d'espace publicitaire ne s'appliquent donc pas. Très concrètement, les agences de communication RH ont donc la possibilité de ne pas communiquer à leurs clients le montant total des marges qu'elles réalisent lorsqu'elles achètent des annonces emploi pour leur compte. On imagine aisément que ceci a contribué à faire de cette activité une importante source de revenus pour les agences.

---

#### Encadré

##### *La loi Sapin - Extraits*

Art. 20 - Tout achat d'espace publicitaire ou de prestation ayant pour objet l'édition ou la distribution d'imprimés publicitaires ne peut être réalisé par un intermédiaire que pour le compte d'un annonceur et dans le cadre d'un contrat écrit de mandat.

Ce contrat fixe les conditions de la rémunération du mandataire en détaillant, s'il y a lieu, les diverses prestations qui seront effectuées dans le cadre de ce contrat de mandat et le montant de leur rémunération respective. Il mentionne également les autres prestations rendues par l'intermédiaire en dehors du contrat de mandat et le montant global de leur rémunération. Tout rabais ou avantage tarifaire de quelque nature que ce soit accordé par le vendeur doit figurer sur la facture délivrée à

l'annonceur et ne peut être conservé en tout ou partie par l'intermédiaire qu'en vertu d'une stipulation expresse du contrat de mandat.

Même si les achats mentionnés au premier alinéa ne sont pas payés directement par l'annonceur au vendeur, la facture est communiquée directement par ce dernier à l'annonceur.

Art. 21 - Le mandataire mentionné au premier alinéa de l'article 20 ne peut ni recevoir d'autre paiement que celui qui lui est versé par son mandant pour la rémunération de l'exercice de son mandat ni aucune rémunération ou avantage quelconque de la part du vendeur.

Art. 22 - Le prestataire qui fournit des services de conseil en plan média ou de préconisation de support d'espace publicitaire ne peut recevoir aucune rémunération ni avantage quelconque de la part du vendeur d'espace.

Art. 23 - Le vendeur d'espace publicitaire en qualité de support ou de régie rend compte directement à l'annonceur dans le mois qui suit la diffusion du message publicitaire des conditions dans lesquelles les prestations ont été effectuées.

Même si les achats mentionnés au premier alinéa ne sont pas payés directement par l'annonceur au vendeur, la facture est communiquée directement par ce dernier à l'annonceur.

---

L'arrivée d'Internet a bouleversé ce modèle économique. Le basculement du marché des annonces emploi de la presse vers ce nouveau média a eu pour les agences de communication RH de fortes conséquences, tant en termes de volume d'activité que de prix.

**En termes de volume**, la part de marché des agences de communication RH est, sur Internet, bien inférieure à ce qu'elle était avec la presse. En effet, alors que dans la presse l'essentiel de l'espace dédié aux offres d'emploi était vendu par leur intermédiaire, cette part est généralement de moins de 50 % sur Internet. Trois facteurs expliquent cette désintermédiation.

1. Internet a supprimé les contraintes techniques liées au support papier, contraintes qui rendaient souvent nécessaire le recours à un professionnel pour mettre en forme l'annonce et la transmettre au support.

*Il y a une interrogation finalement assez logique côté client : que m'apporte une agence de communication lorsque j'ai besoin de diffuser des offres dans la presse ? Que m'apporte-t-elle lorsque j'ai besoin de diffuser mes offres sur le web ?*

*Dans la presse, nous connaissons tous le mécanisme, avec la logique de montage et de création graphique, de nécessité de transmettre au support (alors, maintenant, cela se fait sous format électronique). Derrière, il y a une technique que le recruteur ne maîtrise pas, car la création graphique, ce n'est pas son travail, le montage d'annonce, non plus. Autant de choses qui ne sont pas faites, qui n'ont aucune utilité sur le web.*

*A partir de ce moment-là, la question du recruteur est : qu'est-ce que cela m'apporte d'acheter cette prestation par une agence de publicité qui - il n'est pas idiot - prend quelque chose au passage ? Ou de l'acheter en direct auprès du job board ? Dans ce dernier cas, j'enlève un intermédiaire et je peux presser un peu plus le job board sur la question des prix. (Entretien, dirigeant de job board).*

2. Les sites emploi ont mis en place des systèmes de paiement en ligne qui permettent d'acheter directement des offres d'emploi avec une simple carte bleue.

3. Contrairement aux supports presse qui se reposaient sur les agences qui leur apportaient l'essentiel de leur activité, les grands sites *pure players* ont développé d'impressionnantes équipes de commerciaux, notamment en télévente. En effet, dans ces structures, les commerciaux représentent souvent plus des deux tiers des effectifs (ce qui n'est pas le cas des sites emploi liés aux intermédiaires traditionnels, qui, pour le moment, s'appuient beaucoup sur ces derniers pour développer leur activité). Ceci leur permet d'aller directement chercher les clients et donc de moins dépendre des agences.

Une part des difficultés de la presse sur le marché des annonces emplois est à rechercher dans la faiblesse de ses forces commerciales propres, et dans la faible capacité de ses relais traditionnels à lui apporter des clients.

*« Le Monde » et « Le Figaro » ont tout mis dans les mains des intermédiaires, des agences de communication et, finalement, ces dernières n'ont plus les moyens d'aller chercher de nouveaux clients. Elles ont les moyens d'entretenir les gros qui passent régulièrement, les Quick, Mac Donald, c'est-à-dire ceux qui ont des besoins et du turnover. Mais aller chercher de nouvelles sociétés, les agences ne remplissent pas ce rôle-là, et les cabinets non plus. (Entretien, dirigeant de job board).*

**En termes de prix**, le support Internet a été vendu à un tarif dix fois moindre. Or les marges des agences étant bien sûr calculées en fonction du prix du support (elles seraient de l'ordre de 20 % en France), elles ont fondu en valeur absolue.

- *Au moins au départ, Internet a été perçu comme un vecteur peu rémunérateur pour l'ensemble des agences, en vertu du prix d'achat d'espace qui s'y pratiquait, qui n'avait rien à voir avec un prix d'achat d'espace dans la presse notamment. Pour cette raison, beaucoup d'agences ont commencé par boudier le vecteur e-recrutement en disant : « halte là ; on ne vit plus si une annonce que l'on achète 100 sur la presse, on l'achète 10 sur Internet ». (...). De même, certaines agences n'ont pas su s'organiser sur Internet et lui ont fermé la porte pour rester sur le vecteur traditionnel qu'était la presse ; celle-ci chutant en raison d'une activité économique faible, ces agences se sont retrouvées dans des situations un peu difficiles. On l'a tous vécu. (Entretien, agence de communication RH).*
- *Les agences de communication RH se sont intéressées à Internet avec retard. Pour elles, Internet est un petit peu une obligation, dans le sens où c'est le média à la mode, c'est un média qui fonctionne bien, qui a un coût d'utilisation qui est plus faible que la presse... Donc, elles sont obligées de s'y intéresser. Mais elles s'y sont intéressées tardivement. Un, parce qu'elles n'avaient pas les outils et que, pour Internet, il faut un certain nombre d'outils techniques. Or ces boîtes sont des boîtes de pub, donc l'informatique c'était Macintosh, c'est tout... Et puis, parce que, c'est vrai, ces boîtes sont essentiellement rémunérées à la commission, sur le prix du support, donc elles ne trouvaient pas de modèle économique viable par rapport à ce support Internet qui génère des coûts d'action dix fois inférieurs à la presse. (Entretien, éditeur de solutions e-recrutement).*

A moins d'augmenter considérablement le taux de marge et/ou les volumes, la montée en puissance d'Internet au détriment la presse ne permet donc pas aux agences de communication RH de maintenir les revenus qu'elles tiraient de leur activité de courtiers en achat d'espace.

### **Quelles réactions de ces acteurs ?**

Face à la montée en puissance d'Internet sur le marché des annonces emploi, la presse est dans une situation très délicate. Elle doit choisir entre deux maux le moindre : rester coûte que coûte sur un marché qui se restreint chaque jour un peu plus ou prendre part au nouveau marché au risque d'accélérer le processus.

Affectées indirectement, les agences de communication RH sont tout de même en meilleure posture, Internet leur permettant également de développer de nouveaux services.

Les principaux **groupes de presse** sont présents sur le marché des annonces emploi en ligne. Ils ont créé ou racheté de nombreux sites emploi. Parmi les plus gros acteurs du marché, on peut citer le cas de CareerBuilder, qui appartient à trois grands groupes de presse américains (Gannett, Knight Ridder, Tribune).

En France, Cadresonline<sup>23</sup> a été fondé en 1996 par un groupe de presse et Cadremploi - créé en 1990 sur Minitel par une cinquantaine de cabinets de recrutement et présent sur Internet depuis 1996 - a été racheté par Publiprint, la régie publicitaire du *Figaro*<sup>24</sup>. Outre ces deux sites pionniers, il faut signaler trois sites récents qui marquent l'entrée tardive d'autres grands quotidiens sur le marché des annonces Internet : créé par le groupe Le Monde en septembre 2004, Talents.fr ne fait pour l'instant que reprendre la technologie et les offres de Keljob ; créé en mars 2005, le site emploi des *Echos* (emploi.lesechos.fr), rediffuse les offres paraissant dans le quotidien (qui étaient auparavant reprises par Cadremploi) et propose des offres purement Internet dont le nombre est encore faible ; créé en avril 2005 par *Le Parisien*, Jobtel est un site généraliste qui reprend les offres du quotidien et propose le dépôt d'annonces en ligne, et mise par ailleurs sur un service d'alerte SMS (le premier en France).

La presse quotidienne régionale française a tardé à réagir collectivement face au *pure player* qui s'est positionné sur leur segment, Regionsjob. Si *Le Télégramme de Brest* a pris en septembre 2000 une participation majoritaire dans Regionsjob (*Le Monde* et *Le Nouvel Observateur* sont également entrés dans le capital en novembre 2003), ce n'est que début 2004 que 13 titres de presse régionale (rejoint par une vingtaine d'autres par la suite) se sont regroupés au sein d'un GIE et ont lancé Emploiregions, un métamoteur de recherche d'emploi qui permet au candidat d'accéder depuis un même site aux offres d'emploi présentes sur les sites de chacun des titres partenaires.

Les groupes de presse ayant choisi de pénétrer le marché Internet l'ont généralement fait au départ en suivant une stratégie très défensive. Il s'agissait d'offrir la possibilité de coupler la publication papier d'une annonce à une publication web offerte gratuitement ou facturée à faible coût. Le dépôt d'annonces purement Internet (sans parution presse) étant exclu, aucune concurrence entre les supports n'était possible : il s'agissait simplement d'un service supplémentaire. De cette manière, les groupes de presse pensaient préserver les revenus importants générés par la publication papier, tout en ouvrant à leurs clients la possibilité d'utiliser le recrutement en ligne.

*Au départ, c'est un site qui a été créé pour défendre les offres d'emploi. La logique consistait à dire que l'on allait offrir, pour toute personne passant des offres d'emploi dans la presse, la possibilité de prolonger son annonce sur Internet, de façon à protéger notre marché principal, puisque les PA [petites annonces] représentaient une part non*

---

<sup>23</sup> Cadresonline a été créé par le groupe CEP (groupes Test, Usine Nouvelle, Le Moniteur). Il a ensuite été racheté par Vivendi Universal Publishing, avant d'être vendu par ce dernier à un fonds d'investissement.

<sup>24</sup> Le Monde publicité détient également une participation.

*négligeable du chiffre d'affaires des titres de presse. C'était vraiment ce mouvement de sites, que l'on appelle aujourd'hui de presse et qui sont en fait des sites émanant de groupe de presse. La logique consistait à ouvrir ce site à de nombreux partenaires presse. (Entretien, site de presse).*

Avec l'arrivée en 1999 de grands *pure players* internationaux (Monster, Jobpilot, Stepstone...) en France, ce modèle économique est vite apparu difficile à maintenir, ces derniers proposant de passer directement des annonces en ligne pour un coût bien inférieur à celui d'une annonce presse couplée Internet. Les deux grands sites de presse nationaux présents à cette époque, Cadremploi et Cadresonline, ont donc dû s'ouvrir aux offres purement Internet pour ne pas céder de parts de marché trop importantes aux nouveaux arrivants.

*Au bout de quelque temps, nous, les sites de presse, nous nous sommes dits : « C'est bien beau tout cela, mais il faudrait peut-être que l'on décide d'ouvrir nous aussi notre business aux offres pure play ». C'est ce que l'on a fait à partir de 2000.*

*Depuis 2000, notre modèle économique repose sur la vente d'offres d'emploi en direct sur Internet ; ce qui ne nous empêche pas de conserver les offres d'emploi qui émanent de la presse. (Entretien, site de presse).*

Cela semble être une tendance de fond. Après Cadremploi et Cadresonline, c'est maintenant aux sites de la PQR de se convertir : Ouestfrance-emploi<sup>25</sup>, qui a été bousculé par la très forte implantation de Regionsjob dans l'Ouest, a offert le premier cette possibilité en 2004 ; Centreemploi<sup>26</sup> l'a suivi très peu de temps après ; près la moitié des 34 sites du réseau Emploiregions s'y étaient déjà convertis mi-2005 ; et il y a fort à parier que le mouvement ne s'arrêtera pas là.

Cette évolution n'est bien sûr pas sans poser problème aux groupes de presse. En effet, en ouvrant la possibilité de déposer des offres purement Internet et en développant leurs sites web, ils précipitent le déclin des annonces presse. Contrairement aux acteurs *pure players*, qui peuvent croître sans arrière-pensée, les sites issus de la presse sont donc dans une position très ambiguë.

*[A propos du rachat de Jobpilot par Monster<sup>27</sup>]. C'est bien joué de la part de Monster. Ce sont deux stratégies totalement différentes. Eux, c'est du pur web. Ils n'en n'ont rien à faire de se couper un bras avec la presse. Ils s'en moquent. (Entretien, site de presse).*

Face à la montée en puissance d'Internet, les **agences de communication RH** sont elles aussi mises en difficulté. Pour la plupart, elles ont dans un premier temps tardé à inclure Internet dans leurs plans média, ce nouveau support remettant en cause des équilibres économiques acquis de longue date dans l'achat d'espace. Elles ont dans un second temps pris la mesure du phénomène et de son caractère inéluctable et ont joué pleinement leur rôle de prescripteur, notamment en benchmarkant les sites emploi. Mais un grand nombre de leurs clients ayant aujourd'hui acquis une connaissance suffisante du support et des

---

<sup>25</sup> Site de *Ouest France*, premier quotidien régional français.

<sup>26</sup> *Job board* du groupe de presse Centre France. Jusqu'en 2004, pour être présent sur ce site, il fallait d'abord diffuser son offre d'emploi dans l'un des cinq titres (*La Montagne*, *Le Populaire du Centre*, *Le Berry Républicain*, *Le journal du Centre*, *L'Eveil de la Haute-Loire*). Les entreprises peuvent désormais diffuser directement leurs offres sur Internet.

<sup>27</sup> Voir partie 1.1.

différentes offres pour faire leur choix de manière relativement autonome, la valeur ajoutée liée à cette activité est de plus en plus faible.

*Si notre job se réduisait à se contenter de dire « cher client, vous cherchez des commerciaux, allez sur Monster,... », ils peuvent le faire sans nous assez vite, et pour beaucoup d'entre eux, ils le font déjà. Après, si on en reste là, on n'a plus de velléité à exister de manière pérenne, ou en tout cas de manière pertinente. (Entretien, agence de communication RH).*

Certaines agences ont également pris des participations dans des sites emploi. Le succès le plus évident est de ce point de vue celui de TMP Worlwide, première agence spécialisée mondiale, qui a acquis Monster (site leader mondial) un an seulement après sa création et lui a donné les moyens de son développement<sup>28</sup>. Signalons aussi le cas de Bernard Hodes Group (filiale du géant américain de la communication Omnicom), qui a également lancé un des premiers grands sites généralistes, CareerMosaic. En France, le groupe Publicis (qui intègre notamment l'agence de communication RH Mediasystem) a racheté tardivement APR-job, un site généraliste de taille moyenne, mais il s'agit du seul exemple significatif d'acquisition. Un certain nombre de sites comptent cependant des agences de communication parmi leurs actionnaires minoritaires. En particulier 13 % du capital de Cadremploi sont contrôlés par un groupement d'agences de communication. Dans ce dernier cas, il faut ajouter qu'il existe par ailleurs des liens forts entre l'actionnaire principal du site, Publiprint, et l'une des plus grosses agences de communication RH française, ORC, puisqu'ils appartiennent tous deux au groupe Socpresse.

La limite de ces stratégies de constitution de liens capitalistiques est que les agences risquent ainsi à la fois de mettre en péril leur crédibilité de prescripteur auprès de leurs clients et d'engendrer des tensions concurrentielles avec les autres acteurs du marché. Ce sont ces considérations qui ont par exemple conduit, début 2005, à la séparation de TMP Worlwide et de Monster<sup>29</sup>. Bien avant, l'agence ORC avait mis en avant le même type d'argument au moment de l'abandon de la régie de CareerMosaic en France.

- *La cohabitation entre Monster et l'agence devenait impossible. On empêchait l'agence de se développer sur tout ce qui était presse, qui boycottait et l'empêchait de travailler. Or, le business model de cette dernière fait qu'elle a besoin de travailler avec la presse. (Entretien, Monster).*
- *Q : Pourquoi avoir abandonné si tôt la régie CareerMosaic en France ?  
R : Nous avons arrêté cette activité lorsque je suis arrivé au sein du groupe. Je considère que nous ne pouvions être à la fois prescripteurs et régie de site emploi. (Interview d'Eric Denaille, directeur général d'ORC dans Le journal du Net, 9 juillet 2001)*

---

<sup>28</sup> Monster a été créée en 1994 par Jeff Taylor, qui a conservé son poste de pdg lors de la revente à TMP. En juin 2005, Jeff Taylor a annoncé son départ de Monster pour fonder une entreprise sans rapport avec l'emploi.

<sup>29</sup> Avant le rachat de Monster, TMP (acronyme de Telephone Marketing and Publishing) était une agence de publicité spécialisée dans les *Yellow Pages* américaines qui avait développé par ailleurs une forte activité dans la communication de recrutement. Monster étant progressivement devenu la principale source d'activité, de manière très pragmatique ce qui n'était qu'une filiale est devenu le cœur du groupe et celui-ci a été renommé Monster Worldwide. La boucle est bouclée lorsque début 2005 Monster Worldwide revend TMP.



Si l'on exclut l'investissement direct dans les sites emploi, deux choix semblent s'offrir aux agences de communication pour tirer profit de la montée en puissance d'Internet dans le recrutement :

- dépasser la logique de marge sur la vente d'espace et mettre l'accent sur les services et le conseil en recrutement électronique pour les entreprises ;
- rentabiliser au contraire le courtage en achat d'espace sur Internet, soit en industrialisant le processus et en jouant un rôle de grossiste, soit en vendant des services additionnels de mise en forme des annonces.

Force est de constater que les agences de communication RH semblent hésiter entre ces deux modèles. Elles misent beaucoup sur le premier. D'abord, en accompagnant et en encourageant la tendance des entreprises à orienter les candidats vers la section emplois et carrières de leur site. Ensuite, en les aidant à mettre en œuvre des solutions de gestion des candidatures électroniques. Enfin, en leur proposant des opérations de marketing relationnel à l'attention des candidats potentiels<sup>30</sup>.

Mais elles n'ont pas pour autant renoncé à faire du courtage en annonces Internet une activité rentable. La piste des services autour de l'annonce, comme l'enrichissement graphique ou l'aide à la rédaction, a été explorée mais elle est très loin d'offrir les mêmes perspectives que dans la presse : d'une part, certains sites emploi intègrent déjà ce type de services ; d'autre part, les annonces Internet « chartées » le sont généralement de manière assez minimaliste.

L'autre piste est celle du « jobposting », qui consiste à automatiser le processus de diffusion des offres sur les sites emploi. L'intérêt premier réside dans les gains de productivité et dans la mise en place d'outils de suivi statistique. C'est ce qui a poussé de nombreuses agences à s'équiper individuellement de telles solutions soit pour l'offrir en interne à leurs consultants, soit pour l'ouvrir directement à leurs clients. Lorsqu'il fait partie de l'extranet client, le jobposting est un moyen de proposer une plateforme en self-service couplant possibilité de multidiffusion et prix attractifs. Certaines agences se sont même fait une spécialité de ce type de prestation, achetant des packs avantageux d'annonces auprès des sites et les revendant à leurs clients par ce biais, sans autre valeur ajoutée.

Dans le cadre de leur association professionnelle, l'ACCE<sup>31</sup>, les grandes agences de communication RH ont pris l'initiative de se regrouper en GIE pour mettre en place un outil commun de jobposting (opérationnel depuis mars 2005). L'intérêt de la démarche est bien sûr de mutualiser l'investissement, mais aussi, et surtout, de constituer un puissant acteur collectif susceptible de peser sur le marché. Les agences de communication RH représentent en effet ensemble une part considérable du chiffre d'affaires des *job boards*, jusqu'à la moitié pour certains grands sites. On imagine donc facilement le pouvoir de négociation que peut conférer la mise en commun de leurs forces.

---

<sup>30</sup> Le marketing relationnel cherche à créer une relation individualisée entre l'entreprise et ses « cibles » (par exemple ses clients ou, dans notre cas, les candidats potentiels aux postes qu'elle propose). Les nouvelles technologies permettent d'industrialiser cette individualisation en combinant l'utilisation de bases de données et de divers outils communication.

<sup>31</sup> Association des agences conseil pour l'emploi ([www.acce.info](http://www.acce.info)).

L'ACCE regroupant toutes les agences majeures, qui ensemble réalisent l'essentiel du chiffre d'affaires du secteur, la mise en place de cet outil peut apparaître comme une tentative hégémonique. Cette initiative a d'ailleurs été considérée avec une certaine circonspection par ces derniers. Un certain nombre d'entre eux jugent en effet qu'il s'agit là d'un moyen de dégager des marges plus importantes à leurs dépens.

- *Mise à jour – Au cours de l'été 2005, la concentration des agences de communication RH, déjà importante, a de nouveau progressé avec le rachat de Someone par Publicis. Ce groupe de communication possède désormais trois agences parmi les neuf membres de l'ACCE (Mediasystem, Guillaume Tell et Someone) et devrait prochainement les rassembler au sens d'une même entité.*

## 2.2. Les entreprises de travail temporaire

L'intérim est un secteur très concentré, dominé par de puissantes sociétés multinationales et qui a été animé dans la seconde moitié des années quatre-vingt-dix par une série d'opérations de fusion-acquisition. Les trois premières enseignes mondiales, Adecco, Manpower et Vedior Bis, se partagent aujourd'hui 65 % du marché français. Pour autant, coexistent à côté de ces géants un grand nombre de structures de petite taille, souvent très spécialisées : on compte en France environ 900 entreprises de travail temporaire.

La France constitue le deuxième marché mondial en termes de chiffre d'affaires, après les Etats-Unis<sup>32</sup>. Entre 1996 et 2000, le marché français de l'intérim a connu un véritable boom : le nombre d'emplois en équivalent temps plein a doublé en quatre ans, passant de 300 000 à 600 000.

L'intérim revêt cependant un caractère extrêmement cyclique, à tel point qu'il est fréquemment utilisé comme indicateur avancé de l'état du marché du travail. Ainsi, la crise de l'emploi a provoqué une décline significative de l'intérim, bien que sans commune mesure avec l'évolution des effectifs qui a marqué la fin des années quatre-vingt-dix. Les effectifs se sont stabilisés depuis 2003 autour de 560 000 emplois en équivalent temps plein.

L'essentiel de l'activité des entreprises de travail temporaire consiste à recruter dans des délais très serrés pour des missions très courtes. En 2003, on comptait en effet 22 % de missions d'une seule journée, 21 % de 2 à 4 jours et 17 % d'une semaine. La durée moyenne était de moins de 10 jours en 2003<sup>33</sup>. Elle est plus longue dans la construction et l'industrie que dans le tertiaire.

La main-d'œuvre intérimaire revêt encore des caractéristiques bien particulières, bien que les ETT mettent souvent en avant une certaine diversification des profils.

- Elle est à 80 % composée d'ouvriers et le niveau de qualification demeure faible (tableau ci-dessous).

Niveau de qualification	Equivalents temps plein au premier trimestre 2004	Part dans l'ensemble en %
Cadre	8 300	1,5
Profession intermédiaire	35 000	6,3
Employé	69 900	12,5
Ouvrier qualifié	196 500	35,3
Ouvrier non qualifié	247 500	44,4
Total	557 200	100

Source : Dares, exploitation des fichiers UNEDIC des déclarations mensuelles des agences d'intérim.

<sup>32</sup> Royaume-Uni excepté. Dans ce pays, le statut des entreprises de travail temporaire leur permet de cumuler une activité d'intérim et d'intermédiaire ordinaire de recrutement, ce qui fausse la comparaison.

<sup>33</sup> « L'intérim en 2003 : plus d'une mission sur cinq ne dure qu'une journée », *Point'statist*, UNEDIC, juin 2004.

- Elle est très jeune : la moitié des intérimaires a moins de 25 ans.
- Elle est locale : compte tenu des délais impartis pour le recrutement, du faible niveau de qualification et de salaire, et de la courte durée des missions, c'est la plupart du temps au niveau local que sont recrutés les intérimaires, d'où l'importance du maillage du territoire par les réseaux d'agences.
- Elle est assez peu fidèle lorsqu'il y a localement concurrence entre agences.

*La plupart du temps, le candidat n'est pas du tout fidèle à une agence ; il s'en moque. Quand il cherche dans le tertiaire, il se rend à Saint-Lazare où il déposera son CV chez Randstad, et deux mètres plus loin chez Adecco ; la seule chose qui l'intéresse est de trouver une mission le plus rapidement possible. (Entretien, professionnel de l'intérim).*

Face à ces candidats volatiles, les grands réseaux développent, sur le modèle hollandais (cf. Randstad), des dispositifs de fidélisation visant à constituer des viviers de main-d'œuvre.

L'activité des grands réseaux de travail temporaire a subi dans la période récente deux transformations importantes.

- D'une part, les agences se sont spécialisées.

*Il y a 4 ou 5 ans, les agences de groupes comme Adecco ou Vedior bis fonctionnaient un peu comme des commerces de proximité et recrutaient aussi bien des secrétaires, des assistantes que des maçons, des chefs de chantier, etc. Aujourd'hui, ces agences se sont peu à peu spécialisées. Ainsi, il y a des agences spécialisées en assistantat de direction, en télémarketing ou en santé/pharmacie/chimie, etc. Elles connaissent bien leurs clients, les marchés de leurs clients et leurs attentes ; elles savent également ce qu'attendent les candidats, la façon de les recruter au mieux et où les toucher, par quel biais, par des salons spécialisés, etc. (Entretien, professionnel de l'intérim).*

- D'autre part, elles ont élargi leur gamme d'activité au-delà de leur fonctions classiques de sélection et de recrutement<sup>34</sup> : des services « tout-en-un », comprenant la gestion de la main-d'œuvre externalisée, ont été développés, ainsi que des activités de formation des intérimaires qui tirent vers le modèle d'intermédiation que nous avons qualifié de « structuration ».

### **Une activité d'intermédiation adaptée à Internet ?**

Les ETT ont une approche très spécifique du recrutement. « Elles ont besoin de recruter vite des profils pointus ; elles sont exigeantes ; elles ne disposent pas forcément de beaucoup d'argent pour communiquer » (Entretien, professionnel de l'intérim). Si l'on ajoute qu'elles ont développé des référentiels très complets destinés à formaliser les compétences, on est porté à penser que leur activité d'intermédiation est parfaitement adaptée à Internet : ce média est le plus réactif, le moins cher et il permet, à condition que les compétences soient très formalisées, une recherche pointue sur les profils et les postes.

Une autre facteur favorable est la jeunesse de la population intérimaire : on sait que l'usage d'Internet est très fortement différencié selon les générations et que pour les jeunes actifs, il est quasiment devenu une norme.

---

<sup>34</sup> « La stratégie des entreprises de travail temporaire », G. Lefèvre, F. Michon et M. Viprey, *Travail et Emploi*, n° 89, janvier 2002, pp. 45-64.

Deux éléments viennent néanmoins sérieusement nuancer la pertinence du recours à Internet.

- D'une part, la forte dimension locale des recrutements conduit à privilégier les candidats se déplaçant directement dans les agences et à recourir aux petites annonces de la presse quotidienne régionale et aux services des agences locales pour l'emploi plutôt qu'à Internet.
- D'autre part, on sait que l'usage d'Internet est non seulement corrélé à l'âge mais aussi au niveau de qualification. Ce sont les PCS les plus élevées pour lesquelles le taux d'accès est le plus important, que ce soit à la maison ou sur le lieu de travail. Néanmoins, il semble que les choses évoluent très rapidement de ce côté et que ce qui était vrai à la fin de la décennie quatre-vingt-dix le soit de moins en moins aujourd'hui.

*Sur le marché aujourd'hui, on note une évolution, notamment vers les profils que l'on ne touchait pas par Internet lorsqu'on a démarré en 2000. Par exemple, on ne trouvait presque pas de tourneur-fraiseur sur Internet. Aujourd'hui, on arrive à en trouver.*

*Notamment, lorsque nous avons démarré avec des agences automobiles, celles-ci travaillaient avec nous uniquement parce que l'on avait un vrai journal et que c'était ce qui les intéressait ; les job boards n'arrivaient pas à rentrer parce que justement il y avait ce problème d'accès à Internet.*

*Aujourd'hui, on le voit avec nos clients, et les statistiques le montrent, les retours Internet ne font que croître sur ce type de population.*

*De plus, on constate que l'on n'y retrouve pas forcément que des jeunes, mais également une population un peu plus âgée. Je pense que cela peut s'expliquer par le fait que l'ANPE et d'autres organismes, comme les PAIO ou d'autres associations de chômeurs, aident les gens à rentrer sur Internet, à saisir leur CV sur le web. On le voit, on note une évolution assez marquée, qui va en s'accroissant, de l'utilisation d'Internet par ces personnes-là.*

*Malgré tout, il reste des populations assez difficiles à toucher, qui ne sont pas encore prêtes pour Internet ; c'est notamment le cas dans le bâtiment. » (Entretien, officiel de l'intérim)*

### **Une intégration prudente d'Internet dans les grandes ETT**

Pour les grandes ETT, le recrutement en ligne a pris du temps pour s'imposer comme une nécessité. L'apparition des sites corporate date des années 1997/1998, mais ce n'est qu'en 2000 qu'ont été créées des sections emploi destinées à faciliter, voire à alimenter, l'activité des ces intermédiaires.

Compte tenu de la nature de leur activité et de l'étendue de leurs moyens, on peut s'étonner que la dimension Internet n'ait été pleinement développée qu'assez récemment dans les grandes entreprises de travail temporaire.

*Les agences ne se sont équipées qu'en 2001, alors qu'Internet date de 1994. Je vous laisse imaginer le temps que cela a pris pour intégrer cette technologie, alors qu'elle existait déjà chez les candidats. Nous avions en face des gens qui étaient susceptibles de postuler par Internet, alors que certains recruteurs n'étaient pas équipés. On travaillait un peu à l'ancienne : on recevait des fax avec une opératrice de saisie qui saisissait pour eux... (Entretien, professionnel de l'intérim).*

Il faut dire que, jusqu'au début des années 2000, les agences appartenant aux grands réseaux ont bénéficié d'une certaine indépendance : « *Un responsable d'agence, dans une agence de travail temporaire, pouvait se comparer à un*

*véritable petit chef d'entreprise qui gérait son budget communication ainsi que tous ses budgets : il était tout à fait autonome » (Entretien, professionnel de l'intérim). L'intérêt d'alimenter un site Internet central pouvait donc sembler peu pertinent pour les agences, dont – on l'a déjà mentionné – l'activité est très localisée.*

La crise de l'emploi a semble-t-il conduit à la mise en place de processus plus centralisés, notamment dans une perspective de rationalisation. C'est dans ce contexte qu'ont été développés les sites Internet des grandes ETT. Mais aujourd'hui encore, la place du recrutement en ligne apparaît secondaire dans les modes opératoires des ETT même si à l'avenir cet outil devrait voir son rôle renforcé, notamment en lien avec l'élargissement des fonctions dévolues aux ETT et la possibilité qu'il leur est désormais accordée de facturer aux entreprises des services de recrutement. Mais pour l'heure, les sections emplois sont peu mises en avant dans les sites des ETT, il faut passer par plusieurs liens pour accéder aux offres.

#### **Des procédures de sélection localisées qui limitent l'usage d'Internet**

Le caractère second d'Internet dans l'activité des ETT s'explique par la spécificité de leur activité centrée sur des mises en relations de proximité. Du reste, la mise en place de système d'information centralisé et accessible à l'ensemble des agences du réseau est relativement récente. Auparavant celles-ci ne disposaient que de leurs propres fichiers sans possibilité d'accéder aux bases des autres unités. Vis-à-vis des entreprises, les ETT doivent déléguer le plus rapidement possible du personnel directement opérationnel sans quoi elles risquent de perdre leurs clients au profit d'autres agences d'intérim. Cette double exigence de réactivité et d'employabilité impose aux ETT une certaine forme de personnalisation des relations dans l'épreuve de sélection des candidats.

*Dans 85 % des cas, l'inscription se fait en agence, par le lien physique direct : la personne pousse la porte. Notre réseau est avant tout un réseau de proximité, sinon ce ne serait pas la peine d'aller s'installer dans la rue ou dans une zone industrielle, à proximité de nos clients. (Entretien, grande ETT)*

Vis-à-vis des intérimaires eux-mêmes, la politique des grandes ETT consiste depuis plusieurs années à fidéliser cette main-d'œuvre en essayant pour cela de chaîner les missions et de constituer ainsi un noyau dur d'intérimaires déléguables qui ont fait leurs preuves. Toutes ces raisons contribuent à expliquer la faible place réservée au recrutement en ligne qui, par définition, opère à distance sur un territoire national à l'aide de critères de sélection généraux. Les grandes ETT accordent une priorité absolue à la dimension locale du recrutement.

*S'il y a bien une directive qui existe, c'est d'abord de puiser dans notre registre d'intérimaires. Parce que c'est un gain en temps et un engagement que nous avons vis-à-vis des intérimaires ; pour des raisons de réactivité et de gestion du temps, une agence a quand même intérêt à faire travailler quelqu'un qui est déjà répertorié, qui est connu chez nous, pour lequel nous avons validé les compétences, les savoirs-faire, on dispose d'un historique sur les missions, la manière dont cela s'est passé, etc. (Entretien, professionnel de l'intérim).*

Concrètement, le mode opératoire privilégié pour satisfaire une demande de mission émanant d'une entreprise obéit à une logique de type pyramidale. Dans un premier temps, l'agence va privilégier son fichier interne composé de candidats connus et résidant sur le bassin d'emploi (« vivier »). Ces candidats seront donc directement orientés vers l'entreprise. Si ce premier niveau de recherche ne donne

pas satisfaction, l'agence va alors étendre sa requête aux intérimaires venant de la région, ayant également été référencés mais par d'autres unités. En cas d'échec, la recherche va s'étendre au niveau national et c'est à ce niveau qu'Internet peut être également mobilisé en complément du fichier national. A ce troisième stade de la recherche, les candidats qui apparaissent par le biais d'Internet (site propre ou tiers) n'ont pas été référencés puisque leur inscription s'est effectuée en ligne. Du reste, cette inscription sur Internet est qualifiée de pré-inscription par le personnel des ETT, signifiant ainsi qu'une vérification des informations transmises devra être effectuée préalablement à toute mise en relation avec l'entreprise. On voit bien à travers cette déclinaison que le choix d'Internet est un choix par défaut, envisagé uniquement pour des profils jugés « pénuriques ». L'importance que les ETT attachent à la connaissance de la personne, à la validation des informations transmises explique leur préférence à recruter sur des critères de proximité.

C'est également cette logique qui prévaut pour entrer en contact avec les entreprises utilisant de la main-d'œuvre intérimaire. Celles-ci se situent dans un rapport de proximité vis-à-vis des ETT et rares sont les demandes de mission directement déposées en ligne. Les commandes que les ETT ont à traiter proviennent soit d'une prospection en entreprise, soit d'un contact téléphonique. Plus rarement, l'employeur se déplace directement dans l'agence pour préciser sa demande.

Lorsque l'ETT offre la possibilité de déposer gratuitement une demande de mission en ligne, ce sont le plus souvent des entreprises jusque-là inconnues de l'enseigne qui recourent à ce service de commande à distance. Les sites s'adressent prioritairement aux nouveaux clients. L'objectif premier est d'inciter l'entreprise utilisatrice à se rapprocher physiquement de l'agence.

*En fait, nous avons un site qui s'est d'abord adressé à tous nos prospects, clients et candidats, avant de s'adresser aux gens référencés chez nous, que cela soit les clients ou les intérimaires. Aujourd'hui, c'est vrai que l'on ne souhaite pas en faire (le dépôt de commande en ligne) un trop grand vecteur de recueil des demandes parce qu'on souhaite quand même que l'entreprise rentre directement en contact avec l'agence ou qu'elle consulte plutôt l'annuaire d'agences pour entrer en contact avec nous. (Entretien, grande ETT)*

#### **Une intégration utilitariste, et non volontariste, du recrutement en ligne**

Compte tenu de la nature juridique des ETT, celles-ci n'ont pas à craindre la concurrence que les sites emploi pourraient exercer sur leur marché. Dans la mesure où le contrat de travail est passé entre l'ETT et le salarié intérimaire, l'entreprise cliente ne peut pas faire l'économie de s'adresser à son agence pour répondre à son besoin ponctuel de main-d'œuvre. Voilà pourquoi les ETT perçoivent les sites emploi comme un outil supplémentaire mis à leur disposition pour gérer leur activité. La fonction d'intermédiation des ETT n'est pas remise en cause par l'arrivée d'Internet. Toutes les enseignes entendent souligner le fait qu'Internet est au service des agences et non l'inverse. Comme pour les cabinets de recrutement, les entreprises clientes n'ont pas la possibilité d'entrer directement en contact avec les salariés intérimaires. Le processus de mise relation relève de la compétence exclusive des agences. Du reste, les demandes de missions adressées aux agences ne sont pas systématiquement déposées sur leurs sites.

*Aujourd'hui l'outil est intégré dans l'activité, les agences l'utilisent pour diffuser elles-mêmes leurs offres ; elles ont la main sur le site et rédigent elles-mêmes l'offre. Toutes les offres sont relues par un modérateur, mais c'est l'agence qui a le pouvoir de la diffuser ou de la retirer. C'est elle qui a complètement la main sur son offre. (Entretien, grande ETT)*

L'outil Internet, d'une ETT à l'autre, fait l'objet d'un usage différencié et les sections emploi de leurs sites sont très inégales.

- D'abord, il semble que la politique de diffusion des offres soit très différente d'une enseigne à l'autre : bien que, contrairement aux *job boards*, le nombre total d'offres présentes sur le site ne soit que très rarement indiqué, certains grands groupes semblant ne publier qu'une infime partie de leurs offres.
- Ensuite, les systèmes de filtrage des offres sont assez hétérogènes. Par exemple, ils ne comprennent pas tous un champ permettant au candidat d'indiquer à quelle date il sera disponible (Manpower par exemple), élément pourtant essentiel dans l'intérim. Et lorsque ce champ est présent, il peut être soit obligatoire (Adecco), soit facultatif (Vedior Bis).
- Enfin, en ce qui concerne le dépôt de CV, les choix sont également très différents. Par exemple, Adecco met l'accent sur le repérage des compétences dans des référentiels très minutieux et ne permet pas le dépôt d'un CV Word. La question du format du CV apparaît centrale dans les modes opératoires, car l'ETT est souvent amenée à présenter aux entreprises clientes les CV des candidats sélectionnés. Le choix fait par Adecco permet d'opérer facilement des tris très précis sur des critères formels mais contraint les agents à demander aux candidats ainsi repérés l'envoi d'un CV Word. A l'inverse, Manpower laisse une place très importante au texte libre et permet le dépôt direct d'un CV Word. Ce choix est justifié par le besoin de ne pas passer à côté d'une information importante non encore repérée par les nomenclatures.

*Les choses évoluant tellement vite, on trouve dans les CV des informations qui ne sont pas encore référencées dans les nomenclatures. Quand nous faisons une sélection pour pourvoir un poste, nous utilisons un mode de recherche en full-texte, c'est-à-dire que nous allons chercher dans tous les CV, y compris dans le CV Word, sur n'importe quel critère. Le problème avec les menus déroulants est qu'il va toujours vous manquer celui qui vous intéresse. (Entretien, Manpower)*

On mesure à travers cette illustration l'importance accordée au travail de codification des informations collectées.

La politique des ETT en matière de gestion des systèmes d'information vise à une unification des bases de données pour éviter aux agents de travailler simultanément sur différentes sources d'information. Actuellement, les informations en provenance des agences locales d'une part et d'Internet d'autre part sont mal intégrées, ce qui impose pour le personnel des ETT un « jonglage » d'une base à l'autre coûteux en temps. Ceci les conduit parfois à privilégier une base de données aux dépens d'une autre. Le schéma idéal consisterait à faire en sorte que « l'agence n'ait pas trente-six outils à utiliser et, à la limite, que ce soit le web ou le système informatique central, que cela soit transparent pour elle ». (Entretien, grande ETT).



### ***Une stratégie de croissance externe peu lisible***

Certaines grandes entreprises de travail temporaire ont acquis des *job boards* non spécialisés dans l'intérim. Ceci fait partie de la politique de diversification d'activité que ces grands groupes mènent activement. Adecco se présente ainsi comme « le leader mondial des ressources humaines », plaçant l'intérim parmi d'autres activités comme le conseil en gestion de carrière, l'outplacement, le coaching et toute une panoplie de services d'externalisation (télé-assistance, call-centers...). Dans cette stratégie de diversification, l'intermédiation généraliste est un prolongement assez naturel à l'activité de base des ETT. Cependant, force est de constater que dans ce domaine leur stratégie Internet est difficilement lisible : les prises de position sur le marché ont souvent été instables.

Le cas le plus flagrant est celui d'Adecco. Début 2002, le groupe suisse annonçait le rachat par le biais d'une OPA amicale d'un des plus gros *job boards* au niveau mondial : Jobpilot, présent à l'époque dans 11 pays d'Europe et réalisant un chiffre d'affaires de 45,2 millions d'euros. Pourtant, Adecco s'est semble-t-il très peu servi de cet acteur majeur du e-recrutement pour relayer ses offres intérim.

*Quand Adecco a racheté Jobpilot, on s'est dit qu'il allait y avoir une véritable synergie entre les deux. Je ne vous parle que de la France. Je sais qu'en France, Jobpilot n'était pas un site qui fonctionnait bien, alors qu'en Allemagne il était beaucoup plus puissant. On pensait qu'une véritable synergie se créerait, que quelque chose allait se passer entre Adecco, Adia (qui appartient aussi à Adecco) et Jobpilot.*

*Finalelement, il s'est produit peu de choses, mis à part sur le recrutement des permanents d'agence. Les agences d'intérim d'Adecco et d'Adia n'ont pas utilisé le support Jobpilot pour communiquer sur leurs besoins. En plus, cela a desservi Jobpilot qui a perdu tout ses clients intérim, car bien évidemment on ne va pas donner de l'argent aux concurrents. Je pense qu'il y a eu là une véritable erreur de la part d'Adecco. Il s'est débarrassé assez rapidement de Jobpilot en réalisant malgré tout, au passage, une petite plus-value. Vraiment, je ne crois pas qu'il y ait eu de véritable stratégie. La finalité de ce rachat n'était pas compréhensible. Les agences non plus ne l'ont pas comprise : on les a incitées, on ne les a pas obligées. Il n'y a pas eu de véritable partenariat entre Adecco et Jobpilot en France (Entretien, site emploi).*

La parenthèse Jobpilot se termine pour Adecco en avril 2004 avec la revente du site à Monster (assortie d'une plus-value). Bien que cette revente intervienne dans une période difficile pour le groupe suisse du fait des incertitudes comptables pesant sur la présentation de ses résultats 2003, elle ne correspondait pas à un besoin de trésorerie et marquait donc plutôt l'abandon d'une activité en marge du « cœur de métier » d'Adecco et dans laquelle le groupe n'était pas en position de devenir un acteur majeur.

Autre exemple de retrait du marché des sites emplois, celui de Randstad. Fin 2001, cette ETT annonçait conjointement avec le groupe d'édition et de communication VNU la cessation des activités de Newmonday. Les deux sociétés possédaient chacune 50 % dans la joint-venture. Le site était implanté dans 6 pays : Pays-Bas, Royaume-Uni, Belgique, France, Italie et Espagne.

D'autres ETT ont pris, et maintenu, des positions plus modestes mais qui ne correspondent pas à une stratégie affirmée. C'est par exemple le cas de Vedior, qui, par l'intermédiaire d'une filiale anglaise spécialisée dans le recrutement (permanent) juridique et fiscal, *Legal Opportunities*, possède Recrutex, un *job board* français dédié à ces professions.

### **Un recours important aux sites externes**

Les entreprises de travail temporaire recourent largement aux sites emploi externes. Les ETT ont d'abord adopté anpe.fr, dont le public est en adéquation avec la majorité des missions qu'elles ont à pourvoir, notamment en termes de niveau de qualification, et dont la gratuité des services convient parfaitement à la nécessité de limiter les coûts d'intermédiation sur des prestations à faible valeur ajoutée. Le service rendu par l'ANPE peut aller au-delà de la seule diffusion de l'offre et consister également à assurer pour le compte de l'ETT la présélection des candidats. Les ETT sont ainsi les premières entreprises clientes du service de dépôt d'offres en ligne (DOL) d'anpe.fr. Un dispositif d'importation des offres, leur permettant de basculer leurs offres sans double saisie, est d'ailleurs en cours d'expérimentation au sein des services à distance de l'ANPE.

Pour autant, la rediffusion sur anpe.fr n'a rien de systématique, elle est limitée aux offres qui n'ont pu être satisfaites en interne. D'une manière générale, l'idée est de n'utiliser les sites emploi tiers que pour des profils spécifiques, difficiles à drainer par le seul recours aux bases candidats internes.

Les ETT utilisent également beaucoup les *job boards* (généralistes comme spécialistes) et en sont souvent également des clientes très importantes. Pour les grandes ETT, la politique de rediffusion des offres de mission sur des sites tiers est généralement définie au niveau des sièges. Cette stratégie s'inscrit dans un mouvement plus vaste qui a consisté depuis le début des années 2000 à mettre en place une gestion centralisée des systèmes d'information. Les agences ont néanmoins encore la possibilité de diffuser leurs offres de mission sur les supports de leurs choix, mais il est clair que la volonté des états-majors est d'inciter les agences à travailler uniquement dans le cadre des partenariats noués au niveau national.

*Il vaut mieux que tout soit centralisé, notamment au niveau du choix des sites et des accords de partenariat, parce que cela permet de comparer la qualité et l'efficacité des sites. (Entretien, grande ETT).*

Cette stratégie de centralisation des sites partenaires à privilégier par le réseau est justifiée non seulement par des considérations commerciales mais également par les spécificités du marché de l'emploi intérimaire. La nécessité d'embaucher dans des délais très serrés et, en outre, la forte concurrence qui caractérise ce marché contraint à rationaliser le travail dans un espace temps réduit. Voilà pourquoi les directions ne souhaitent pas que les agences consacrent une partie de leur temps de travail à prospecter le marché des sites emploi. De plus, en l'absence de partenariat permettant un basculement automatique des offres de mission, le recours ponctuel à un *job board* implique alors une double saisie des annonces, synonyme de perte de temps pour les enseignes.

*L'idée est quand même de centraliser ici tout ce qui est Internet et de mettre les outils à la disposition des agences. Dans l'intérim, la fonction première est la réactivité. Chez nous, le recrutement se joue sur la demi-journée. La concurrence se fait aussi via ces nouvelles technologies par le fait qu'un client va poster sa commande à trois ETT et c'est la première qui le servira qui remportera le marché. Pour ces raisons, la politique de la maison consiste à informer nos agences des partenariats que l'on a noués. Il y a rarement d'objections à cela. Cependant, il y a sans doute des sites où nous sommes présents et je n'en suis pas informée. Je pense que le temps que les agences passent à monter ces opérations est du temps qu'elles ne passent pas à faire leur métier d'origine. (Entretien, grande ETT).*

Enfin, les ETT ont à leur disposition un intermédiaire Internet spécialisé, l'Officiel de l'intérim. Cet acteur constitue de fait le *job board* des petites structures indépendantes, qui ne disposent pas de sites propres et/ou n'ont pas les moyens de nouer de partenariat intéressant avec les grands sites emploi. Les grande ETT n'apportent qu'une part minoritaire du chiffre d'affaires de ce site. Les tarifs de l'Officiel de l'intérim sont aussi adaptés à l'exigence d'un recrutement bon marché : ils sont sans commune mesure avec ceux d'une annonce sur un *job board* généraliste. Un système de co-marquage permet aux clients réguliers dotés de sites propres de transférer leurs annonces sans double saisie.

---

#### Encadré

##### *Comment fonctionne officiel de l'intérim ? (extrait de l'entretien)*

Tous les clients qui travaillent avec l'Officiel de l'intérim sont au préalable identifiés en tant qu'agences spécialisées : elles vont nous définir une liste type de métiers dans lesquels elles recrutent. A partir de là, nous allons les qualifier.

Lorsqu'un candidat s'inscrit sur notre site, il va nous préciser sa spécialité, son secteur géographique de recherche. Ensuite, nous mettons en adéquation son CV avec les agences qui ont été préalablement identifiées comme recrutant tel et tel type de métier et déléguant dans tel et tel secteur géographique. On procède à une sorte de matching, c'est-à-dire que l'on envoie le CV qui correspond, ou tout du moins l'on envoie vers les agences les CV qui correspondent au mieux à la spécialité demandée.

*C'est un processus automatique ?*

Oui, c'est un processus complètement automatique. En fait, nous différencions deux choses.

- D'abord la réponse aux offres. Un candidat quel qu'il soit peut répondre à n'importe quelle offre, même s'il ne correspond pas exactement au profil ; bien que cela soit faisable, on ne contrôle pas au préalable. En effet, il existe des sites où l'on vous pose des questions afin de filtrer. Nous n'avons pas choisi ce parti-là, car nous pensons qu'un candidat souhaite que cela aille vite et qu'une fois qu'il a consulté les offres, il répond à celles qui l'intéressent.
- L'autre système est le dépôt de candidature dans la CVthèque. Nous utilisons un autre système, un peu différent, qui consiste, en plus de l'enregistrement dans la CVthèque, à envoyer en même temps le CV vers les agences. Le candidat a une démarche active à l'instant T : au moment où son CV est validé, il ne reste pas enfermé dans la CVthèque et part aussitôt vers les agences ; c'est possible étant donné que nos agences sont qualifiées par métiers.

A partir des indications données, le CV est « pushé » en temps réel et envoyé vers les agences d'intérim. L'avantage que cela présente est le suivant : les agences reçoivent directement le CV. L'intérim, cela va vite. Même s'il s'agit d'un gros réseau, ce sont généralement de petites structures qui fonctionnent le plus souvent avec 3 ou 4 personnes à l'agence : un commercial, un administratif, un chargé de recrutement. Le téléphone n'arrête pas de sonner de 9 h à 18 h. Nous offrons effectivement un accès CVthèque à nos clients, mais les agences préfèrent recevoir sur leurs boîtes mail des candidatures « au fil de l'eau » toute la journée ; cela leur évite de perdre du temps à chercher dans une CVthèque et leur permet de recevoir des candidatures fraîches. Elles font trois points journaliers : généralement le matin, elles reçoivent les CV arrivés dans la soirée, un point le midi pour les CV de la matinée et un dernier point vers la fin de journée.

Au total, l'usage du recrutement en ligne par les ETT obéit à des logiques multiples qui peuvent entrer en contradiction les unes avec les autres. D'un côté, les contraintes économiques dans lesquelles s'inscrit l'activité des ETT favorisent le recours au recrutement en ligne puisque ce support présente l'avantage d'être réactif et peu onéreux. Mais de l'autre, le caractère localisé du marché du travail intérimaire et l'organisation du travail en « juste à temps » impliquent un processus de mise en relation fondé sur la connaissance préalable des personnes. L'ensemble de ces facteurs a donc conduit à une intégration graduelle d'Internet dans les modes opératoires des ETT. Ainsi, contrairement aux cabinets de recrutement qui utilisent largement Internet dans la phase de *sourcing* des candidats<sup>35</sup>, les ETT ont, elles, plutôt tendance à privilégier leurs fichiers internes, d'ailleurs qualifiés de « noyau dur » par le personnel des agences. Mais la diversification des activités des ETT introduite par la loi de cohésion sociale<sup>36</sup> pourrait contribuer à accélérer l'intégration d'Internet sur le modèle des cabinets de recrutement. Dorénavant, les ETT peuvent assurer des missions de placement sur le marché du travail parallèlement à l'activité d'intérim. Le noyau dur des salariés intérimaires devrait en conséquence se réduire sous l'effet du développement des recrutements permanents, un service que les ETT vont pouvoir facturer aux entreprises. En outre, les ETT pourraient rapidement être confrontées à la nécessité d'élargir qualitativement le profil des candidats fréquentant ces enseignes. Elles vont devoir répondre à une demande des entreprises sur des besoins en qualification plus élevés, une demande qui exigera de procéder à opérations de *sourcing* pour accéder au public qui ne fréquente pas spontanément les ETT. Voilà pourquoi, à relativement court terme désormais, les entreprises de travail temporaire pourraient être conduites à intégrer, bien plus massivement qu'elles ne le font aujourd'hui, l'outil Internet dans leur activité.

---

<sup>35</sup> Littéralement, *sourcing* signifie « approvisionnement ». Dans le champ du recrutement, où il est constamment utilisé, ce terme décrit tous les processus permettant d'attirer et de repérer des candidats.

<sup>36</sup> Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005

### 2.3. Les cabinets de recrutement

Les cabinets de recrutement traversent depuis 2001 une période difficile marquée par des changements majeurs. Le ralentissement de l'activité économique et la montée en puissance des sites emploi sur Internet expliquent le repli des missions en volume. Mais d'autres facteurs pourraient à l'avenir contribuer à fragiliser encore davantage le rôle de ces intermédiaires privés. La fin du monopole de l'ANPE devrait en effet renforcer la place des agences d'intérim dans le recrutement de salariés appartenant au *middle management*, segment sur lequel sont déjà positionnés les cabinets de recrutement. La profession tente actuellement de s'organiser pour mieux résister à l'arrivée de ces nouveaux concurrents que sont les sites emploi et les agences d'intérim. Le syndicat professionnel Syntec-recrutement souhaiterait voir la gamme des services offerts par les cabinets s'étendre à de nouvelles missions aujourd'hui faiblement développées. L'accent est mis sur la volonté de diversification des services vers le conseil et les activités situées en amont et aval du recrutement, activités moins directement soumises à la concurrence des sites. Pour parvenir à opérer cette réorientation, Internet peut même se montrer un allié utile car, de l'avis de tous les cabinets rencontrés, le recours aux sites emploi permet de dégager des gains de productivité susceptibles d'être réaffectés vers des services à plus haute valeur ajoutée.

#### ***Un secteur hétérogène, sensible à la conjoncture et relativement peu développé en France***

Les cabinets de recrutement ont été lourdement affectés par la dégradation du marché du travail observée depuis 2001. Le nombre de missions qui leur a été confiées a baissé en lien avec la chute des offres d'emploi déposées par les entreprises. Cette conjoncture pour le moins défavorable s'est traduite par une concentration du marché. Nombreuses ont été les petites structures à n'avoir pu résister à la récession. Quant aux plus grosses, elles ont souvent eu recours aux plans sociaux pour réduire leurs effectifs. Au total, sur les 120 cabinets qui dominaient le marché en 2001 il n'en resterait plus que 90 en 2004<sup>37</sup>. Entre 2001 et 2003, on estime que le chiffre d'affaires de la profession a été divisé par deux, passant de 600 millions d'euros en 2001 à près de 300 millions en 2003. A cet effet de conjoncture s'est ajoutée l'arrivée des sites emploi, qui ont pu capter à leur profit une partie de la clientèle des cabinets de recrutement.

Le recrutement en ligne a permis de réduire sensiblement les coûts associés à la diffusion des offres d'emploi. Pour les cabinets de recrutement qui facturent à l'entreprise cliente le coût réel des frais d'annonce, la baisse du coût monétaire de l'annonce n'a pas eu d'incidence majeure sur le chiffre d'affaires ; mais tous les cabinets ne procèdent pas de la sorte. Le problème posé globalement à la profession est toutefois autre : la baisse de l'activité résulte avant tout du choix opéré par les entreprises de recruter directement leurs candidats sur les sites emploi sans passer par l'intermédiaire d'un cabinet conseil. Un choix sous contrainte qui, dans une conjoncture économique déprimée, a surtout été dicté par une volonté de comprimer les coûts de recrutement.

---

<sup>37</sup> C. Aubé, « Le business du recrutement bousculé par le Net », *Enjeux - Les Echos*, septembre 2004

*Je pense qu'Internet a dopé le recrutement interne ; il a internalisé dans l'entreprise le recrutement externe. Il y a une partie du volume qui a été capté auprès des cabinets de recrutement et les entreprises, face à des besoins de réduction des coûts, ont voulu traiter par elles-mêmes. C'est la facilité qu'apporte Internet face à une contrainte budgétaire. (Entretien, cabinet de recrutement).*

Si les sites emploi défendent l'idée que leur champ d'action reste distinct de celui des cabinets de recrutement, ils partagent néanmoins l'analyse selon laquelle leur arrivée sur le marché de l'emploi, en tant que nouvel intermédiaire, pourrait contribuer à concurrencer leur marché.

*Même si les cabinets de recrutement restent nos clients, nous sommes des concurrents. Il est vrai qu'en travaillant avec leur client final, indirectement nous prenons du business aux cabinets de recrutement car, au bout du compte, le client ne les utilisera pas forcément. Un équilibre est à trouver. (Entretien, job board généraliste).*

Mais la crise de l'emploi et la concurrence d'Internet fournissent aussi l'occasion de mettre en lumière les difficultés structurelles auxquelles sont confrontés les cabinets de recrutement. Bien qu'ils occupent une place importante sur le marché des intermédiaires de l'emploi, on constate que par rapport aux pays anglo-saxons les entreprises françaises ont tendance à moins faire appel au concours des cabinets de recrutement. Plusieurs éléments expliquent un tel constat.

- La mobilité professionnelle. Pour des raisons qui tiennent notamment à la législation de l'emploi, la France se caractérise par une ancienneté moyenne dans l'emploi plus élevée que dans ces pays. Le *turnover* relativement faible observé sur le marché du travail induit, de fait, un recours plus limité aux cabinets de recrutement. Compte tenu de ces mouvements de main-d'œuvre limités, les entreprises françaises éprouvent en effet moins le besoin d'externaliser leur fonction recrutement. La pratique est inverse dans d'autres pays européens, notamment au Royaume-Uni où le recours à la flexibilité externe a conduit les entreprises à la sous-traiter bien plus massivement qu'en France à des cabinets spécialisés. Ce degré d'externalisation apparaît positivement corrélé à l'usage que les cabinets de recrutement font d'Internet. Le recrutement en ligne, dans la mesure où il facilite la gestion des missions confiées aux cabinets, apparaît bien adapté aux marchés du travail privilégiant la flexibilité externe.
- Une méfiance à l'égard d'une profession qui n'a pas toujours bonne presse. En France, le secteur des cabinets de recrutement recoupe une multitude d'établissements de petite taille fonctionnant sur une logique de consultants indépendants à l'image des cabinets d'avocats. La plus-value des services réellement rendus par ces cabinets est souvent mise en doute par les entreprises, un constat qui a conduit le Syntec-recrutement à réagir pour améliorer la réputation des professionnels de ce secteur. Un processus de certification des cabinets a été mis en place et devrait aboutir à renforcer la qualité des prestations rendues.

*Si un cabinet veut être certifié, il doit d'abord se soumettre à un audit de la manière dont il exerce son métier, par l'AFNOR, et ensuite accepter de redéfinir avec elle son processus de travail, suivant quatre phases : accompagner l'entreprise et définir avec elle ses besoins et sa politique de recrutement, réfléchir sur la recherche de candidats, définir les moyens de les évaluer et enfin aider l'entreprise à décider et à intégrer ces candidats. Avec cette norme AFNOR, nous espérons non seulement faire évaluer*

*l'image du métier de conseil en recrutement auprès des entreprises mais également attirer de nouveaux adhérents au Syntec.*<sup>38</sup>

Une dernière caractéristique structure fortement le marché des cabinets de recrutement et contribue à sa dualité : l'origine géographique des cabinets. D'un côté, en effet, il y a le marché des cabinets français composé d'une myriade de petites structures, souvent dirigées par une génération qui perçoit mal les enjeux de l'intégration des nouvelles technologies à son activité. De l'autre, les cabinets anglo-saxons, de taille généralement beaucoup plus importante (environ 150 salariés chez Michael Page et Hays Personnel, en France). Ces cabinets à dimension internationale sont généralement caractérisés par la jeunesse de leurs consultants, l'industrialisation de leur process et l'existence d'un vivier important de candidats. Cette typologie opposant les petits cabinets nationaux aux cabinets internationaux est particulièrement féconde pour analyser la façon dont les cabinets de recrutement ont intégré l'outil Internet dans leur stratégie de développement.

### ***Des stratégies d'intégration du recrutement en ligne à géométrie variable.***

Les cabinets de recrutement ont tous cherché à tirer profit de l'arrivée d'Internet pour maximiser la gestion des missions de placement. Reste que le degré d'intégration de cet outil varie selon la taille des cabinets de recrutement. Très concrètement, les grandes enseignes anglo-saxonnes se sont toutes dotées en interne d'un site emploi qui occupe une place majeure dans les opérations de *sourcing*. Cette vitesse d'intégration d'Internet correspond bien à l'organisation du travail relativement standardisée adoptée par ces cabinets. En ce qui concerne les cabinets français, et notamment pour des effets de taille, l'intégration d'Internet a essentiellement reposé sur une externalisation de l'annonce en ligne consistant à utiliser les *job boards* présents sur le marché, *job boards* avec lesquels ils entretiennent parfois des liens privilégiés.

#### **La stratégie volontariste des cabinets anglo-saxons**

Les principaux cabinets anglo-saxons (Michael Page et Hays Personnel) ont très rapidement intégré Internet à leur stratégie de développement. Leurs sites sont conçus comme un outil essentiel de *sourcing* ; ils leur permettent à la fois de publier des offres / recevoir des réponses et de recueillir des CV adressés spontanément, comme dans une CVthèque. Bref, ce sont en quelque sorte des *job boards* à usage privatif. Chez Michael Page (MP), le site emploi a été mis en place dès 1997. Dans un premier temps, le cabinet avait même été jusqu'à envisager de devenir un véritable *job board* destiné à accueillir les offres d'emploi venues d'ailleurs. Mais le projet s'est ensuite limité aux seules offres de mission confiées à MP.

Le site emploi de MP accueille l'ensemble des offres de mission gérées par les consultants. Les critères tels que le profil de l'emploi ou encore les tensions relatives au marché du travail n'interviennent pas dans la stratégie de diffusion des offres en ligne. Dans les cas où l'entreprise ne souhaite pas voir son offre diffusée sous sa propre enseigne, MP la poste alors en aveugle. Ce choix s'explique par la

---

<sup>38</sup> Interview de Dominique Bienfait, Secrétaire général de Syntec-recrutement, dans le Journal du net ([solutions.journaldunet.com/itws/it\\_bienfait.shtml](http://solutions.journaldunet.com/itws/it_bienfait.shtml))

volonté d'accroître le rendement de la phase *sourcing* et s'inscrit naturellement dans l'offre de services du cabinet.

MP offre aux entreprises clientes différentes formules de diffusion en ligne des offres de mission confiées : parution de l'offre seulement sur le site MP ou couplée avec d'autres sites emploi, qu'ils soient généralistes ou spécialistes. Pour gérer leurs missions, les consultants disposent d'une cinquantaine de sites emploi avec lesquels MP a passé un accord de partenariat. Dans le cadre de ces accords les offres d'emploi sont directement envoyées vers ces sites emploi sans qu'il y ait besoin de saisir à nouveau le libellé de la mission. Ce schéma général d'intégration de l'outil Internet est également utilisé pour des recrutements de cadres dirigeants vis-à-vis desquels une approche directe est envisagée. Celle-ci est toujours couplée à une diffusion (anonyme) de l'offre sur Internet. Chez MP, 20 % des offres de mission vont faire l'objet d'une « chasse ». Mais ces approches directes sont conçues comme étant complémentaires au dépôt d'offres en ligne. Ainsi, y compris pour les candidats difficiles à drainer, l'approche directe ne se substitue pas au recrutement en ligne. Quel que soit le profil des candidats à recruter, Internet occupe donc une place structurante dans les processus d'appariement. Quasiment tous les CV reçus par MP proviennent d'Internet et le cabinet de recrutement s'est équipé d'un logiciel de traitement des candidatures pour assurer la première phase de sélection des candidats.

#### **Des cabinets français davantage tributaires des sites emploi tiers**

Contrairement à leurs homologues anglo-saxons, les petits cabinets français ne disposent généralement pas de véritable site emploi. Etant donné leur taille réduite, il apparaît en effet difficile d'assurer le financement et le développement de tels sites qui nécessitent des budgets importants. Surtout, le nombre de missions confiées à chacun d'entre eux est insuffisant pour attirer une audience susceptible de permettre de rentabiliser cet investissement.

En revanche, ces cabinets utilisent massivement les sites emploi externes. Dans la mesure où les missions confiées portent sur du personnel qualifié ou hautement qualifié, ils ont plutôt eu tendance à privilégier les *job boards* destinés aux cadres. Le site français pionnier de ce segment, Cadreemploi, a du reste été créé par une cinquantaine d'entre eux (avant d'être racheté par Publiprint, les cabinets restant actionnaires) et demeure aujourd'hui leur outil privilégié : plus de la moitié des offres d'emploi déposées sur ce site proviennent des cabinets de recrutement.

Le degré d'utilisation des sites emploi varie selon le budget alloué à la mission et le profil du candidat recherché. Pour des postes relativement standard, la pratique la plus courante consiste à diffuser l'offre sur un ou plusieurs site(s) emploi puis à récupérer les candidatures. Fréquemment, la diffusion est faite à la fois sur un site généraliste et sur un site spécialisé, s'il en existe un correspondant au poste. Le recours à la CVthèque n'est envisagé que dans un second temps, dans l'hypothèse où cette première phase n'aurait pas permis de trouver le profil recherché.

*Le postage, c'est ce qu'il y a de plus simple. C'est le filet à la mer. Vous tirez le filet, vous avez vos poissons et tout va bien. Aller chercher dans une CVthèque, c'est vraiment du débusquage. C'est le plongeur sous-marin qui va sous les rochers chercher les poissons. Celui-là ne va pas remplir son panier en deux secondes. (Entretien, cabinet de recrutement)*



Promises à se développer, d'après les professionnels du recrutement, les CVthèques devraient néanmoins améliorer le traitement de leur base de données en veillant à une réactualisation plus systématique des CV déposés. Tel n'est donc pas le cas actuellement. Mais à plus long terme, ces CV, qui expriment un projet de mobilité de la part des intéressés, devraient permettre de pourvoir bien plus de postes qu'ils ne le font aujourd'hui.

Pour les petits cabinets français, les CVthèques des *job boards* sont des outils susceptibles de leur permettre de faire face à la concurrence des acteurs internationaux de grande taille, qui disposent de très importants viviers internes de candidats du fait de leur volume d'activité et de leur visibilité.

*Les bases de données informatisées ont supprimé les classements de montagnes de CV papiers et permis à des "petits" cabinets d'avoir accès à des bases gigantesques (avec par exemple l'accès à la base Monster, un cabinet comme Altaïde a des armes équivalentes à celle d'un très gros cabinet comme Michael Page ou Mercuri Urval). (Extrait d'une note publiée le 5 mai 2005 sur le blog de Jacques Froissant, Cabinet Altaïde)*

Plus intéressant encore, l'arrivée d'Internet et du recrutement en ligne a été l'occasion de voir émerger en France une initiative originale visant en un rapprochement de plusieurs cabinets de recrutement. Ce projet est né du souci de mettre en place une plateforme de *sourcing* commune aux sept cabinets associés à l'opération. C'est ainsi qu'est né en 2002 le site Talentup qui regroupe les offres de mission collectées par l'ensemble des cabinets partenaires (au total 110 consultants). Ce site fonctionne comme un *job board*. Il permet aux candidats de répondre aux offres de leurs choix et/ou de s'inscrire dans la CVthèque de Talentup dont l'accès est réservé aux sept cabinets de recrutement. La mise en place de ce site répond à trois principaux objectifs.

1. La mise en commun de moyens financiers, d'infrastructures techniques et d'une « audience » candidats. Si, individuellement, les cabinets participant à Talentup n'ont pas l'envergure nécessaire pour développer des sites emploi performants et disposant d'assez d'offres pour attirer les candidats, ensemble ils pèsent suffisamment sur le marché pour « exister » sur Internet et disposer ainsi d'un outil de *sourcing* efficace.

*On s'est rendu compte à une époque que l'on passait plus de temps à faire du sourcing, à chercher des CV qu'à évaluer les candidats. En mutualisant les moyens et les ressources de nos 7 cabinets nous sommes ainsi parvenus à créer notre propre site emploi qui permet d'accroître le volume des candidatures et de mieux nous les partager sachant que les durées de vie des bons CV sont limitées. (Entretien, Talentup)*

2. Une volonté de renforcer l'image et la notoriété des cabinets. La mise en place d'une marque commune et l'existence d'une charte graphique permettent d'accroître leur visibilité. La meilleure « force de frappe » qui résulte de ce regroupement offre aussi la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés d'envergure nationale.
3. Un pouvoir de négociation accru envers les *job boards*. Pour accroître le rendement du *sourcing*, les cabinets adhérents diffusent leurs offres sur Talentup mais également, au gré des partenariats noués, sur des sites emploi tiers vers lesquels elles sont basculées automatiquement. Des échanges réguliers ont donc lieu avec les sites emploi à des fins commerciales et opérationnelles.

*Auparavant, chacun des cabinets traitait avec chacun des job boards. Maintenant grâce à Talentup il y a un interlocuteur unique, ce qui nous permet d'optimiser notre temps et aussi d'obtenir de meilleurs prix. Cela nous permet également de nous répartir le travail de veille sur les 1 200 sites emploi. Nous échangeons entre nous sur leurs rendements respectifs puis nous décidons des partenariats à nouer avec tel ou tel. (Entretien, Talentup)*

### **Les sites emploi : des effets contrastés sur l'activité des cabinets de recrutement**

La baisse du chiffre d'affaires des cabinets de recrutement est partiellement imputable à l'essor des sites emploi. L'internalisation dans l'entreprise des processus de recrutement, à laquelle a contribué l'essor des sites emploi, affecte bien sûr leur activité. Par ailleurs, de nouvelles structures se sont créées dans le sillage d'Internet qui pourraient contribuer à concurrencer les cabinets de recrutement sur certains segments de leur activité. Une entreprise comme CVdunet correspond de fait à un nouveau type d'intermédiaire dont l'existence est directement liée à l'essor du recrutement en ligne. Outre un moteur de recherche de CV sur 25 CVthèques, utilisable en self-service par les clients, CVdunet propose des prestations d'externalisation complète du *sourcing* et de la présélection des candidats (qui va jusqu'à l'entretien téléphonique). Une seconde entreprise offrant ce dernier type de service a été créée fin 2004 en France : Talentpeople. Il est indéniable que la présence de ce nouveau type d'acteurs sur le marché de l'emploi peut nuire à l'activité des cabinets de recrutement, dans la mesure où certaines entreprises leur sous-traiteront ces premières étapes du recrutement et assureront elles-mêmes l'évaluation finale des candidats.

Mais le recrutement en ligne a également permis à cette profession de gagner en productivité dans certaines phases de ses missions. Ainsi, le recours aux sites emploi s'est accompagné d'une réduction des coûts de la recherche et du traitement des candidatures. Il faut également souligner le fait que certains cabinets utilisent aussi eux-mêmes les nouveaux services de *sourcing* et de présélection de type CVdunet, qui leur offrent la possibilité de réduire encore ces coûts. Globalement, les délais de recrutement ont été raccourcis. Au final, il est difficile d'apprécier exactement l'impact final qu'exerce Internet sur l'activité des cabinets de recrutement. A l'avenir, leur stratégie pourrait consister à s'appuyer sur les intermédiaires Internet (*job boards* et plateformes de *sourcing* et de présélection) pour dégager des gains de productivité et les réaffecter à des activités moins directement exposées à la concurrence de ces nouveaux acteurs.

### **Un recentrage des missions sur la sélection et le conseil**

Face à la crise de l'emploi et à l'essor d'Internet, les cabinets de recrutement cherchent actuellement à diversifier leur activité à partir de leur métier de base qu'est le recrutement. Cette diversification consiste à accroître les formes d'intermédiation relevant d'une logique d'intervention de type « structuration ». Ce recentrage est justifié par le fait que, dans le seul segment du *sourcing*, la concurrence avec les sites emploi est vive. Pour maintenir leur rôle d'intermédiaire dans le champ de l'emploi, les cabinets devraient donc développer de façon plus intensive les activités de conseil aux entreprises et aux actifs.

*Le métier de base du recruteur, c'est l'évaluation. Que peut-on faire? Eh bien, on peut faire des bilans, on peut faire des coachings, c'est-à-dire tout ce qui est du face à face. Là où les sites emploi ne mordront jamais. Il nous faut également intervenir sur*

*l'analyse du besoin ; ce qui génère, en fin d'analyse, la description de poste. Je les vois mal faire ça [les sites emploi], parce que c'est vraiment ce que l'on appelle du conseil. (Entretien Syntec-recrutement).*

Enfin, si les sites emploi peuvent favoriser les appariements spontanés entre entreprises et salariés, la phase de sélection des candidats constitue le point sensible du processus de recrutement pour lequel l'intervention des cabinets resterait plus que jamais nécessaire. L'accent est donc mis sur la nécessité de préserver l'avantage comparatif dont disposent les cabinets dans cette forme d'intervention centrée sur l'évaluation des candidats.

*Les clients ne sont pas dupes. Ils savent que lorsqu'ils ont besoin d'un tri de CV, Emailjob ou Cadremploi peuvent le leur faire..., mais ce n'est pas là qu'est notre plus-value. On ne peut pas réduire l'évaluation à des tris multicritères. Même à l'Apec ils ne le font pas. Ils sont mandatés par des entreprises qui leur disent : « Je suis à la recherche d'un ingénieur commercial ». L'entreprise leur envoie une description de poste ; ils la diffusent. Il y a un consultant qui fait le tri et envoie des CV. Mais c'est du papier tout cela. Je veux bien croire que ce soit de la concurrence ; mais si c'est ça notre concurrence, il faut que l'on apprenne à avoir un peu plus de plus-value. (Entretien Syntec-recrutement).*

Car il est vrai qu'actuellement aucun site emploi marchand n'a sérieusement développé ce type d'approche, qui exige un véritable savoir-faire dans le domaine des ressources humaines. Pour l'heure, ce métier ne correspond pas au profil des salariés embauchés dans ce secteur, lesquels ne sont pas des professionnels de l'emploi. Quant au processus d'internalisation par les entreprises des recrutements externes qu'Internet a facilité, il aurait également ses limites. Jusqu'où les entreprises vont-elles pouvoir assumer, en interne, la gestion des candidatures électroniques ? Certaines entreprises, pour limiter le coût de cette gestion, utilisent déjà des logiciels de tri automatique des CV. D'autres, particulièrement les grands comptes, submergés par un flux continu de candidatures électroniques, sont amenés à externaliser, notamment auprès des cabinets de recrutement, l'exploitation de leur base de données. Tel a été le cas, par exemple, chez EDF.

*Des entreprises comme EDF, devant le volume de leur base de données, ont lancé des appels d'offres auprès des cabinets de recrutement, en disant : « On ne vous demande pas de trouver des candidats ; ils sont chez nous ; simplement c'est sous forme électronique, ils ne sont pas sélectionnés ; on n'a pas les moyens de le faire, vous allez nous aider ». L'appel d'offres EDF consistait à nous demander : « Vous aurez un certain nombre de missions par an qui impliqueront d'aller pianoter dans notre base de données pour trouver des candidats que vous aurez qualifiés avec vos moyens classiques de qualification ». (Entretien Syntec-recrutement).*

Des pratiques similaires se développent également à La Poste. Elles offrent aux cabinets de recrutement l'occasion de se maintenir sur le marché en renforçant ce qui constitue leur cœur de métier : la sélection et l'évaluation des candidats.

Par rapport à la typologie des formes d'intermédiation proposées en introduction, les cabinets de recrutement interviennent finalement sur les trois segments présentés, mais avec une intensité très variable. Il est clair que le cœur de métier des cabinets de recrutement renvoie directement à la capacité de sélectionner et d'évaluer les compétences des candidats puisque les consultants ont dans leur mission une obligation de résultats. Le mode d'intermédiation privilégié relève principalement d'un modèle « sélection ». Néanmoins, il ne faut pas sous-estimer l'importance que les cabinets accordent au choix du canal de recrutement pour maximiser le potentiel de candidatures à drainer mais également pour accroître la notoriété de leur cabinet. Le regroupement des cabinets de recrutement qui a été à

l'origine de la mise en place du site Talentup poursuivait un double objectif : dégager des économies d'échelle en disposant d'une plateforme commune de *sourcing* et renforcer, via ce site, l'audience de chacun de ces cabinets pour accroître leur part de marché respective. Voilà pourquoi la place croissante faite à Internet dans les canaux de recrutement privilégiés par les cabinets peut contribuer à fluidifier le marché du travail (recours à différents sites emploi rendant l'offre d'emploi plus visible qu'auparavant). Enfin, les interventions situées en amont et en aval de la phase de mise en relation (conseil au recrutement, intégration et suivi du salarié) attestent également de la montée en puissance d'un modèle de type « structuration » dans les missions dévolues aux cabinets de recrutement.

### 3. LES INTERMEDIAIRES INSTITUTIONNELS

Les deux sites emploi, anpe.fr et apec.fr, sont généralement qualifiés par les spécialistes du recrutement en ligne de sites « institutionnels ». Leur structure juridique, établissement public d'un côté et organisme paritaire de l'autre, explique sans doute cette distinction, de même que leur mode de financement. Il est en effet assuré soit par le budget de l'Etat pour le premier, soit par la cotisation sociale pour le second. Il en découle une spécificité par rapport aux autres sites emploi : les services offerts aux entreprises sont gratuits. Par ailleurs, l'histoire de ces deux intermédiaires institutionnels, les missions qui leur ont été dévolues vis-à-vis de la politique de l'emploi et du marché du travail aident à mieux comprendre la ligne de démarcation qui les sépare des sites emploi marchands. Toutefois ces deux sites conservent chacun sa spécificité. La prégnance du modèle « information » qui caractérise l'activité de l'Apec a son corollaire dans l'attention portée à la qualité des informations transmises sur apec.fr. Pour l'ANPE, compte tenu de sa fonction contra-sélective pour réduire les inégalités face au risque chômage, la prudence est de rigueur et explique les précautions prises pour faire en sorte que le développement du site soit en phase avec les missions de l'Agence.

#### 3.1. ANPE : un modèle d'intervention complexe auquel tente de s'adapter anpe.fr

Depuis sa création en 1967, deux fonctions principales ont été assignées à l'ANPE.

- **Réduire le taux de chômage et parvenir au plein emploi en améliorant le fonctionnement du marché du travail.** Dans cette optique l'accent est mis sur la nécessité d'accroître la transparence du marché de l'emploi par une circulation optimale de l'information, de façon à réduire le taux de chômage frictionnel lié à une carence d'informations des acteurs présents sur le marché. Dès son origine et encore aujourd'hui l'ANPE est l'institution qui doit permettre de fluidifier le marché du travail en centralisant les informations relatives aux offres et aux demandes d'emploi afin de faciliter leurs appariements. Depuis le début de la décennie quatre-vingt-dix, un des objectifs de l'ANPE, formalisé dans le cadre d'un contrat de progrès conclu entre l'établissement et l'Etat, est du reste d'accroître sa part de marché dans le segment des offres d'emploi où l'ANPE ne parvient qu'à canaliser 40 % d'entre elles. Cette volonté de faire converger vers l'ANPE le plus grand nombre d'offres d'emploi ne répond bien évidemment pas aux impératifs d'une logique marchande fondée sur des stratégies commerciales plus ou moins offensives. Cette centralisation de l'information est ici légitimée, particulièrement dans un contexte de chômage massif, par l'objectif d'assurer le placement de l'ensemble des demandeurs d'emploi pour tendre vers le plein emploi. Cette première fonction de l'ANPE lui attribue donc un rôle clef dans la production d'informations à la fois quantitatives sur les candidats et les emplois, mais également qualitatives pour mieux évaluer le profil des offres et des demandes d'emploi et réduire ainsi l'asymétrie d'informations entre employeurs et candidats au poste
- **Réduire les inégalités** qui caractérisent le fonctionnement spontané du marché du travail **par une action contra-sélective visant à favoriser l'accès à l'emploi des personnes qui en sont le plus éloignées.** L'accent est mis

sur la mission de service public de l'ANPE qui consiste à favoriser l'insertion professionnelle de catégories de chômeurs réputées vulnérables par le biais des mesures contenues dans les politiques spécifiques d'emploi. L'objectif est ici moins de réduire le taux de chômage que de modifier la file d'attente des chômeurs pour inciter les entreprises à recruter des candidats qu'elles auraient spontanément écartés en raison d'une productivité du travail supposée plus faible.

Ces deux types d'intervention, l'une fondée sur l'information et le placement, l'autre sur une action de nature sélective/contre-sélective, se complètent plus qu'elles ne s'opposent. Réduire « la face cachée » du marché du travail, le rendre plus transparent en faisant converger vers l'ANPE le plus grand nombre de propositions d'emploi peuvent contribuer à faciliter le placement préférentiel des catégories de chômeurs réputées les plus fragiles. Le modèle d'intervention qui guide l'action de cet intermédiaire public qu'est l'ANPE repose explicitement sur les deux fonctions précitées.

La création en 1999 d'anpe.fr, les évolutions que le site a connues depuis son installation, la nature des questions qui entourent chaque avancée technique du site (la banque de profil, la télécandidature<sup>39</sup>) témoignent à leur façon des tensions dont est porteur le modèle d'intervention de l'ANPE. Internet de ce point de vue ne fait que révéler l'existence de cette complexité. Jusqu'au faut-il pousser l'information sur anpe.fr sans contrevenir à la mission de placement des publics les plus en difficulté ? Tel est en substance le dilemme dans lequel est placé l'établissement, un dilemme pleinement assumé et dont les acteurs ont clairement conscience. Pour preuve, le choix fait par l'établissement de ne pas laisser aux entreprises la possibilité de déposer directement en ligne des offres de contrats aidés relevant de la politique de l'emploi. Cette initiative relève de la seule compétence des agences. L'objectif est sans doute d'inciter les conseillers à pourvoir ces emplois par une exploitation en interne des fichiers des demandeurs d'emploi afin de privilégier les plus fragiles d'entre eux et de ne recourir au dépôt en ligne que dans un deuxième temps. C'est du reste pour la même raison que les offres d'emploi aidées ne peuvent pas faire l'objet, dans les agences locales pour l'emploi, d'un affichage nominatif. La mission de service public dévolue à l'ANPE impose donc, dans certaines circonstances, une auto-limitation des informations transmises.

Les supports de communication utilisés par l'ANPE pour informer son réseau opérationnel du contenu et des avancées d'anpe.fr présentent le service comme reposant sur un principe de neutralité dont rend compte le tableau ci-après, tiré d'une lettre d'information interne. Les services rendus aux employeurs et aux candidats sont de même nature et font apparaître une volonté de traiter sur un mode égalitaire ces deux faces du marché du travail.

---

<sup>39</sup> Deux expressions spécifiques au vocabulaire ANPE : la « banque de profils » est l'équivalent d'une CVthèque et la « télécandidature » correspond à la possibilité de candidater directement sur le site.

Une vue d'ensemble des services rendus sur *anpe.fr*

Employeur	Candidat
Déposer et gérer des offres	Déposer et gérer des profils, télécandidature
Rechercher et consulter des profils de candidats	Rechercher et consulter des offres
S'abonner aux profils	S'abonner aux offres
Envoyer une proposition d'emploi	Recevoir une proposition d'emploi
Bureau de l'employeur : piloter et suivre	Bureau du candidat : piloter et suivre

Source : journal interne « Le Galilée » – septembre 2003

### **La place renforcée du modèle « information »**

Les entretiens réalisés avec les deux directions du siège de l'ANPE concernées par le développement de l'outil (direction des services à distance et direction des services opérationnels) confirment les points de tension qu'introduit le recrutement en ligne dans le modèle d'intermédiation qu'est celui de l'Agence. Il est clair que l'existence d'*anpe.fr* vient confirmer la place de l'information dans le modèle d'intervention de l'ANPE. Le site permet de donner plus de visibilité et d'audience aux offres d'emploi déjà déposées dans les ALE et, par là même, contribue à favoriser leur satisfaction. *Anpe.fr* repose également sur le principe de l'interactivité permettant une diffusion quasi immédiate de l'offre d'emploi. L'offre d'emploi déposée en ligne comprend deux parties. Une partie formatée qui sera directement mise en ligne sans validation manuelle. Une partie « texte libre » qui, elle, fait l'objet d'un contrôle par les agents avant sa diffusion sur le site. Par ailleurs, 80 % des offres déposées en ligne sont nominatives, ce qui signifie que le candidat intéressé par la proposition d'emploi peut entrer en relation avec l'entreprise dans la minute qui suit le dépôt de l'offre.

*Anpe.fr* permet aussi de recueillir directement des offres d'emploi qui, sans l'outil, n'auraient peut-être pas emprunté ce canal de recrutement. Aujourd'hui 90% des offres d'emploi présentes sur *anpe.fr* proviennent du réseau des ALE et peu d'entre elles sont directement déposées en ligne. D'après les tableaux de bord de l'ANPE, près de 80 000 offres d'emploi auraient été exclusivement déposées sur *anpe.fr* en 2003.

L'importance accordée à la circulation de l'information et à une meilleure transparence du marché du travail semble aller au-delà du périmètre des offres gérées par l'ANPE. Ainsi, l'établissement s'est à une époque montré intéressé par l'activité de Keljob, un métamoteur de recherche d'offres d'emploi (cf. partie 1.2.).

*Lorsque Keljob a été lancé, nous avons eu des discussions sur leur métamoteur, en vertu de la politique d'agrégation des offres. La direction générale voulait l'acheter. Keljob n'allait pas vendre son métamoteur puisque c'est son fonds de commerce. Ensuite, on a essayé de voir si on pouvait négocier avec Keljob, de manière contractuelle et partenariale, l'utilisation du métamoteur. On a fait une expérimentation et, à un moment donné, la stratégie de la maison a changé. (Entretien ANPE).*

L'objectif qu'affiche l'ANPE en matière de centralisation des offres d'emploi est également visible à travers le développement de la technique du transcodage (ou co-marquage) permettant à l'établissement d'importer sur son site des offres venues d'ailleurs. On parle à l'Agence de politique « d'intégration des offres », par opposition à la stratégie « d'agrégation des offres » envisagée sur la base du

moteur Keljob. Après avoir expérimenté un dispositif d'importation des offres avec le groupe de restauration Restoleil, l'ANPE a signé des accords avec quelques clients grands comptes, notamment Carrefour, Auchan et Manpower. Ce service a vocation à être généralisé aux entreprises publiant un nombre significatif d'annonces sur leur site corporate.

*A partir du moment où une enseigne possède un site corporate et qu'elle met des offres d'emploi sur ce site, par la technique du transcodage, ces emplois apparaîtront directement sur le site anpe.fr. L'intérêt étant pour nous d'aller vers la transparence du marché évidemment et, pour ces entreprises, d'avoir une visibilité que leur offre le site anpe.fr. à moindre coût, c'est-à-dire sans double saisie, sans double gestion, etc. (Entretien ANPE).*

Ce modèle d'information incorpore également une dimension « communication ». Là encore l'objectif poursuivi semble consister à attirer vers l'Agence des catégories socioprofessionnelles qui y sont faiblement représentées. Ainsi, l'ANPE en décembre 2003 a enrichi son site emploi en lançant une newsletter mensuelle destinée aux cadres et baptisée *Info cadres*. La stratégie de l'ANPE a été commentée par un magazine en ligne spécialisé dans le recrutement électronique comme suit : « *Très courtisés par Cadremploi, Cadresonline, l'Apec, apr-job, les cadres n'ont pas encore le réflexe d'aller sur le site de l'ANPE. Avec la newsletter, c'est l'ANPE qui vient à eux. Cela peut leur donner aussi l'occasion de chercher des offres d'emploi, parce que oui, l'ANPE propose aussi des offres Cadres* »<sup>40</sup>.

On voit bien à travers cette dernière illustration que le recours à un modèle média, pour rechercher l'audience via la création d'un journal, rencontre les objectifs poursuivis par l'Agence visant à renforcer sa place dans la production d'informations relatives au marché du travail. Mais cette information n'est qu'une des fonctions de l'Agence, qui se doit de la traiter pour améliorer le fonctionnement du marché du travail. En ce sens, anpe.fr doit être considéré, c'est en tout cas la position défendue par nos interlocuteurs, comme un nouvel outil qu'il convient de mettre à la disposition des conseillers du réseau. On est loin, bien sûr, de l'idée selon laquelle le recrutement en ligne permettrait d'assurer une auto-régulation du marché du travail qui réduirait le rôle des conseillers. Mais celui-ci pourrait néanmoins être infléchi suite à la diminution des coûts de transaction qu'autorise anpe.fr. Comme nous l'avons déjà souligné, la quasi-totalité des offres d'emploi directement déposées en ligne sont nominatives, de sorte que les demandeurs d'emploi qui le souhaitent peuvent entrer en relation avec l'entreprise sans passer par l'Agence. Cette possibilité peut donc contribuer à soulager le travail des conseillers et modifier en conséquence l'affectation de leur temps de travail.

### ***Une volonté d'intégration graduelle d'anpe.fr pour maintenir une intermédiation active***

Le développement d'anpe.fr a connu diverses phases. Dans un premier temps, pour assurer la notoriété du site, la priorité a été donnée à la multiplication des informations devant faire l'objet d'une diffusion, car « *rien n'est pire qu'une vitrine vide* » (entretien ANPE). Aujourd'hui, il semblerait que ce stade ait été dépassé pour mieux prendre en compte la façon dont l'outil doit venir s'intégrer dans les services de l'ANPE.

---

<sup>40</sup> FocusRH.com - 13/05/2004.



*Anpe.fr n'est pas un satellite, quelque chose qui fonctionne indépendamment du réseau des agences locales. Il faut être attentif à l'intégration de l'outil. Anpe.fr et ANPE, c'est une seule et même famille. Mais c'est pas toujours simple. (Entretien ANPE).*

Il y a du côté de l'ANPE, même si des tensions sont perceptibles entre directions sur la vitesse et les modalités d'intégration de l'outil dans le réseau, une volonté partagée d'intégrer anpe.fr dans l'offre de services existante, en laissant au conseiller la pleine maîtrise de l'usage qu'il entend faire de l'outil en matière de diffusion des offres d'emploi qui lui parviennent. Pour celles qui font l'objet d'une négociation avec les conseillers :

*Anpe.fr n'est pas systématique, et pas forcément dès la prise d'offre. On peut aussi se dire : « J'ai des candidats en fichier, je vous les présente ». Ca ne colle pas, donc je vais chercher plus large et je diffuse dans un deuxième temps sur anpe.fr. (Entretien ANPE)*

Ce point de vue reflète bien l'accent mis sur la fonction contra-sélective de l'ANPE qui ne doit pas privilégier les internautes, représentés ici comme étant plus autonomes et davantage en mesure de gérer leur relation à l'emploi, au détriment des demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE et peut-être plus dépendants des services de l'Agence dans le processus de retour à l'emploi<sup>41</sup>. Toutefois, dans la pratique, toutes les offres sont basculées sur le site emploi à l'exception des contrats aidés et des emplois de services de proximité (aides ménagères notamment).

La valeur ajoutée du conseiller pourrait également être de mise lorsque les offres d'emploi sont directement déposées en ligne. Le schéma type au vu des missions de l'Agence consisterait donc, une fois l'offre basculée dans le système général d'information, à recontacter systématiquement l'entreprise pour lui faire préciser la nature du service que l'Agence doit effectuer pour elle.

Aujourd'hui, autant les offres d'emploi déposées en ligne intègrent le système d'information général de l'Agence, autant les CV déposés dans la banque de profils ne tombent pas dans les fichiers des demandeurs d'emploi sur lesquels travaillent les agents de l'ANPE<sup>42</sup>. Il y a donc deux systèmes d'information qui à terme devraient fusionner. Mais pour l'heure, tel n'est pas le cas et la coexistence

---

<sup>41</sup> Un des dirigeants de *job board* interrogé pour l'étude a tenu à souligner que, selon lui, « l'ANPE, avec son site, n'est pas dans son rôle. Celui-ci consiste à placer des gens qui sont sur le carreau, qui sont en recherche d'emploi. Aujourd'hui, anpe.fr qui connaît un grand succès, c'est le premier site en France en termes d'audience. anpe.fr donc permet aujourd'hui à des gens qui sont en poste de trouver un boulot. Or, ce n'est pas du tout la mission première de l'ANPE. Je ne sais pas comment ils le gèrent. Ainsi, grâce à anpe.fr, ils touchent aujourd'hui des gens qui n'iraient jamais dans une agence ANPE. Etre sur Internet est une super aventure pour l'ANPE. Mais il y a le revers de la médaille. Le but de l'ANPE n'est pas de fluidifier le marché de l'emploi, mais d'aider des gens en recherche à retrouver un emploi. C'est donc aujourd'hui un vrai casse-tête pour cet institutionnel ». Il faut bien sûr replacer ces propos dans le cadre des jeux d'acteurs : il s'agit en filigrane de contester la légitimité de l'ANPE dans sa fonction d'amélioration de la transparence du marché du travail, fonction pourtant clairement présente dans ses attributions depuis sa création en 1967 mais qui engendre une rude concurrence pour les services payants des *job boards*...

<sup>42</sup> La banque de profils a été conçue dans une période de croissance de l'emploi marquée par le débat sur les pénuries de main-d'œuvre. L'objectif consistait donc, y compris pour l'ANPE, à attaquer le marché des actifs pour réduire les tensions sur le marché. Pour un intermédiaire public comme l'ANPE, la nécessité de cette banque de profils est beaucoup moins évidente en période de chômage massif. En effet, les entreprises ont moins besoin de se lancer dans une démarche de recherche active d'emplois compte tenu du volumes de réponses obtenues suite aux offres déposées.

de ces deux systèmes pourrait porter préjudice aux demandeurs d'emploi « classiques ». Le conseiller, de par la convivialité de l'outil Internet, pourrait en effet être incité à satisfaire des offres d'emploi en ayant immédiatement recours à la banque de profils, là où les candidats sont réputés être moins éloignés de l'emploi que ne le sont ceux inscrits à l'ANPE. Ainsi, parmi les 350 000 profils de CV contenus dans la banque, près de 40 % ont été déposés par des salariés en activité et donc non inscrits à l'ANPE (ni même en catégorie 5 « demandeurs d'emploi en activité »). Par ailleurs, 22 % des utilisateurs sont des cadres.

*Aujourd'hui le risque n'est pas avéré. La banque de profils n'est quand même pas énorme. Dans les consignes qui sont données, on est clairement tourné sur le fichier des demandeurs d'emploi ; on sait expliquer pourquoi. Cela ne veut pas dire que l'on n'a pas le droit d'aller regarder le contenu de la banque de profils. Notre mission de service public consiste à travailler sur le fichier des demandeurs d'emploi. On ne perd pas une occasion de le dire et de l'affirmer. La banque de profils se positionne dans un deuxième niveau que l'on utilise lorsque l'on a épuisé toutes les candidatures, les profils approchants, etc. Quand on n'a vraiment rien trouvé, on peut toujours consulter la banque de profils. Aujourd'hui, c'est écrit comme ça, notamment pour tout ce qui est des services dits classiques. (Entretien ANPE).*

Ces propos témoignent de l'importance accordée à la dimension contra-sélective dans le mode d'intermédiation retenu par l'ANPE. Si anpe.fr peut contribuer à fluidifier le marché du travail et réduire les coûts d'intermédiation qui pèsent sur les processus d'appariement, le site doit également faire l'objet d'une appropriation qui soit en phase avec les missions de l'Agence sans négliger les publics plus en difficulté. Cette tension permanente explique également la prudence avec laquelle l'ANPE est amenée à introduire sur son site de nouveaux services (la télécandidature par exemple).

### **Vers un nouveau modèle d'intermédiation ?**

On peut faire l'hypothèse qu'une fois réalisée la bonne intégration d'anpe.fr dans les pratiques professionnelles des agents, il en découlera une économie en temps pouvant faire l'objet d'un redéploiement vers d'autres services.

*Grâce à Internet, il y a plein de travail qui se fait tout seul ; on devrait pouvoir se consacrer davantage au conseil et à l'appui (...). L'intermédiation simple, à part pour quelques publics qui ont vraiment besoin qu'on les prenne par la main, va aller en diminuant. Nous devons nous positionner sur du conseil de haut niveau. (Entretien ANPE).*

A sa façon, anpe.fr pourrait contribuer à légitimer la nouvelle offre de services aux entreprises que l'ANPE devrait mettre en œuvre dans les prochains mois. Côté entreprise, cette évolution traduit l'émergence d'un nouveau principe d'intervention davantage centré sur un modèle « structuration » au sens où nous l'avons défini en préambule. Cette offre de services dépasse la seule logique du placement et de l'appariement pour situer l'intervention de l'Agence en amont et en aval du processus de recrutement<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Dans le journal interne de l'ANPE, cette nouvelle offre de services est présentée sous l'argumentaire suivant : « L'agence est perçue par nos clients comme un diffuseur d'emplois et une source de candidatures. Pourtant notre métier et nos compétences peuvent aller bien au-delà, comme en témoigne l'offre de services aux entreprises. Cette offre de services est l'affirmation de nos compétences en amont du recrutement et en aval. Grâce à elle, l'Agence couvre toute la chaîne du recrutement », Le Galilée, n°003, juillet 2004.

Trois niveaux de services vont donc être offerts aux entreprises selon leur demande :

- définir les besoins en recrutement en aidant l'entreprise à anticiper ses projets de recrutement et mieux définir la nature des compétences requises ;
- rechercher et présenter des candidats ;
- aider l'entreprise à définir et mettre en œuvre le processus d'intégration des nouveaux salariés.

Ce redéploiement de l'offre de services, qui marque un infléchissement dans l'orientation des formes d'intermédiation privilégiées jusque-là, est une tendance que l'on retrouve également à l'Apéc comme nous le verrons ultérieurement.

### ***L'ANPE, instance de régulation du marché du travail en ligne : la charte Net-emploi***

Comme souvent, l'élargissement d'un marché à de nouveaux acteurs est l'occasion de voir émerger une autorité nouvelle chargée d'assurer la régulation du secteur soumis à l'ouverture. L'avènement d'un marché du travail en ligne n'a pas échappé à cette tendance et c'est à l'ANPE qu'il est revenu, du moins jusqu'à aujourd'hui, d'assumer cette fonction de régulation. C'est dans cet esprit qu'a été instaurée la charte Net-emploi par l'agence, l'objectif étant de faire d'Internet un vecteur sûr et fiable en matière de recrutement .

*Pour s'assurer de la qualité de l'offre, il faut qu'un certain nombre de critères soient respectées de telle sorte que l'internaute sache à quoi il s'engage en répondant à cette offre- là. (Entretien ANPE, responsable Net-emploi)*

---

Encadré

#### ***La charte Net-emploi***

##### 1) Principes généraux

- Être en conformité totale avec la législation en vigueur.
- Permettre un accès gratuit aux services de base.

##### 2) Protection des données personnelles

- Aucune information personnelle n'est collectée à l'insu des candidats.
- Aucune information personnelle n'est utilisée à des fins non prévues ou à l'insu de l'internaute.

##### 3) Gestion des offres

- Diffuser des descriptif précis (secteur d'activité, libellé du poste, type de contrat de travail) d'offres d'emploi réelles.
- Emettre des offres non discriminatoire et ne comportant pas de critères interdits.
- Se doter de moyens pour garantir des offres.

##### 4) Gestion des CV

- Solliciter et respecter le choix des candidats (conserver l'anonymat).
- Ne pas diffuser le CV d'un candidat à un employeur préalable sans son autorisation.
- Indiquer la durée de vie des CV recueillis et informer le candidat de la suppression de son CV pour lui permettre de le réactiver.

5) Publipostage électronique

- Ne pas faire l'envoi en nombre de messages non sollicités. Les offres d'emploi ne peuvent être envoyées au candidat que s'il en fait la demande expresse.

---

Tout site emploi ayant un an d'existence, qu'il appartienne à un *job board*, à un cabinet de recrutement ou à une ETT, est susceptible d'adhérer à la charte. Une priorité est toutefois accordée aux sites à vocation nationale. L'intermédiaire formule sa demande auprès de l'ANPE et un audit du site emploi est alors réalisé par les services de l'Agence afin de vérifier qu'il réponde bien aux exigences de la charte, notamment sur la dimension discrimination à l'embauche (sexe, âge, race). Si tel est le cas, le logo de la charte - qui signifie l'appartenance du site au réseau Net-emploi - peut apparaître sur les sites des entreprises adhérentes. Symétriquement, on trouve sur [anpe.fr](http://anpe.fr) l'ensemble des sites emploi ayant bénéficié de la charte Net-emploi. Depuis deux ans, l'ANPE a constaté une montée en charge du nombre de sites souhaitant intégrer le réseau Net-emploi. Actuellement, 31 sites sont signataires de la charte.

Ce rapprochement spontané d'acteurs privés avec le service public de l'emploi constitue une manifestation de la volonté commune de doter le marché du travail en ligne d'acteurs collectifs chargés de le réguler. Jusqu'à présent, l'ANPE a tenu ce rôle en misant sur un partenariat original qui vise moins à « jouer les redresseurs de tort » qu'à impulser un esprit de dialogue. L'objectif est notamment de favoriser l'évolution des mentalités sur la question des barrières à l'embauche pour des raisons liées d'âge, de sexe ou de race. A terme, les services à distance de l'ANPE envisagent d'abandonner leur fonction de « tête de réseau » au profit d'un processus de labellisation confiée à une tierce partie.

### 3.2. L'Apec : un modèle d'intervention évolutif à dominante informative

Second site emploi institutionnel après celui de l'ANPE, apec.fr a vu le jour en 1998. Créée en 1966, soit un an avant l'ANPE, l'Apec repose sur une architecture institutionnelle originale puisqu'elle possède un statut d'association privée. Elle est gérée paritairement par les partenaires sociaux et son mode de financement est en grande partie socialisé par le biais des cotisations versées par les cadres et les entreprises. Les services rendus par l'Association sont donc pour la plupart gratuits puisqu'ils bénéficient d'un préfinancement. Mais l'offre de services peut aller au-delà de ce retour sur cotisation, comme c'est notamment le cas avec le journal hebdomadaire *Courrier cadres* qui lui fait l'objet d'une valorisation marchande.

On peut distinguer deux phases dans les missions assignées à l'Apec, lesquelles, d'une certaine façon, reflètent l'évolution qu'a connue le marché du travail des cadres.

- **Une mission d'information**, qui a constitué la vocation première de l'Apec, par l'installation d'observatoires visant à renseigner les cadres sur l'évolution de ce segment du marché de l'emploi.

*Le cœur de métier historique de l'Apec, c'est vraiment ce côté observatoire qui reste encore aujourd'hui une des missions importantes de l'Apec. Ce site par toutes les informations qu'il donne permet d'analyser l'évolution des fonctions, des secteurs d'activité en termes d'emploi. Il s'agit de fournir tous les outils pour aider le cadre à mener une réflexion sur un projet de mobilité. Par la suite, si le cadre veut sauter le pas, il a des outils pour le faire, soit très clairement la mise en relation. (Entretien Apec).*

- **Une mission d'appariement**, qui est née plus tardivement, dans les années quatre-vingt, avec l'apparition d'un chômage qui jusque-là avait épargné l'encadrement. La création de *Courrier cadres* recensant les offres d'emplois cadres disponibles s'inscrit directement dans cette évolution et vise en fait à rendre le marché de l'emploi plus transparent pour favoriser le placement des cadres. La reprise de la fin des années quatre-vingt a conforté ce modèle d'intermédiation fondé sur l'information/appariement pour répondre aux pénuries de main-d'œuvre apparues dans certains secteurs comme l'informatique.

La création d'apec.fr en 1998 est étroitement liée aux évolutions fonctionnelles de l'Apec et à la nécessité de renforcer le dispositif d'information pour améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi des cadres. Là encore l'accent est souvent mis sur un impératif de transparence qu'un site institutionnel comme l'Apec se doit d'assumer.

*Notre mission réside dans la transparence du marché. Notre mission est là, par l'aspect observatoire et l'aspect mise en relation. Notre but est de rendre le marché de l'emploi cadre le plus transparent possible, à savoir permettre aux acteurs d'y voir le plus clair possible. Permettre aux cadres de pouvoir se positionner sur le marché, donc avoir accès à toutes les offres, permettre aux entreprises de voir vraiment les compétences qu'elles peuvent trouver, ce qui implique d'avoir accès à toutes les demandes. Pour aller un peu vite, notre but, c'est la transparence du marché. (Entretien Apec).*

Le modèle d'intermédiation évoqué repose donc bien sur cette double dimension information/appariement que l'on retrouve également à l'ANPE, mais la comparaison des missions s'arrête là. Tout d'abord parce que l'Apec, si elle a une obligation de moyens (assurer une circulation optimale de l'information pour

faciliter les appariements), n'a pas d'obligation de résultats, son action n'étant pas évaluée sur la base des offres d'emplois satisfaites ou des placements réalisés. En outre, l'action de l'Apec n'a pas de visée contra-sélective dont l'objectif serait de favoriser le placement prioritaire de telle ou telle catégorie de cadres. Ces différences fonctionnelles ont un impact sur la façon dont est conçu le site Apec. Toutes les informations disponibles, pour peu qu'elles aient été contrôlées au préalable, sont de nature à figurer sur le site emploi. Comme nous le verrons plus loin, l'usage de la CVthèque, largement composée d'individus en emploi<sup>44</sup>, ne suscite pas de débats particuliers puisque l'Apec est au service de l'ensemble des cadres, qu'ils soient occupés ou non. C'est ainsi qu'il pourrait être prochainement possible de disposer, dans les critères de sélection facilitant l'utilisation de la CVthèque, de la variable « *actif occupé ou actif demandeurs d'emploi* ».

### ***Vers une généralisation du dépôt d'offres en ligne pour réduire le coût de l'intermédiation***

Le système de saisie des offres en ligne est relativement récent à l'Apec puisqu'il a été mis en place en juin 2001. Jusque-là, les offres d'emploi étaient déposées dans les centres Apec, puis faisaient l'objet d'une ressaisie de l'information avant d'être basculées sur apec.fr. En 2002, le fax et l'e-mail restaient encore les moyens privilégiés de transmission de l'offre d'emploi. Aujourd'hui, contrairement à ce qui est observé du côté de l'ANPE, ce sont près de 75 % des offres d'emploi qui sont directement déposées sur le site emploi, soit près de 90 000 offres en 2003. Ce recours désormais dominant au dépôt d'offres en ligne est la résultante d'une politique délibérée de l'Apec. Deux raisons stratégiques ont été avancées pour justifier ce choix :

*La première est que notre logique de développement est de mettre dans les mains du client ce qu'il peut ou veut faire lui-même. La seconde est de pouvoir dégager du temps sur nos ressources pour les répartir sur plus de valeur ajoutée, soit dans le conseil au recruteur. Que le recruteur saisisse lui-même sa proposition de texte d'offre et qu'ensuite il ait la possibilité de demander conseil auprès du consultant pour l'améliorer, ce service pourra lui être offert justement parce que le consultant ne fait plus de saisie. (Entretien Apec).*

La stratégie adoptée vise donc à dégager des gains de productivité sur la saisie d'informations pour les réaffecter vers des services de plus haut niveau, centrés en amont sur le conseil au recruteur. On retrouve là des arguments de nature identique à ceux avancés par l'ANPE, pour laquelle Internet facilite, voire accélère le repositionnement de l'établissement sur des services couvrant l'ensemble du processus du recrutement. A l'Apec, il est clair que le recrutement en ligne s'inscrit également dans une politique de redéfinition de l'offre de services qui oriente l'intermédiation vers une logique de structuration au sein de laquelle le concept de conseil a toute sa place.

Toutefois, le rôle du consultant Apec, s'il tend à être modifié sous l'effet d'Internet, n'est pas radicalement bouleversé. L'intervention humaine dans le processus de gestion de l'offre d'emploi est encore de mise, et ce pour plusieurs raisons.

---

<sup>44</sup> En 2004, le profil des utilisateurs d'apec.fr était le suivant : 24 % sont des jeunes diplômés, 43 % des cadres en activité, 33 % des cadres au chômage.

- En premier lieu, 25 % des offres d'emploi déposées le sont encore par le biais des centres Apec et de leurs consultants.
- 80 % des offres d'emplois déposées sur apec.fr sont nominatives. Y figurent donc les coordonnées de l'entreprise, et le candidat peut ainsi entrer directement en relation avec le recruteur. Mais pour les 20 % d'offres anonymes, l'Apec assure le traitement de l'offre d'emploi avec trois niveaux de service. Le premier consiste à mettre à la disposition des entreprises une simple boîte aux lettres électronique. Les candidatures sont toutes transmises à l'entreprise, qui effectue sa propre sélection. Le deuxième niveau consiste à demander aux consultants d'opérer une sélection des candidatures que l'Apec effectue sur la base des CV reçus sans toutefois rencontrer les candidats. Le dernier niveau repose sur une intervention plus lourde du conseiller qui aide l'entreprise à définir son besoin de recrutement et l'accompagne dans le processus d'embauche. Mais il s'agit là d'un cas de figure relativement minoritaire. Un quart des offres d'emploi déposées dans le réseau Apec hors ligne repose sur ce type de service.
- Toutes les offres d'emploi déposées en ligne font l'objet d'un contrôle avant d'être mises en ligne. Le dépôt en ligne ne signifie en aucune sorte que l'offre d'emploi, ou une fraction de celle-ci, sera immédiatement disponible sur apec.fr. L'interactivité n'est ici pas totale et ce choix confirme l'importance que l'Apec attache à la qualité des informations transmises pour faciliter les appariements sur des bases réelles et sérieuses.

*Le consultant a tout pouvoir pour accepter ou refuser une offre d'emploi.  
(Entretien Apec)*

Ces contrôles portent sur différents aspects : le descriptif du poste pour vérifier que les pré-formats ont été correctement remplis ; la nature de l'offre d'emploi pour vérifier qu'il s'agit bien d'une fonction cadre ; le respect de la loi pour s'assurer que l'offre d'emploi ne présente aucun caractère discriminant. Concrètement, 98 % des offres d'emploi déposées en ligne sont validées en moins de 48 heures et donc mises en ligne au plus tard le lendemain. Toutefois, la parution des offres dans *Courrier cadres* ne s'effectuera que le jeudi suivant, au risque donc pour un candidat intéressé, non-utilisateur d'Internet, d'en prendre connaissance alors que celles-ci sont déjà satisfaites. Soulignons d'ailleurs que compte tenu de l'importance prise par le dépôt d'offres nominatives sur le site emploi, 80 % des offres d'emploi diffusées par *Courriers cadres* sont également nominatives, un changement directement imputable à l'existence d'apec.fr.

- L'Apec peut également guider l'entreprise et l'aider à mieux s'orienter dans son recrutement en ligne, un recrutement qui semble reposer sur des codes à respecter pour garantir l'efficacité de la recherche. Le rôle de l'Apec semble ici davantage s'apparenter aux missions traditionnellement dévolues aux agences de communication RH.

*Le consultant est également là pour aider le recruteur à rendre son offre la plus vendeuse possible, qu'elle fasse la meilleure communication recrutement possible, dans le format imposé et le média choisi : un descriptif le plus concis, mais aussi le plus précis possible du poste proposé, du profil recherché avec la description de l'entreprise.  
(Entretien Apec).*

La mise en ligne directe de la plupart des offres d'emploi ne fait donc pas totalement disparaître l'intervention du consultant Apec. Mais il est clair que l'appariement en tant que tel occupe un espace temps plus réduit. Toutefois, pour garantir la qualité de l'appariement en moins de temps, encore faut-il qu'un contrôle soit effectué pour assurer la fiabilité des informations transmises. D'une certaine façon, la réalisation de gains de productivité recherchée par l'Apec exige en amont un renforcement du contrôle de l'information pour pouvoir, en aval, lors de la mise en relation, limiter l'intervention humaine.

Un traitement identique est réservé aux candidatures déposées dans la CVthèque.

### ***La CVthèque : un pilotage rigoureux qui ne peut pas faire l'économie d'intermédiaire***

L'Apec a mis en place sa CVthèque en 2000. Celle-ci a drainé près de 64 000 CV en 2003, un chiffre jugé modeste au regard de l'audience du site, mais qui s'expliquerait par le souci de privilégier la qualité des informations transmises. L'accent mis sur la qualité renvoie à deux pratiques professionnelles consistant d'une part à valider l'ensemble des CV déposés et d'autre part à garantir la « fraîcheur » des CV. En matière de validation, deux systèmes coexistent selon la nature de la relation nouée entre l'internaute et l'Apec :

*Pour les cadres suivis dans le cadre du conseil, comme le PARE, c'est le consultant qui valide le CV ; c'est normal puisqu'ils sont dans une relation personnalisée. Puis viennent tous les autres qui ne sont pas suivis dans le cadre du conseil ; cela concerne les services Apec à distance ; pour ceux-là, on procède également à une validation, mais ce sont des personnes qui s'en occupent au sein d'un service centralisé. (Entretien Apec).*

Les délais de validation peuvent être plus ou moins longs selon la nature du CV, mais en tout état de cause ils dépassent la durée maximale prévue pour les offres d'emploi (48 heures). Il faut compter en moyenne une semaine pour voir son CV intégrer la base de données. L'internaute est également amené à se déterminer sur la nature des entreprises pouvant solliciter sa candidature (cabinets de recrutement, entreprises, sociétés d'intérim)<sup>45</sup>.

La recherche de qualité passe également par une réactualisation des CV inclus dans la base pour vérifier que les intentions de l'internaute sont conformes aux objectifs de la CVthèque.

*Tous les CV qui figurent dans la CVthèque ont moins de deux mois. Peu avant l'expiration de ce délai, le candidat va être prévenu que son CV sera enlevé, sauf s'il veut prolonger encore de deux mois sa publication. Il y a donc une action du candidat qui indique qu'il est toujours intéressé pour recevoir des propositions et figurer dans la base. S'il ne dit rien, le CV est automatiquement retiré. Voilà pourquoi nous affichons uniquement 65 000 CV, contre d'autres job boards qui en affichent 300 000 et n'ont pas de délai de validation. Si vous appliquiez une formule mathématique, vous tomberiez pareil. (Entretien Apec).*

---

<sup>45</sup> En 2003, plus de 80 % des offres d'emploi ont été déposées par des entreprises. L'intérim ne représente qu'à peine 3 ou 4 % de l'ensemble des offres. Les cabinets de recrutement font également partie des « clients » de l'Apec. Une convention cadre a été signée avec les membres de Syntec-recrutement stipulant que l'accès aux services Apec leur est proposé gratuitement.



Cette volonté de construire la légitimité de la CVthèque sur la qualité des informations contenues et, plus généralement, d'asseoir la crédibilité des sites emploi sur la fiabilité des bases de données constitue une préoccupation commune aux deux sites institutionnels que sont l'ANPE et l'Apec.

Au plan théorique, cette préoccupation accrédite les développements récents qu'a connus le modèle classique du marché du travail attribuant à un défaut d'information les perturbations enregistrées dans le processus de mise en relation. On voit donc bien en quoi le développement de ces deux sites emploi ne remet pas en cause le rôle clef joué par les intermédiaires pour filtrer les informations. Dans le cas de l'ANPE, cette problématique du filtrage de l'information se double d'une préoccupation spécifique liée à l'action contra-sélective que doit conduire l'Agence en direction des chômeurs et, parmi ceux-là, de ceux qui sont le plus en difficulté. D'où le débat plus politique qui entoure le développement de la « banque de profils ».

Il n'en demeure pas moins que le recrutement en ligne génère des économies en temps. A l'ANPE comme à l'Apec, il en découle un léger glissement dans les modèles d'intervention privilégiés. Il semble que l'on assiste, en lien plus ou moins direct avec le recrutement en ligne, à l'émergence, côté services aux entreprises, d'un modèle de structuration situé en amont de la mise en relation et davantage ciblé sur des fonctions de conseils et d'aide au processus de recrutement, entendu au sens large. De ce point de vue, il n'est pas exclu de penser que les deux sites emplois ont pu contribuer à accélérer les évolutions en cours quant à la nature des services rendus aux usagers. Nous avons d'ailleurs vu que ce recentrage était également à l'œuvre dans les stratégies déployées par les cabinets de recrutement pour résister à la concurrence d'Internet dans les processus de recrutement.

## **4. QUELLE RECONFIGURATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ?**

Dans cette dernière partie, nous livrons une analyse transversale qui, en prenant appui sur les développements consacrés aux acteurs et aux transformations de leurs pratiques d'intermédiation, vise à déterminer quelles sont les reconfigurations du marché du travail induites par Internet.

Nous y abordons successivement trois points. Dans un premier temps, nous montrons qu'Internet a contribué à « étendre » le marché du travail : non seulement la technologie a accru la taille du marché formel en rendant son accès plus aisé et moins coûteux, mais ce faisant elle a aussi contribué à y attirer les individus en emploi. Dans un second temps, nous analysons les effets sur l'information sur le marché du travail : si Internet a incontestablement accru la quantité d'information, restent en suspens un certain nombre de questions sur la qualité et le traitement de cette information surabondante. Dans un troisième temps, enfin, nous testons l'hypothèse souvent avancée selon laquelle Internet serait un facteur de désintermédiation du marché du travail : une place plus importante est effectivement donnée au modèle « information », mais nous verrons que l'intermédiation au sens fort se transforme plutôt qu'elle ne s'affaiblit.

### **4.1. Une extension du marché du travail**

Les sites emploi ne sont pas seulement développés au détriment des annonces presse. Ils ont aussi probablement contribué à étendre le champ du marché du travail formel en rendant son accès plus aisé et moins coûteux.

Cette extension a son parallèle côté candidats, elle y est même beaucoup plus visible. En effet, Internet a considérablement favorisé les comportements de veille, élargissant le marché du travail à de nombreux individus en poste cherchant « passivement » un autre emploi.

La conséquence de ces nouveaux comportements est double. En premier lieu, dans un contexte de forte préférence des recruteurs pour les candidats déjà en activité, cela accroît la concurrence à laquelle doivent faire face les chômeurs. En second lieu, l'influence du marché externe sur les relations d'emploi se trouve renforcée.

#### ***Un accès plus facile au marché du travail pour les recruteurs***

Par rapport à la presse, Internet présente l'avantage de pouvoir déposer des offres d'emploi sur des supports à forte audience sans intermédiaire et à moindre coût. On a vu dans la partie consacrée à la presse et aux agences de communication RH (2.1.) qu'Internet offrait la possibilité de publier des annonces à un prix environ dix fois moindre que dans les cahiers emploi des grands quotidiens et hebdomadaires. On a également souligné le fait qu'il supprimait les contraintes techniques liées au support papier, contraintes qui pouvaient nécessiter le recours à un professionnel pour mettre en forme l'annonce et la transmettre au support. Enfin, les sites emploi ont mis en place des systèmes de paiement en ligne qui permettent d'acheter directement des offres d'emploi avec une simple carte bleue.

En outre, les sites emploi sont un média de recrutement a priori beaucoup plus égalitaire que la presse. Sur la plupart des sites les annonces sont classées par ordre chronologique, que le recruteur soit une PME ou un grand compte. Dans ce classement, les dispositifs payants de mise en valeur distinguent encore peu les annonces (généralement, cela se réduit à un logo). Enfin, la taille des annonces est standardisée de sorte que les recruteurs bénéficient tous du même espace. Autant de caractéristiques qu'on ne retrouve pas dans la presse, où la visibilité d'une annonce est largement fonction du prix.

Internet a également facilité l'accès aux services des intermédiaires institutionnels du marché du travail que sont l'ANPE et l'Apec. Comme nous l'avons vu dans les développements qui leur ont été consacrés (partie 3.), il est possible pour une entreprise de déposer une offre en ligne et de recevoir des candidatures par Internet, à la manière des *job boards*. Internet a en outre décuplé et élargi l'audience de ces services gratuits.

Enfin, en abaissant les coûts d'entrée sur le marché des médias de recrutement, Internet a suscité la création de supports hyper spécialisés qui n'auraient pas été viables en presse papier. En outre, alors que cette dernière doit justifier son prix de vente et trouver son audience avant tout par le contenu rédactionnel, les sites emploi spécialisés sont en grande partie affranchis de cette obligation du fait de la gratuité. Ils peuvent donc concentrer l'essentiel de leurs efforts aux offres d'emploi<sup>46</sup>. De nouveaux supports ciblés sur des segments du marché du travail non encore couverts ont ainsi pu voir le jour. Citons, par exemple, clic-and-sea.com pour les métiers de la mer ou distrijob.fr pour ceux de la distribution.

Même si cela est par définition difficile à mesurer, cet ensemble de facteurs conduit à penser qu'Internet a contribué à étendre la partie « émergée » de l'offre d'emploi, c'est-à-dire celle matérialisée par des annonces. En effet, l'accès beaucoup plus aisé et moins coûteux aux annonces ainsi que la multiplication des supports adaptés aux besoins spécifiques sont de nature à stimuler ce mouvement.

### ***Un outil idéal pour les candidats « passifs »***

Le corollaire de cette tendance côté candidats est plus visible. En effet, Internet a très clairement permis d'élargir le marché du travail du côté des actifs en emploi, et plus particulièrement de ceux que les professionnels du recrutement appellent les candidats « passifs ». Au moment de la montée en puissance de ce nouveau média pour l'emploi, à la fin des années quatre-vingt-dix, cette dimension était particulièrement importante dans un contexte où l'on parlait aisément de « pénuries de main-d'œuvre » ou que l'objectif d'un retour au plein emploi paraissait réaliste. Cette problématique était alors prégnante, y compris au sein du service public de l'emploi, et a orienté la manière dont a été pensé anpe.fr.

---

*Quand le projet anpe.fr a démarré, en 1998, on était dans une période où tout le monde annonçait le plein emploi. Il faut se rappeler que cela a été créé avec l'esprit que la mise en place se ferait à un moment où il n'y aurait quasiment plus de demandeurs d'emploi, mais quasiment que des inemployables, et qu'il allait falloir attaquer le marché des actifs. Tous les services ont été pensés par rapport aux actifs. (Entretien ANPE)*

<sup>46</sup> Notons toutefois, comme cela a déjà été souligné dans la partie consacrée aux *job boards*, que les sites spécialisés ont tout intérêt à se démarquer des généralistes par le contenu rédactionnel (cf. 1.2.).

Par définition, les candidats « passifs » ont une relation au marché du travail sensiblement différente à celle des personnes en recherche active : leur consentement à payer l'accès aux offres d'emploi et à faire l'effort d'aller les chercher est bien moindre. De ce point de vue, Internet correspond tout à fait à leurs attentes : d'une part, la norme est la gratuité de la consultation des offres ; d'autre part, les sites emploi se sont maintenant pratiquement tous dotés de CVthèques et de dispositifs de *push mail*.

Ces deux derniers services marquent une vraie différence avec la presse et avec les réseaux physiques d'agences : ils permettent une veille totalement automatisée et donc presque entièrement passive. Ainsi, côté candidats, l'effet le plus marquant d'Internet est le développement massif des comportements de veille.

Le premier service historique des *job boards* est la publication simple d'offres d'emploi. Il s'agissait de transposer le modèle des annonces presse sur le support Internet. Mais, en offrant par la suite la possibilité à l'internaute de recevoir par e-mail des offres d'emploi ciblées en fonction de critères qu'il a définis, les sites emploi ont apporté un service tout à fait nouveau qui a rapidement pris une place très importante dans leur activité, qu'ils soient privés ou institutionnels.

*L'idée, c'est d'envoyer dans la boîte aux lettres des gens les offres d'emploi qui les concernent. L'internaute s'inscrit et dit : « Je veux recevoir toutes les offres de commerce en Pays de Loire », et vous enregistrez ce badge, en quelque sorte, et vous lui balancez des offres, des offres, des offres ... après. Et ça l'incite à répondre, puisqu'il a juste un clic à faire pour répondre. Il n'a même plus besoin de se déplacer ; c'est l'idée d'envoyer des offres dans les boîtes aux lettres, c'est le push mail.*

*Le push mail, aujourd'hui, c'est 50 % du retour de ces gros sites-là. C'est-à-dire que demain, on coupe le push mail, et on dit « Vous avez uniquement des offres d'emploi destinés aux gens qui se déplacent sur le site de Monster ou sur le site d'Emailjob, et qui répondent volontairement à une annonce, après l'avoir vue, volontairement, à l'issue d'un critère de tri », vous tombez de la moitié du rendement, au moins. (Entretien, agence de communication RH).*

Le *push mail* est un outil particulièrement prisé par les candidats en veille. A titre d'exemple, fin février 2005, 68 % des abonnés à l'alerte mail de Keljob avaient déclaré, lors de leur inscription, être en emploi<sup>47</sup>.

Les CVthèques ont été développées après la parution d'offres d'emploi. Dans un premier temps, elles ont privilégié de longs formulaires spécifiques à chaque site que les candidats devaient remplir manuellement. Il est en effet aisé de procéder à des tris élaborés à partir de données ainsi formatées et les *job boards* ont ainsi pu offrir aux recruteurs des outils de recherche et de tri de CV très poussés. Mais ils se sont rapidement rendu compte que les candidats en poste, particulièrement recherchés par les utilisateurs principaux des CVthèques (cabinets de recrutement et SSII), étaient souvent dissuadés par ce long processus de saisie. En outre, la configuration d'un CV en format libre est très souvent considérée par les recruteurs comme un moyen d'appréciation du candidat. De nombreux *job boards* ont donc intégré la possibilité pour les internautes de ne remplir qu'un très bref formulaire et de télécharger un CV classique au format Word.

---

<sup>47</sup> A partir des chiffres fournis par Keljob. Le dénominateur exclut les données manquantes.

Cette tendance semble se retrouver avec retard dans les sites carrières des entreprises. Le site Keljob réalise chaque année au mois de janvier, depuis 2001, une enquête sur les sites des 1 000 premières entreprises françaises (selon le classement de *l'Expansion*). Il en ressort que, parmi ceux disposant d'un espace carrières, la présence de masque de saisie de CV a régulièrement progressé entre 2001 et 2004, passant de 34 à 54 %. Mais, en 2005, cette tendance s'est semble-t-il nettement infléchie, la proportion tombant à 40 %. Parmi les explications de ce résultat qui reste à confirmer sur le long terme, Cyril Janin<sup>48</sup> avance que « *les entreprises ont multiplié les formulaires dans un marché de l'emploi facile pour elles en se disant qu'elles allaient ainsi "écrémer" facilement les candidats. Elles se rendent compte que ce n'est pas efficace et que cela a un effet pervers en rebutant les meilleurs candidats. [...] Dans le contexte d'« un léger redémarrage du marché, [...] les entreprises préfèrent faciliter le dépôt de candidature ».*

Il y a donc une réelle tension entre, d'une part, la tentation d'imposer un formulaire pour faciliter le traitement des données et décourager les candidats les moins motivés et/ou les moins pertinents (on y reviendra plus loin, la facilité induite par Internet conduit à une réduction de la pertinence globale des candidatures), et, d'autre part, la nécessaire prise en compte des rapports de force sur le marché du travail, en particulier vis-à-vis des « meilleurs » candidats, qui sont supposés être déjà en poste. L'apparition de logiciels permettant d'analyser et de trier les CV de manière automatisée contribue sans doute à relâcher cette tension, mais l'adoption d'un format générique de publication pourrait permettre d'aller beaucoup plus loin (voir plus loin les développements sur le HR-XML).

Les CV déposés sur les *job boards* le sont majoritairement par des individus en poste. Ils représentent par exemple environ 60 % de la CVthèque de Cadremploi. C'est une proportion semble-t-il courante pour les acteurs marchands.

Sans atteindre ces niveaux, les sites institutionnels ont un public largement composé d'individus en poste. Concernant l'Apec, en 2004, près de 45 % des utilisateurs du site étaient en activité. Cette proportion n'est guère surprenante compte tenu de l'orientation actuelle de la communication de l'institution à l'égard des candidats. En particulier, le slogan mis en avant par la publicité s'adresse aux seules personnes en emploi : « *l'Apec, on n'a pas trouvé mieux pour trouver mieux* ». Pour ce qui est de l'ANPE, il peut paraître étonnant de constater que la proportion n'est guère éloignée : en 2004, environ 40 % des personnes présentes dans la « banque de profils » étaient en emploi et donc non inscrites à l'ANPE (ni même en catégorie 5 « demandeurs d'emploi en activité »). Par ailleurs, 22 % étaient des cadres. Comme, nous l'avons déjà souligné dans la partie consacrée aux acteurs institutionnels, anpe.fr touche un public très sensiblement différent de celui des agences locales pour l'emploi.

Outre les CVthèques et le *push mail*, Internet pourrait donner aux recruteurs un autre outil pour cibler les candidats passifs. Il s'agit des liens commerciaux contextualisés. C'est en tout cas ce qu'affirme Joel Cheesman, qui dirige une société d'optimisation de référencement dans les moteurs de recherche spécialisée dans les ressources humaines, dont le slogan « *You don't need*

---

<sup>48</sup> Cyril Janin est président du directoire de Keljob. Extraits d'une correspondance électronique avec les auteurs.

*Monster when you've got Google* »<sup>49</sup> exprime assez bien le métier. L'idée est simple : il s'agit d'utiliser le système *AdWords* introduit par Google, qui a bouleversé le monde de la publicité en ligne, pour la communication de recrutement. Ce système, qui doit son succès à la possibilité d'afficher sur des sites affiliés des publicités en rapport avec leur contenu (l'annonceur achète des mots-clés et paie ensuite au clic), comprend depuis mai 2005 la possibilité de sélectionner les sites en question. Il devient ainsi possible de cibler très précisément sa publicité, ce qui est particulièrement intéressant pour les recruteurs qui souhaitent mettre en avant leurs sites carrières. Selon Joel Cheesman, ces derniers pourraient ainsi obtenir à moindre coût des retours très pertinents, où les candidats passifs sont majoritaires<sup>50</sup>.

### **Sélectivité renforcée et pénétration du marché dans les relations d'emploi**

En contribuant à développer les comportements de veille, notamment par le biais d'outils tels que le *push mail* et les CVthèques, Internet a donc renforcé la présence sur le marché du travail des individus déjà en poste. La concurrence accrue auxquelles doivent faire face les chômeurs est d'autant plus difficile que les recruteurs français marquent une préférence très nette pour ce type de profils et que la numérisation des candidatures leur permet de les identifier par des tris automatiques.

En particulier, les CVthèques des *job boards* permettent généralement de distinguer aisément les individus en poste. Ce type d'outil encourage donc la tendance « naturelle » des recruteurs à privilégier ce type de profil, alors que les annonces sont a priori plus ouvertes (quand elles ne s'appuient pas sur un formulaire à renseigner pour postuler).

*On connaît les entreprises. [...] Il y a toujours un frein à aller chercher un chômeur parce que c'est moins bien que quelqu'un qui est en poste [...]. La CVthèque aide vraiment ce raisonnement-là. D'autre part, rien n'empêche qu'un chômeur réponde à une annonce. Plus les annonces sont mises en avant, plus cela donne de chance aux demandeurs d'emploi. (Entretien, responsable de job board)*

Les CVthèques des sites institutionnels n'offrent pas aux recruteurs la possibilité d'effectuer des tris permettant d'isoler les individus en poste, bien que leurs formulaires de dépôt de profil intègrent ce type de variable. Il s'agit donc d'un choix délibéré allant à l'encontre des mécanismes de sélectivité du marché du travail.

Au-delà, pour l'ANPE, Internet peut non seulement être un moyen d'étendre son domaine d'intervention aux actifs mais également de différencier les niveaux de service : aux individus en poste une intermédiation à dominante informationnelle et aux chômeurs une intervention plus structurante. Une telle configuration permettrait de ne pas opposer, d'une part, actifs et chômeurs, et, d'autre part, transparence du marché et action contre-sélective. Mais elle est encore à construire et suppose que le réseau d'agences s'adapte à la forte réactivité imposée par Internet. Si ce n'est pas le cas, les offres nominatives les plus

---

<sup>49</sup> « Pas besoin de Monster quand vous avez Google »

<sup>50</sup> Cf. [http://cheesman.typepad.com/seo/2005/04/google\\_enhancem.html](http://cheesman.typepad.com/seo/2005/04/google_enhancem.html)

intéressantes auront tendance à être pourvues par des individus ayant la possibilité d'y répondre directement sur le site.

*Il est important que nous soyons aussi présents sur le marché des actifs. D'ailleurs, il était prévu dans Géode<sup>51</sup> que les actifs pourraient rentrer via la banque de profils. On ne peut pas opposer demandeurs d'emploi et actifs, puisque, aujourd'hui, la même personne se retrouve dans différentes situations ; ce sont des histoires de parcours et de précarité. Opposer les deux est stupide. Il s'agit plutôt d'une chaîne continue entre les deux. Donc, il faut pouvoir donner la priorité à certaines candidatures parce que l'on est en train de travailler dessus et pour d'autres laisser les choses se faire parce qu'elles ne sont pas dans cette dynamique-là, à ce moment-là. Il faut faire des plus pour certains. Cela n'a pas encore été fait. Je suis en train de parler de choses qui n'existent pas encore, mais qui me paraissent importantes. (Entretien ANPE)*

Une autre conséquence des comportements de veille favorisés par Internet est la pression accrue qu'exerce le marché du travail sur les relations d'emploi. En effet, grâce à la consultation des offres - sur les sites ou par *push mail*- et aux sollicitations éventuelles résultant de la publication de leur CV, les individus en poste peuvent disposer en permanence d'une information sur leur « valeur » sur le marché externe et étalonner ainsi leur emploi actuel et les perspectives professionnelles qui y sont attachées<sup>52</sup>. Outre le contenu des annonces, leur nombre peut être en soi une indication précieuse : les individus peuvent ainsi estimer la demande sur le segment du marché du travail dans lequel ils évoluent. En fonction des informations qualitatives et quantitatives qu'ils tirent des sites emploi, ils peuvent choisir de revendiquer un ajustement salarial ou de saisir une opportunité externe.

*La force d'Internet est l'alerte e-mail. On peut dire tout ce que l'on veut, mais s'il n'y avait pas l'alerte e-mail, on n'aurait pas cette capacité à faire revenir en permanence les gens sur le site. [...]*

*L'alerte e-mail fait de nous un partenaire privilégié non seulement pour les gens qui sont en recherche active, mais également pour ceux qui sont en poste, en veille, tranquilles et qui, grâce à Internet, ont la possibilité, ce qui n'était pas du tout le cas avant, d'avoir en permanence une idée de leur attractivité et, à la rigueur, de leur employabilité sur le marché.*

*Ainsi, je suis commercial, je me rends compte que cela représente 40 % des offres, alors que ce n'était que 20 % en 1999... Pourquoi est-ce 40 % aujourd'hui ? Tout simplement parce que dans un marché en crise, parce qu'on est toujours en crise côté candidats, il y a un réflexe, le chiffre d'affaires ne vient pas tout seul, donc il faut aller le chercher ; de ce fait, les sociétés continuent à recruter beaucoup de commerciaux. Ainsi, je suis commercial, je reçois dix annonces par jour ou par semaine, c'est rassurant. Je me dis que je peux changer de boulot, au pire, si je me plante, je peux retomber sur mes pattes ; parce qu'il y a tellement d'annonces que je pourrais repostuler, etc. Si je bosse en marketing, j'aurais une annonce par mois : attention si je change de boulot, je prends quand même un risque important.*

*Par conséquent, quelque part, les alertes e-mail sont des accélérateurs de mobilité professionnelle, ou non d'ailleurs, cela marche dans les deux sens. Mais, c'est vraiment*

---

<sup>51</sup> Geode, pour GEstion Opérationnelle de la Demande d'Emploi, est un applicatif métier en expérimentation à l'ANPE qui a pour objet d'assurer la gestion de l'intermédiation et de la relation client.

<sup>52</sup> Notons toutefois que la réticence française à afficher le salaire dans les annonces emploi rend cette information imparfaite. Suivant une spécificité nationale qui existait déjà dans la presse, en France, les annonces Internet n'indiquent que rarement le salaire offert, à l'inverse du Royaume-Uni, par exemple, où une offre d'emploi est jugée incomplète dans ce cas (cf. étude du CEE, *Des standards nationaux à l'épreuve d'Internet*, 2003). Les sites institutionnels (ANPE et Apec) incitent vivement les recruteurs à indiquer le salaire dans leurs annonces mais, côté sites marchands, la démarche est assez rare (parmi les généralistes, il n'y a guère que Cadremploi à le faire).

*une vigie qui permet aux gens, en permanence, de se dire : « Est-ce que je change ? Est-ce que je ne change pas ? Combien je vaudrais ? » (Entretien, dirigeant de job board).*

De ce point de vue, il est significatif de constater que les deux professions qui utilisent le plus les sites emploi, notamment leurs systèmes de *push mail*, sont les informaticiens et les commerciaux, deux professions où le turnover est très élevé, notamment entre 25 et 35 ans (qui se trouve être aussi la tranche d'âge la plus représentée sur les sites emploi), et les comportements de veille largement développés. Le cas des informaticiens des SSII, selon nous particulièrement significatif, est évoqué dans l'encadré ci-dessous, sur la base d'une étude antérieure<sup>53</sup>.

---

#### Encadré

##### *Internet et le « marché de compétences » des services informatiques*

Dans les SSII (sociétés de services et d'ingénierie informatiques), la moyenne d'âge est assez faible, de l'ordre de 32 ans. Ceci s'explique par le fait que les jeunes diplômés représentent une part très importante de leurs recrutements et qu'ils quittent pour l'essentiel les services informatiques après quelques années d'expérience professionnelle pour aller travailler dans les entreprises utilisatrices. Durant ces quelques années, la mobilité intra-sectorielle est également forte, et elle est pour l'essentiel volontaire. Pour ces jeunes salariés, il s'agit de multiplier les expériences dans une logique d'apprentissage sur le tas et de valorisation immédiate des compétences ainsi acquises. Nous avons introduit la notion de « marché de compétences » pour décrire ces processus. Celle-ci renvoie à deux éléments structurants.

1. Les qualités professionnelles, parce qu'intrinsèquement liées à la personne, multiformes et évolutives, ne forment pas de corpus de connaissances stabilisé. Elles doivent donc être acquises sur le marché même, sur le tas, par la multiplication des expériences professionnelles.
2. La reconnaissance et la valorisation des qualités ainsi acquises dépendent largement de la capacité des individus à « se vendre » soit au sein du marché interne de leur entreprise, soit sur le marché externe.

Sur un « marché de compétences », les individus adoptent des comportements de veille permanents, à la fois pour pouvoir saisir d'éventuelles opportunités externes et pour trouver les arguments pour « se vendre » en interne à leur employeur. La référence constante au marché externe est en effet primordiale dans la négociation individualisée avec ce dernier : pour être crédibles, les prétentions salariales doivent s'appuyer sur des références au marché pour le même type de poste ; et pour bénéficier d'une augmentation réellement substantielle, il est courant de pratiquer le « chantage à la démission » sur la base d'une proposition extérieure. Nous avons pu observer l'utilisation stratégique et généralisée d'Internet, en particulier du *push mail*, dans ces pratiques.

---

L'ensemble de ces développements conduit très naturellement à se demander si Internet favorise une allocation efficace de la main-d'œuvre. La réponse est loin d'être évidente et dépend au premier chef de ce qu'on considère comme « efficace ». S'agit-il de raisonner au niveau microéconomique et de favoriser la productivité de l'appariement ou faut-il considérer que l'efficacité réside dans la résorption des déséquilibres du marché du travail dont le chômage dit « frictionnel » est l'expression ?

---

<sup>53</sup> « Les services informatiques aux entreprises : un "marché de compétences" ? », Yannick Fondeur et Catherine Sauviat, *Formation Emploi*, n°82, avril 2003.



La concurrence accrue à laquelle doivent faire face les chômeurs de la part des individus en emploi et le renforcement de la sélectivité du marché du travail incitent à penser qu'Internet favorise la première acception de l'efficacité au détriment de la seconde. On pourrait même aller plus loin en avançant l'idée selon laquelle Internet, en favorisant l'accroissement du *turnover*, contribuerait à générer des coûts supplémentaires et des problèmes d'organisation défavorables à la productivité.

Mais les économistes orthodoxes avancent volontiers l'idée selon laquelle, au contraire, Internet jouerait positivement sur les deux aspects de l'efficacité du marché du travail. En améliorant la qualité de l'information sur le marché du travail, Internet jouerait positivement sur la qualité des appariements et parviendrait également à y réduire les déséquilibres en favorisant des mécanismes de vases communicant entre micro-marchés.

Il n'est évidemment pas question de trancher ici - ces arguments théoriques étant difficilement testables empiriquement - mais simplement de soulever les questions que suscite la place croissante que prend Internet dans l'intermédiation sur le marché du travail. Et, comme on vient de le souligner, au centre des effets positifs attendus se trouve la qualité de l'information.

## 4.2. Une meilleure information ?

La vertu première accordée à Internet est de contribuer à la fluidification du marché du travail en améliorant considérablement le niveau d'information des agents. Force est de constater, comme on vient de le voir, que l'accès au marché du travail formel a été considérablement facilité et accéléré, tant du côté des recruteurs que des candidats. Mais s'il n'est pas douteux qu'Internet donne accès à un plus grand nombre d'offres d'emploi et de candidats, la question de la centralisation (a), de la qualité (b) et du traitement (c) de cette information surabondante reste largement en suspens.

- (a) D'un côté les technologies Internet ont engendré une multiplication des vecteurs de diffusion de l'information, mais, d'un autre, elles rendent théoriquement possibles son partage et sa centralisation *a posteriori*. Cependant, sur ce second point, il convient de régler la question de la standardisation des annonces pour ne pas sacrifier au passage la richesse et la précision de l'information.
- (b) En réduisant les coûts et en facilitant les procédures, Internet a éliminé un certain nombre de barrières à l'entrée du marché du travail, tant du côté de l'offre que de la demande. Par ailleurs, l'information peut désormais être produite sans intermédiaire, directement par les protagonistes du marché. Mais ce faisant, un filtre important a été levé, ce qui a eu pour conséquence un fort accroissement du taux d'informations non pertinentes (ce que nous désignons ici par « bruit ») ou non fiables.
- (c) L'abondance de l'information et la nécessité d'éliminer un « bruit » plus fort accentuent le problème de la sélection. Plus l'information est importante en quantité et hétérogène en qualité, plus les agents sont tentés de recourir à des dispositifs de tri automatisés. En outre, la numérisation et le formatage des données facilitent considérablement ce type de traitement. Mais la possibilité de recourir à ces outils n'est pas offerte de manière symétrique aux recruteurs et aux candidats. Par ailleurs, une sélectivité à la fois plus forte et fondée sur des critères formels est un puissant facteur de transformation du recrutement dont il faudra bien mesurer les conséquences.

### ***Une information surabondante et dispersée***

Internet n'a pour le moment pas suscité la grande bourse à l'emploi électronique dont rêvaient les économistes orthodoxes. Au contraire, en abaissant les coûts d'entrée sur le marché des médias de recrutement, Internet a engendré une multiplication des lieux possibles de confrontation de l'offre et de la demande.

Certes, il existe un mouvement tendanciel de concentration des *job boards*, dont la croissance de Monster est l'expression aboutie. Mais, comme nous l'avons souligné, ce mouvement est limité aux sites généralistes : il continue de se créer tous les jours des sites spécialisés, et les rachats de sites de ce type par des généralistes ne sont pas significatifs. C'est essentiellement *entre généralistes* que se manifeste la concentration.

En permettant l'émergence de médias de recrutement très ciblés mais rentables en raison des faibles coûts d'exploitation, Internet ne contribuerait donc pas au

décloisonnement du marché du travail, mais, au contraire, participerait à son mouvement « naturel » de segmentation.

Le marché américain des annonces emploi en ligne, qui dispose d'une avance non négligeable sur le marché français (essentiellement du fait d'une démocratisation plus précoce de l'accès à Internet), est de ce point de vue très significatif. Chaque micro-segment du marché du travail y a son site. Ainsi il existe des sites pour trouver un emploi de pasteur dans une église, des sites réservés aux vétérans de l'armée, aux femmes, aux différentes minorités, etc. Au-delà de ces exemples, assez spécifiques au contexte américain, il existe aussi beaucoup plus de sites spécialisés sur des segments peu qualifiés qu'en France, en particulier sur les « cols bleus » ou sur le recrutement ultra localisé, par exemple par quartier dans les grandes villes.

Non seulement le marché des *job boards* ne suit pas de tendance à l'unification, mais Internet permet également à d'autres acteurs de publier directement les offres d'emploi.

C'est d'abord le cas des intermédiaires traditionnels. La plupart des entreprises de travail temporaire disposent de sites propres. En ce qui concerne les cabinets de recrutement, les géants du secteur (Michael Page...) publient toutes leurs missions depuis longtemps, tandis que des cabinets de plus petite taille s'unissent pour faire de même avec des outils communs (Talentup...).

Mais le phénomène le plus important est sans doute la multiplication des espaces de publication d'offres d'emploi directement sur les sites corporate des entreprises. Deux études en attestent.

- Chaque année depuis 2001, le site Keljob réalise au mois de janvier une étude auprès des 1 000 premières entreprises françaises (selon le classement de *l'Expansion*). Il en ressort qu'en janvier 2005 non seulement ces grandes entreprises possédaient quasiment toutes un site Internet (92 %, contre 69 % en 2001), mais également que les deux tiers de ces sites disposaient d'une rubrique dédiée à la publication d'offres d'emploi (contre moins de 38 % en 2001).
- L'ANPE a réalisé fin 2003 une enquête « Recrutement par Internet » auprès d'un panel beaucoup plus large<sup>54</sup>. Les résultats indiquent que 45 % des établissements - toutes tailles confondues - avaient à cette date un site Internet et que 54 % y déposaient des offres d'emploi. Ces chiffres sont fortement corrélés avec la taille de l'entreprise : plus des trois quarts des établissements de plus de 50 salariés avaient un site et environ les deux tiers y déposaient des offres.

Pour répondre à la tendance des entreprises à se doter de sites carrières, l'Icann (*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*), l'organisme international en charge des noms de domaine, a introduit en avril 2005 l'extension « .jobs » (qui s'ajoute aux « .com », « .net », « .org »...). Celle-ci est gérée par la plus grande

---

<sup>54</sup> Jean-Louis Zanda, *Les employeurs qui recrutent par Internet*, l'Observatoire de l'ANPE, Les essentiels, avril 2005.

association mondiale de professionnels des ressources humaines, la SHRM (*Society for Human Resource Management*), qui en a proposé la création. A priori, cette nouvelle extension devrait être réservée aux sites carrières. Par exemple, le site carrière de Renault serait « *renault.jobs* », ce qui pourrait permettre une identification plus facile par les internautes et par les moteurs de recherche.

On retrouve, dans une certaine mesure, ce phénomène d'auto-diffusion de l'information côté candidats. Depuis longtemps, la possibilité existe de mettre son CV en ligne via un site personnel. Des outils spécifiques (*easy-cv.com*, *cv1.com*, *netcv.org...*) sont apparus par la suite, associant service d'hébergement et mise à disposition de modèles de CV. Mais ce mouvement de publication personnelle s'est considérablement accentué et transformé avec l'apparition et la diffusion d'outils de type *weblog*<sup>55</sup>. Au-delà de la simple mise en ligne de leur CV, les candidats se servent souvent du *blog* comme d'une vitrine professionnelle leur permettant, par les notes qu'ils y publient, de mettre en évidence leurs compétences. De ce point de vue, il est assez significatif que les *job boards* commencent (timidement pour le moment) à intégrer ce service à leur offre. C'est notamment le cas de *Cadresonline*, qui propose, depuis mars 2005, un outil de publication personnel destiné aux candidats (*blogemploi.com*). *Keljob* annonce également un service de « *weblog professionnel* » dans le cadre de son offre premium (payante). Notons toutefois qu'à l'heure actuelle l'utilisation des *blogs* comme vecteurs de communication individuelle sur le marché du travail reste encore largement cantonnée à des professions spécifiques et généralement très qualifiées (métiers des technologies de l'information et des ressources humaines essentiellement).

### ***La circulation de l'information est limitée par l'absence de standards***

Face à la multiplicité des supports de diffusion, une première solution consiste simplement pour un acteur, qu'il soit recruteur ou candidat, à multiplier les supports sur lesquels il diffuse son offre d'emploi ou sa candidature. Il peut le faire « manuellement » en répétant la procédure pour chaque support ou avoir recours à des services de *multi-posting*, qui s'en chargent pour lui. On a eu l'occasion d'évoquer ce type d'outils concernant les offres d'emploi dans les développements consacrés aux agences de communication RH : le projet *jobposting* de l'ACCE correspond très exactement à cela. Signalons également qu'un certain nombre de logiciels de e-recrutement (*jobpartners* par exemple) intègrent ce type de module et permettent ainsi de basculer très simplement sur un ou plusieurs *job boards* les offres paraissant sur le site carrières de l'entreprise cliente. Enfin, avant l'initiative de l'ACCE, ce type de service était déjà proposé individuellement par plusieurs agences de communication RH : on peut citer la solution de Bernard Hodès Group (*Hodes IQ*, lancée fin 2004 en France), celle de TMP (*Jobviper*, qui n'a pas percé en France) ou, à une échelle bien moindre, celle du *pure player* Internet Aktor interactive (*Robopost*). Cette dernière société édite également le seul outil de *multi-posting* de CV français : *Postemploi*. Dans sa version payante, ce service permet à un candidat de diffuser son CV soit vers une cinquantaine de cabinets de recrutement, soit vers une centaine d'entreprises. Il ne s'agit pas d'une offre symétrique à ce qui est proposé aux recruteurs puisque aucune diffusion vers les CVthèques des *job boards* n'est proposée.

---

<sup>55</sup> Un *weblog* ou *blog* est un outil de publication personnel en ligne fondé sur un système de gestion de contenu simplifié et accessible sans connaissance de la programmation.

Les outils de *multi-posting* au sens fort, c'est-à-dire ceux diffusant une offre ou un CV sur plusieurs *job boards* de manière complètement automatisée, nécessitent un interfaçage spécifique avec chaque site « receveur » du flux. En effet, les différents acteurs n'ont pour le moment pas adopté de format standard pour les annonces et les CV.

Multiplier les supports de diffusion de son offre ou de sa candidature est une solution mise en œuvre *a priori*. Il est également possible de recourir à des solutions *a posteriori* de centralisation ou de partage de l'information. Là encore elles sont beaucoup plus développées pour les annonces que pour les CV. Et, surtout, on retrouve également les problèmes liés à l'absence de format standard.

**Concernant les annonces**, il faut distinguer rediffusion et référencement.

- Dans le cadre d'une rediffusion, l'annonce paraît intégralement sur plusieurs sites. On peut citer l'exemple de Cadresonline et de son réseau de partenaires (*cf.* partie 1.2.) ou de la politique *d'intégration des offres* de l'ANPE (*cf.* partie 4.1.).

Le principe technique de la rediffusion est semblable à celui du *multi-posting* et donc tout aussi exigeant. En l'absence de normalisation générale des annonces, la rediffusion sans double saisie repose sur de délicates négociations bilatérales.

- Dans le cadre d'un référencement, l'offre d'emploi n'est pas reprise intégralement. Le site référenceur n'extrait que quelques critères que les internautes pourront mobiliser dans leurs recherches et la page de résultats ne contient que des hyperliens pointant vers le site émetteur. Les possibilités de tri sont généralement bien plus faibles sur des offres référencées que sur des offres diffusées ou rediffusées sur un site emploi. En revanche, l'opération est beaucoup moins contraignante que dans le cas d'une rediffusion intégrale. Le référencement peut être effectué par un « métamoteur » de recherche d'emploi ou un moteur de recherche verticale<sup>56</sup>, ce qui induit souvent des techniques différentes.
  - Théoriquement, dans le cas des moteurs de recherche verticale, l'annonceur ne se préoccupe de rien : l'annonce est automatiquement référencée, et il ne lui est même pas nécessaire de la signaler, les agents de recherche la repérant au gré de leur exploration du web (à la manière d'un moteur de recherche généraliste). Mais sur ces deux aspects, les écarts à la théorie sont très fréquents, pour trois raisons : 1) les technologies de reconnaissance des critères susceptibles d'être mobilisés par les internautes dans leurs recherches (fonction, localisation...) sont imparfaites ; 2) il est plus aisé et rapide (le temps est essentiel dans le recrutement en ligne) de référencer des offres signalées par le recruteur ; 3) si le modèle économique du moteur ne repose pas sur la publicité mais sur la facturation des clics des internautes sur les offres référencées, il est bien sûr nécessaire d'établir un contrat *ad hoc*.

---

<sup>56</sup> Sur cette distinction, *cf.* partie 1.2.

- Dans le cas des « métamoteurs » de recherche d'emploi, des interventions au cas par cas sont a priori nécessaires (soit de la part de l'émetteur initial de l'offre soit du « métamoteur ») et assurent un référencement plus précis. Les sites qui n'ont qu'un nombre limité d'offres à référencer doivent effectuer manuellement la critérisation de leurs annonces, c'est-à-dire renseigner pour chaque annonce la profession, la localisation et l'ensemble des autres items proposés par le formulaire de recherche du « métamoteur ». Seuls les grands comptes bénéficient de technologies assurant le repérage automatique des critères : pour fonctionner correctement, ces « agents intelligents » doivent être adaptés aux spécificités du format de publication de chaque site émetteur, l'investissement n'est donc rentable que sur les gros volumes.

**Côté CV**, les outils permettant de pallier *a posteriori* la dispersion de l'information sont moins développés. Destinés aux recruteurs, ils permettent d'interroger plusieurs CVthèques à la fois. Notons que, contrairement aux référenceurs d'offres d'emploi, qui intègrent souvent les offres diffusées de manière totalement décentralisées sur les sites carrière des entreprises, il n'est question ici que d'indexer les CVthèques des *job boards* et non les CV directement diffusés par les candidats sur leurs sites personnels (ni d'ailleurs les CVthèques internes des entreprises, mais ceci nécessiterait d'abord que ces dernières les ouvrent, ce qui est, dans la plupart des cas, difficilement envisageable).

En France, l'acteur principal de la recherche multi-CVthèque est CVdunet (notons qu'il existe peu d'acteurs de ce type dans le monde). Son outil, CVsearch, permet d'effectuer une recherche sur une vingtaine de CVthèques. Mais comme dans le cas des dispositifs destinés aux offres d'emploi, à défaut d'une standardisation des CVthèques, cet outil repose sur une série d'accords techniques bilatéraux.

*En fait, nous envoyons une requête qui simule ce que ferait quelqu'un manuellement. Préalablement à cela, il faut avoir des accords techniques avec les sites. [...] Nous faisons un matching entre nos propres critères et ceux de chaque site. C'est-à-dire que chaque site bénéficie d'une interface spécifique. Par exemple avec une demande de recherche de CV avec plein de critères, nous traduisons nos critères dans le langage des critères propres à chaque site et nous lui demandons de nous renvoyer les résultats ; ces résultats sont ensuite affichés à l'utilisateur. Bien entendu, pour chaque CV, nous en définissons la provenance ; l'utilisateur sait de quelle CVthèque on l'envoie. (Entretien CVdunet).*

- *Mise à jour - CVdunet a annoncé dans un entretien paru le 26/08/05 sur FocusRH préparer un outil de recherche de CV sur sites personnels et blogs. Cet outil sera réservé, au moins dans un premier temps, à une utilisation interne dans le cadre de prestations d'externalisation du sourcing.*

### **Premiers pas vers l'adoption de formats de publication communs**

Tant pour les CV que pour les annonces, l'adoption d'un standard faciliterait considérablement la mise en place de dispositifs de centralisation et de partage de l'information, en remplissant le double objectif d'automatisation du processus et de préservation de la richesse informative initiale. Un tel standard existe, mais sa progression est très lente, particulièrement en France.

Le HR-XML (*Human Ressources - eXtensible Markup Language*) est un ensemble de spécifications - fondées sur XML, le standard de description de données défini par le W3C<sup>57</sup> - dont le but est de faciliter l'échange et le traitement automatisés des informations numériques liées à la gestion des ressources humaines. Le consortium à l'origine de ce standard rassemble une centaine d'entreprises de 22 pays ; les grandes entreprises d'intérim y jouent un rôle majeur. Parmi les nombreuses spécifications produites, certaines sont dédiées à la standardisation des formats de publication d'offres d'emploi et de CV.

Concernant les offres d'emploi, Cadresonline a annoncé que, dans le cadre de sa nouvelle version mise en ligne fin 2004, son système était désormais compatible HR-XML pour faciliter la rediffusion sur le site des offres des sites spécialisés partenaires. De même, l'ANPE travaille sur cette norme dans le cadre de sa politique d'*intégration des offres*. Cette dernière initiative, compte tenu de la place prédominante occupée par l'ANPE parmi les diffuseurs d'offres d'emploi, est susceptible d'accélérer un processus de normalisation qui n'a avancé que très lentement en France.

---

#### Encadré

##### *D'autres utilisations de XML pour la publication des offres*

RSS (*Real Simple Syndication*) est un format de publication - également fondé sur XML - permettant de s'abonner à un fil d'information (*syndication*), ce qui permet ensuite d'être prévenu en temps réel des nouveautés et de les lire sans avoir besoin de se rendre sur le site émetteur. Il s'agit d'un format générique assez simple qui n'est pas dédié à un type particulier de données et qui, jusque-là, a été essentiellement utilisé par des *weblogs* et des sites d'information. Il n'offre donc pas les possibilités de critérisation des annonces du HR-XML. Mais c'est une première étape, plus accessible, dans la normalisation des formats de publication des annonces Internet ; en outre, il est possible de contourner partiellement cette faiblesse en publiant des flux RSS par critère. Enfin, l'existence de lecteur grand public de flux RSS permet aux internautes d'utiliser cette technologie en substitution du *push mail* : l'avantage par rapport à ce dernier est qu'il est très facile de se désabonner et que les problèmes liés au *spam* sont évités.

On note par ailleurs depuis le début de l'année 2005 une multiplication des diffuseurs d'offres d'emploi utilisant la normalisation XML au travers de fils RSS. C'est le cas de plusieurs *job boards*, notamment d'APR-Job, qui propose un fil RSS personnalisé en fonction de tous les critères de recherche offerts sur le site. D'autres sites proposent des fils pré-définis par catégorie (emploi.leschos.fr, carriereonline.fr) ou un fil unique (lesjeudis.com). Plus intéressant encore, certaines entreprises commencent à offrir la possibilité de syndiquer le flux des offres paraissant dans la section emploi de leur site corporate. C'est par exemple le cas de STMicroelectronics (jobs.st.com).

Le moteur de recherche d'emploi SimplyHired (déjà évoqué à la fin de la partie 1.2.) incite les entreprises qui souhaitent voir leurs offres correctement référencées sur son site à une **utilisation plus spécifique** de XML : il leur propose un squelette comprenant toute une série de champs permettant de repérer plus facilement les différentes catégories d'informations contenues dans une annonce<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Le *Web World Wide Consortium* est l'organisme de normalisation du Web.

<sup>58</sup> [http://forum.simplyhired.com/faq.php?faq=new\\_faq\\_item\\_133#faq\\_new\\_faq\\_item\\_156](http://forum.simplyhired.com/faq.php?faq=new_faq_item_133#faq_new_faq_item_156)

Concernant les CV, la progression de la norme HR-XML se fait semble-t-il plus lentement, du moins pour ce qui est de son utilisation en dehors de l'entreprise. Des éditeurs de solutions RH l'ont adoptée (Jobpartners par exemple), de grandes entreprises s'y intéressent fortement (notamment parmi les ETT), mais plutôt dans une optique de normalisation à usage interne. Un élément déclencheur susceptible de favoriser l'adoption du HR-XML dans les CVthèques des *job boards* serait sans doute la diffusion d'un outil permettant aux candidats de produire facilement des CV à ce format. Des logiciels de gestion de candidature permettant aux candidats de diffuser leur CV au format HR-XML commencent à apparaître (OpenCV, par exemple, en France). Mais l'outil principal de confection d'un CV étant le traitement de texte, il est évident que c'est avant tout l'intégration du format dans ce type de logiciel qui en permettrait la généralisation.

*Sur le papier, l'idée paraît très bonne, c'est une technologie qui a fait ses preuves. Dans les faits, il y a un effet de réseau : personne ne l'utilise, donc... Mais cela peut aller très très vite. Par exemple, si la prochaine version de Word permettait de convertir les CV en format HR-XML, cela aurait peut-être un effet de levier très important. Et là, si les entreprises se disent que tous les candidats, qui possèdent le nouveau Word, ont leur CV en HR-XML, ils le proposeront peut-être sur leurs sites.*

*[...] Pour moi, le HR-XML va devenir vraiment intéressant quand le candidat, pour postuler en ligne, va appuyer sur un bouton et transfèrera tout son CV en HR-XML dans la CVthèque. Aujourd'hui, en France, je ne connais aucun site qui propose cette fonctionnalité, qui, pourtant, est très opérationnelle. (Entretien, spécialiste du e-recrutement).*

Si, à l'heure actuelle, l'hétérogénéité reste forte dans les formats de publication des offres, un certain nombre de signes semblent indiquer qu'une tendance à l'homogénéisation se dessine lentement autour du HR-XML. Si celle-ci était réalisée, elle permettrait non seulement de faciliter l'intégration des données mais également d'opérer des recherches plein texte sur des champs bien identifiés (par exemple « DESS » sur le champ diplôme ou « marketing » sur le champ expérience). Ce dernier aspect est d'ailleurs peut-être le plus intéressant. En premier lieu, il peut stimuler l'utilisation d'outils de sélection sur critères formels, notamment les logiciels de gestion de candidatures (nous aborderons cet aspect un peu plus loin). Mais, combiné avec la tendance à la publication décentralisée des annonces et des CV (c'est-à-dire par les candidats et les recruteurs eux-mêmes), il peut aussi contribuer à remodeler en profondeur le marché de l'intermédiation informationnelle sur Internet.

En effet, on a souligné plus haut que, d'une part, les entreprises étaient de plus en plus nombreuses à publier leurs annonces sur leurs sites carrières et, d'autre part, qu'Internet recelait un grand nombre de CV publiés sur des sites personnels. Or, à l'heure actuelle, les outils de référencement de ces informations sont limités aux annonces emploi, payants et handicapés par l'hétérogénéité des formats de publication. Une adoption généralisée du HR-XML permettrait à des acteurs de la recherche générale sur Internet d'entrer à moindre coût sur le marché de la recherche d'annonces et de CV. Les recruteurs et les candidats ont tout intérêt à ce que leurs annonces et leurs candidatures bénéficient d'une forte visibilité, le référencement *gratuit* par un moteur peut donc se faire en dehors d'un accord formalisé. De là à dire que Google, par exemple, pourrait devenir un acteur important du secteur, il n'y a pas qu'un pas...



### ***L'hétérogénéité des catégories repères***

Cependant, il convient de noter que, même si le format HR-XML était généralisé, une question très importante, et peut-être plus difficile, resterait à régler : celle des nomenclatures. Faire parler la même langue aux bases de données est nécessaire pour les faire dialoguer, mais il faut également s'entendre sur la définition et le degré de précision des catégories repères servant de support à la recherche de l'information pertinente et à l'appariement. Cette question est particulièrement délicate dans le cas des sites généralistes, qui doivent fournir des repères couvrant toutes les situations mais permettant également de discriminer l'information avec précision. C'est essentiellement dans le domaine des nomenclatures professionnelles et sectorielles que les problèmes se situent. En effet, les nomenclatures de diplôme sont peu présentes sur les sites généralistes ou, quand elles le sont, c'est le niveau de diplôme qui est privilégié.

Il y a à peu près autant de nomenclatures professionnelles et sectorielles que de sites : le niveau de détail est très variable ; les catégories ne portent pas les mêmes intitulés et/ou ne se recoupent pas ; les possibilités de croisement entre profession d'une part et secteurs d'autre part n'existent pas partout. Si l'on s'en tient aux acteurs qui ne sont pas spécialisés par métier ou secteur, on peut identifier quatre types de choix de nomenclatures.

- Anpe.fr occupe une place spécifique liée à l'utilisation du ROME. C'est, de très loin, la nomenclature professionnelle la plus riche en catégories. A tel point que cela a posé un certain nombre de problèmes ergonomiques. Pour les pallier, la dernière version du site (février 2005) propose deux nouveaux modes de recherche au choix : soit un système permettant à l'internaute de trouver un code ROME en tapant son métier en langage naturel, soit une nomenclature simplifiée en « domaines professionnels ». Le site offre également la possibilité de croisement avec une nomenclature sectorielle fondée sur la NAF (Nomenclature de Activités Françaises de l'Insee) niveau 60.
- Parmi les autres sites, ceux qui offrent les nomenclatures les plus détaillées et les possibilités de croisement les plus riches appartiennent souvent à des cabinets de recrutement. Ainsi, sur le site du réseau Talentup, la nomenclature professionnelle est dédoublée : on choisit une filière ou une famille professionnelles (distribution, par exemple), puis une fonction (chef de rayon, par exemple). Et sur michaelpage.fr, ce sont même trois nomenclatures emboîtées. Dans les deux cas, un croisement avec le secteur est possible, mais le niveau de finesse de la nomenclature sectorielle est bien moindre que celui de la nomenclature professionnelle.
- Viennent ensuite des *job boards* (au sens large) orientés cadres et appuyés sur des intermédiaires traditionnels : l'Apec, Cadreemploi, Cadresonline, APR-job... Ces sites proposent des nomenclatures professionnelles assez précises mais beaucoup moins riches que les exemples précédents. En revanche, la nomenclature sectorielle, avec laquelle il est possible de croiser la précédente, est d'un niveau de finesse comparable.
- Enfin, les *job boards pure players* (Monster, Keljob, Emailjob...) offrent des nomenclatures uniques et très simplifiées combinant profession et secteur. Par

exemple, la liste de « catégories » proposée par Monster propose *Achats* (filiale professionnelle) puis *Aéronautique* (secteur), etc.

Très souvent, un autre repère de coordination vient compléter les nomenclatures professionnelles : il s'agit du système dit des « mots-clés ». Plus un site dispose d'une nomenclature professionnelle fruste, plus il accorde d'importance à ce système. Il s'agit de compléter le dispositif, construit *a priori* par l'expert, qu'est la nomenclature par un dispositif évolutif, co-produit avec les acteurs (en l'occurrence les annonceurs).

De ce point de vue, le cas de Monster, Keljob ou Emailjob est tout à fait significatif. Ces sites poussent les recruteurs à mobiliser au maximum le système des mots-clés pour que leurs offres soient repérables malgré le manque de finesse de leurs nomenclatures. Ceci permet aux annonceurs de choisir un vocabulaire parfaitement adapté au poste qu'ils proposent, mais la contrepartie est que, pour le candidat, le « bruit » dans les résultats d'une recherche d'offres d'emploi, c'est-à-dire le nombre de réponses non pertinentes, s'en trouve fortement augmenté. En effet, pour être certain que son annonce soit vue par le plus grand nombre de candidats, un recruteur aura tendance à associer un grand nombre de mots-clés à son annonce. C'est ensuite au candidat de faire le tri, sans l'assistance de l'équivalent des outils qui sont mis à disposition des employeurs pour sélectionner les candidatures (voir ci-après).

*Le problème auquel on se heurte aujourd'hui, est que les technologies utilisées sont disparates, ne serait-ce qu'informatiquement : le développement d'un site web peut se faire à partir de toutes sortes de technologies différentes. En poussant le raisonnement, il faudrait même arriver à définir une technologie commune, pour définir ensuite des formats types. Cela ne nous empêcherait nullement de faire du business, de travailler, d'avancer, et au moins, cela faciliterait à la fois le travail des recruteurs et, surtout, les démarches du candidat. La finalité reste tout de même que le candidat trouve un travail et l'entreprise un candidat, beaucoup plus facilement. Malheureusement, aujourd'hui on n'y arrive pas. Il suffirait de pas grand-chose pour que l'on y arrive.*

*[...] Alors, que fait-on ? Une solution consiste à instaurer un système de mots-clés, mais ce n'est pas suffisant ; une offre d'emploi est quand même plus précise qu'un intitulé de poste. Pour un métier, on peut avoir aujourd'hui jusqu'à cinquante intitulés de poste : ainsi peut-on parler d'un commercial, d'un chargé de clientèle, d'un vendeur, d'un chargé d'affaires, d'un ingénieur commercial ; on en arrive à une ribambelle d'intitulés, ce qui fait que [...] le résultat que vous obtiendrez ne sera pas très pertinent. (Entretien, job board spécialisé).*

### **Comment réduire le « bruit » ?**

A travers la question du « bruit », c'est la question de la tension entre *quantité* et *pertinence* de l'information qui est abordée. Il est important de parler de *tension*, car ces deux objectifs sont partiellement contradictoires et correspondent à des stratégies opposées dont il est bien difficile de dire si l'une prendra le pas sur l'autre.

Le double mouvement entre, d'un côté, la concentration des *job boards* généralistes et, de l'autre, le succès persistant des sites spécialisés exprime parfaitement cette situation.

- Sur un site spécialisé la rencontre pertinente entre offre et demande est facilitée par trois facteurs : (1) l'auto-sélection de l'audience ; (2) l'utilisation de repères de coordination (nomenclatures en particulier) spécifiques au segment

du marché du travail ciblé ; (3) l'existence fréquente d'une assistance humaine à la critérisation (qui n'est possible qu'en raison des volumes limités). Mais encore faut-il qu'il y ait suffisamment d'offres et de candidats : la pertinence est importante, mais le choix l'est aussi.

- Un site généraliste n'a pas ce problème puisqu'il a vocation à publier un éventail d'offres d'emploi extrêmement varié et à recevoir symétriquement l'audience la plus large possible. Mais comment ensuite faire en sorte que les candidats trouvent les offres qui leur conviennent et qu'inversement les recruteurs trouvent les bons candidats ?

La technologie Internet rend théoriquement possible une très forte centralisation de l'information, mais la question du traitement de cette information surabondante et hétérogène se pose immédiatement avec acuité. La dynamique observée sur les segments spécialisés indique clairement que les repères de coordination et le type d'audience proposés par les grands *job boards* sont jugés inadaptes par une partie significative des recruteurs et des candidats.

*Un site généraliste fait vraiment du volume et je ne pense pas qu'il aura ni l'énergie ni la proximité pour vraiment développer des sites spécialisés de qualité. Ensuite, au niveau des candidats : ils veulent vraiment beaucoup d'offres, des offres de qualité, des offres ciblées et c'est vrai que sur les sites généralistes, pour l'instant, ce degré de ciblage et de qualité n'a pas été atteint. Par conséquent, le candidat préférera un site spécialisé où il est sûr de n'avoir que quinze offres, mais quinze qui correspondent vraiment à son profil. (Entretien, spécialiste du e-recrutement).*

Cette question se pose avec force dans le cas des référenceurs. En effet, d'une part, comme nous l'avons déjà précisé, la critérisation des offres y est par nature moins riche et précise que sur la plupart des *job boards* et, d'autre part, l'importance des diffusions multiples d'annonces est un facteur de bruit supplémentaire<sup>59</sup>.

Par ailleurs, il faut souligner le fait qu'en facilitant considérablement l'acte de candidature<sup>60</sup>, Internet a fortement accru la proportion de profils mal ciblés dans les réponses aux annonces : l'effort marginal étant faible, les candidats ont tendance à postuler pour des postes qu'ils savent mal en adéquation avec leur profil, « parce qu'on ne sait jamais ». C'est donc un facteur supplémentaire de « bruit ». De ce point de vue, les résultats de l'enquête de l'observatoire de l'ANPE sur *Les employeurs qui recrutent par Internet* sont particulièrement intéressants<sup>61</sup>. 84 % des répondants déclarent qu'« Internet permet d'avoir plus de candidatures » mais la moitié d'entre eux considèrent que par ce biais « on reçoit trop de candidatures qui ne conviennent pas »<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> La même offre peut par exemple apparaître sur le site carrière de l'entreprise recruteuse, sur un site institutionnel gratuit (ANPE et/ou Apec), sur un *job board* généraliste et sur un *job board* spécialisé... et apparaître autant de fois sur le site référenceur.

<sup>60</sup> Sur certains sites, si l'on a préalablement renseigné son profil, il suffit de cocher les offres auxquelles on souhaite postuler, comme on remplirait un panier virtuel sur un site de vente en ligne.

<sup>61</sup> Jean-Louis Zanda, *Les employeurs qui recrutent par Internet*, l'Observatoire de l'ANPE, Les essentiels, avril 2005.

<sup>62</sup> Ces chiffres ne tiennent pas compte des « sans opinion ».

Pour réduire le « bruit » dans les informations sur les offres et les candidats, deux méthodes sont envisageables : la sélection *en amont* et la sélection *en aval*.

- La sélection en amont consiste à viser la cible la plus pertinente possible, quitte à exclure a priori des offres ou des demandes. Les sites spécialisés ou les sites généralistes proposant des nomenclatures fines sont, tant pour les recruteurs que pour les candidats, des outils privilégiés de sélection en amont.
- La sélection en aval consiste au contraire à viser large pour ne rater aucun candidat ou aucun poste, et à faire le tri par la suite. Les sites généralistes proposant des nomenclatures peu détaillées sont parfaitement adaptés à cette approche.

Ces derniers ont pour la plupart développé des dispositifs permettant aux recruteurs de traiter l'information hétérogène et surabondante qu'ils reçoivent en retour de leurs offres. L'objectif est clairement de pallier le fort « bruit » dans les retours candidats, bruit généré par la conjonction d'une audience très large et de repères de coordination faiblement discriminants.

Par exemple, sur Monster, au-delà de deux offres achetées, les clients ont accès à une solution ASP<sup>63</sup> baptisée *Monster Office HR*. Outre les fonctions classiques de gestion de candidatures (réception des candidatures, visualisation des CV, gestion des réponses...), que la plupart des grands *job boards* proposent, ce service offre des possibilités avancées de tri des candidats en fonction de critères *formels* : les candidats sont classés selon un pourcentage d'adéquation entre leur profil, tel qu'il apparaît à travers la réponse à diverses questions *fermées*, et le profil type défini par le recruteur (*scoring*) ; il est ensuite possible d'envoyer en un clic une réponse négative aux candidats mal classés, sans avoir lu leur CV Word.

- *Les recruteurs font face à un flux d'informations et de candidatures de plus en plus important. Leur problématique ne se situe plus réellement au niveau du sourcing mais surtout dans l'optimisation du suivi des candidatures, dans l'identification et le suivi des candidats les plus ciblés. Avec Monster Office HR, Monster.fr donne accès à des produits et services de la publication d'offres jusqu'au suivi de candidats. Ils permettent de présélectionner les CV intéressants, de suivre les candidats tout au long du processus de recrutement, de faire face aux tâches administratives avec facilité et de communiquer les informations importantes aux collaborateurs, et tout cela d'un même point d'entrée facile d'accès (Extrait de la fiche Monster proposée sur le site de Syntec-recrutement).*
- *It allows the hiring manager to screen out unqualified candidates in an automated way, which saves over 65 percent of the hiring time<sup>64</sup> (Extrait du site Monster.com).*

Quelques sites spécialisés proposent également ce type de service, notamment quand la nature de leurs offres est susceptible de générer un flux de candidatures important. Par exemple, le site *Bethe1*, spécialisé dans l'industrie de la mode, a longtemps choisi de ne pas afficher ses offres d'emploi : seuls les candidats inscrits y avaient accès par *push mail*. Il s'agissait de limiter les retours non pertinents, potentiellement importants dans ce domaine professionnel attractif.

---

<sup>63</sup> ASP : *Application Service Provider*. Il s'agit d'applications en ligne proposées en location.

<sup>64</sup> « Cela permet au responsable du recrutement d'éliminer automatiquement les candidats non qualifiés [pour le poste], ce qui économise plus de 65 % du temps de recrutement. »

Depuis le printemps 2005, le site a changé de stratégie : il publie désormais toutes ces annonces, mais met à disposition des recruteurs un outil de gestion de candidatures incluant des fonctionnalités avancées de tri. On se déplace donc d'une logique de sélection en amont vers une logique de sélection en aval.

*"Nous avons développé un puissant outil de tri de candidatures, nous a expliqué François Bouyer, le président de Bethe1. Il permet de classer facilement les CV, suivant 10 à 15 critères fondamentaux et 100 critères optionnels. Avec la performance de cet outil, nous pouvons donner plus de visibilité à nos offres et recevoir plus de CV". [...] Très intuitif, l'outil lui permet de traiter les CV par lots, d'envoyer des réponses automatiques... Il peut consulter les mini-CV en plaçant son curseur sur le nom du candidat. Immédiatement, apparaissent le poste occupé par le candidat, son salaire, son type de contrat, sa photo, ses deux dernières expériences et sa connaissance de l'anglais. Il peut ainsi, sans cliquer sur le CV, effectuer un premier tri. Les CV lui sont présentés classés suivant le degré de pertinence entre le profil du candidat et les exigences du poste. (Extrait de FocusRH, 31/03/2005)*

Remarquons que ce type de service est réservé aux recruteurs. Les candidats ne disposent eux que des formulaires de recherche fondés sur les critères associés aux offres par les annonceurs. A cela, il faut ajouter le fait que les outils permettant d'effectuer des recherches dans les CVthèques sont généralement bien plus précis que ceux destinés aux bases d'offres d'emploi. En particulier, il est assez paradoxal de constater que, conformément à la législation, les offres d'emploi ne doivent pas faire l'objet de libellés discriminatoires, mais que nombre de CVthèques permettent d'effectuer des recherches par âge.

Au total, sur un *job board*, les entreprises disposent de possibilités de sélection bien supérieures à celles des candidats. Cette forte asymétrie dans l'offre de services n'est significative que pour les acteurs privés et cela est somme toute très logique : elle profite au client auquel le service est facturé, c'est-à-dire l'annonceur.

Il serait cependant fortement réducteur de ne considérer les acteurs privés que de manière aussi globale. On distingue en effet assez nettement en leur sein deux conceptions de l'appariement :

- la première est fondée sur la diffusion massive et peu ciblée de l'information sur les offres aux candidats et la mise à disposition (gratuite ou facturée) d'outils de tri automatisés permettant aux recruteurs de gérer l'important bruit qui en résulte dans les flux de retours ;
- la seconde est fondée sur des repères de coordination fins offrant aux candidats la possibilité de discriminer assez fortement les offres, ce qui engendre des retours moins massifs mais plus ciblés, qui ne nécessitent pas forcément le recours à des outils automatisés de présélection.

Outre les questions de l'accent mis sur les critères formels et de l'asymétrie des possibilités offertes aux candidats et aux recruteurs, il est important de souligner le fait qu'il arrive que les outils utilisés soient entachés de biais liés à certains dispositifs de « mise en avant » proposés par les *job boards*. En effet, le recruteur a parfois la possibilité de payer pour que son offre d'emploi ne respecte pas le classement chronologique et apparaisse systématiquement en tête des résultats. Plus rares sont les *job boards* qui proposent le même service aux candidats. On peut citer l'exemple de Keljob, dont le service payant *premium* permet notamment

que le CV du candidat soit placé en tête de liste lors d'une requête dans la CVthèque<sup>65</sup>.

***Les risques liés à une information de plus en plus directement produite par les protagonistes.***

La question du strict contenu des annonces et des CV n'a pas encore été abordée. Il faut dire qu'Internet est avant tout supposé agir sur l'accessibilité de l'information et non sur l'information elle-même. Mais les choses ne sont pas si simples. D'abord, les formats ont bien évidemment une influence sur le contenu. Ensuite, et c'est sur cet aspect que nous insisterons ici, Internet permet aujourd'hui de publier une offre ou un CV sans contrôle d'un intermédiaire, et cela soulève naturellement un certain nombre de questions sur les libellés et la fiabilité des informations.

On l'a vu, il existe sur certains sites des procédures de vérification des contenus. Mais celles-ci restent faibles au regard de ce qui existe dans la presse ou dans le cadre d'un réseau.

Rares sont les sites emploi qui contrôlent « manuellement » les CV entrants. L'Apéc est probablement le seul généraliste à le faire. A l'ANPE, on s'interroge sur des procédures de certification de profils, qui n'existent pas à l'heure actuelle.

*Je voudrais garantir des profils ; dire celui là on l'a et on vous le garantit, on l'a évalué. Et ce afin de valoriser des demandeurs d'emploi dans cette banque de profils. Un actif qui met son profil, qui n'a rien demandé à personne, peut raconter n'importe quoi. Un profil mis en place par un conseiller après une évaluation de compétences et de capacité professionnelle, c'est autre chose. Il faudrait pouvoir arriver à les différencier. (Entretien ANPE).*

De la même manière, peu de *job boards* contrôlent de manière systématique les offres d'emploi qu'ils publient. Même dans le cas de l'ANPE, les offres déposées en ligne sont publiées directement et sans contrôle d'un agent, en dehors du texte libre. Et, sur ce dernier point, le niveau de vérification est naturellement moindre que si l'offre avait été saisie par l'agent (un clic suffit pour le valider).

Quel que soit le site, la publication directe d'annonces est susceptible de générer des problèmes de libellés jugés discriminatoires au regard de la loi : les recruteurs finaux sont souvent moins au fait des dispositions légales que les professionnels du recrutement. Les résultats d'une étude du CEE montrent d'ailleurs qu'un cinquième des offres d'emploi françaises publiées sur Internet font allusion à l'âge, alors même que cette mention est illégale<sup>66</sup>.

C'est pour inciter les *job boards* à procéder à des mesures préventives d'information auprès de leurs clients et à mettre à place des procédures de contrôle avant publication que l'ANPE a mis en place la charte Net-emploi (cf. partie 4.1.). Ce dispositif a fortement contribué à infléchir les pratiques, mêmes si celles-ci restent dépendantes du faible rapport entre les moyens humains des *job boards* et le nombre d'annonces qu'ils publient. L'étude du CEE s'appuie sur un

---

<sup>65</sup> Les abonnés à ce service reçoivent également les offres *push mail* quelques heures avant les autres.

<sup>66</sup> « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau, *Connaissance de l'emploi*, n° 11, janvier 2005.

corpus d'annonces antérieur à la mise en place de la charte Net emploi et on peut penser que, si elle était reconduite aujourd'hui, les résultats seraient sensiblement différents (les annonces analysées datent de 2001 et la charte a été lancée fin 2002).

Pour autant, sur d'autres aspects, l'impact de la charte est probablement limité. Même si ses signataires s'engagent « à diffuser des offres d'emploi actualisées, précises, proposant un poste non fictif », l'ANPE n'a clairement pas les moyens de vérifier la réalité des emplois proposés. Or, Internet, à la fois du fait des faibles coûts unitaires de publications et des pratiques de ventes d'annonces par pack, a contribué à accentuer le problème de la publication d'offres ne correspondant pas à un emploi précis. L'intérêt pour une entreprise de publier ce type d'annonces peut être de trois ordres.

- D'abord, cela peut lui servir de vecteur de communication, en direction de ses clients, de ses concurrents ou du marché du travail : une entreprise qui recrute est une entreprise « en bonne santé ».
- Ensuite, cela peut correspondre à des pratiques de recrutement sur mission. Ce second cas est fréquent dans les services informatiques aux entreprises : les SSII ont notamment tendance à publier des annonces correspondant aux compétences dont ils peuvent avoir besoin dans le cadre d'appels d'offres auxquels ils répondent ; mais les recrutements ne sont réalisés que si le contrat est conclu. Cette pratique est tellement courante qu'un moyen de se distinguer en termes de communication de recrutement est de préciser que les missions correspondant aux postes demandés ont « déjà été signées »<sup>67</sup>.
- Enfin, une annonce peut servir à alimenter une base de CV dans des professions où les besoins de recrutement sont forts et récurrents. Là encore, les SSII sont semble-t-il particulièrement concernées.

*Il faut vraiment faire attention, être sûr qu'il ne s'agisse pas d'annonces « bidons ». En effet, certains utilisent des sites comme les nôtres pour faire remonter du CV. Par exemple, les SSII sont très friandes de cela ; elles mettent ce qu'on appelle un « puller » pour que les CV remontent et il n'y a pas de jobs derrière. Encore une fois, je ne vais pas vous mentir, il y a forcément des annonces « bidons » qui passent que l'on ne voit pas. Cependant, nous faisons vraiment attention à cela et je ne vois pas comment on pourrait l'automatiser. Il faudra toujours un œil humain pour dire « attention ». (Entretien, dirigeant de job board).*

Ces procédés ont souvent été dénoncés par des sites proposant aux internautes de partager leurs informations sur les pratiques des employeurs en général (Tchooze) ou plus spécifiquement en matière de recrutement (Recruteursbidons.org). Ces sites ont aujourd'hui disparu. Tchooze a été racheté par une agence de communication RH pour préserver les intérêts de clients dont « l'image employeur » souffrait beaucoup des informations diffusées sur le site : la base de commentaires a été fermée et le nom de domaine a été réutilisé à de toutes autres fins. Le site Recruteurbidons.org a quant à lui cessé son activité en 2004. Les responsables de *job boards* rencontrés dans le cadre de cette enquête

---

<sup>67</sup> Voir par exemple l'interview accordée par la DRH adjointe France et Europe Centrale d'Atos Origin au Journal du net (14/04/2005), titrée « Agnès Despeyroux (Atos Origin) : "Nous avons déjà signé les missions qui correspondent aux postes demandés" ».

affirment tous que le problème des annonces fictives se pose aujourd'hui avec beaucoup moins d'acuité. Mais cela reste bien sûr difficile à vérifier.

Quels que soient ses moyens, la charte Net-emploi n'a pas vocation à régler toutes les questions ayant trait à la publication d'annonces emploi. Son champ d'intervention est par définition limité aux sites signataires. En outre, seuls peuvent la signer des *job boards* et des sites de cabinets de recrutement ou d'entreprises d'intérim. Les autres entreprises, dont on a vu qu'à travers le développement de leurs sites carrières elles publiaient de plus en plus d'offres d'emploi de manière autonome, ne peuvent pas obtenir ce label. Or c'est probablement dans ce cas que les problèmes de libellés, de validité et de réalité des offres sont les plus forts.

Cette problématique se trouve amplifiée par l'existence de sites référençant les annonces parues sur les sites carrières d'entreprises : ces « métamoteurs de recherche d'emploi » déclinent généralement toute responsabilité quant au contenu des offres en mettant en avant le fait qu'ils ne les publient pas eux-mêmes.

*Les grands groupes ne vont pas re-saisir l'intégralité des annonces puisqu'ils les ont déjà mises sur leurs sites ; ils vont juste rentrer les mots-clefs pour la référencer chez nous. C'est pour cette raison que nous ne faisons pas partie de la charte Net-emploi de l'ANPE, parce que [...], dans ce cas, nous ne vérifions pas leurs annonces puisque ce sont eux qui les publient. On fait les Guides Michelin, les Google de l'Internet, spécialisés sur l'emploi. On dit seulement où elles se trouvent. On ne peut pas en être garants. (Entretien, Métamoteur de recherche d'emploi).*

Il n'en reste pas moins que la visibilité ainsi offerte à ce type d'annonces pose avec force la question de leur contrôle. De ce point de vue, les choix des différents services publics nationaux de placement sont souvent intéressants.

En France, l'ANPE s'est dans un premier temps montrée intéressée par une stratégie d'*agrégation* des offres externes, en sus de celles récoltées par son réseau. Dans ce cadre, la mise en place de la charte Net-emploi était un moyen de disposer de partenaires labellisés dont les offres pouvaient être référencées avec l'assurance d'une certaine qualité d'information. On le sait, cette stratégie d'agrégation des offres n'a finalement pas été retenue et l'ANPE privilégie maintenant une politique d'*intégration* des offres externes dans ses bases, ce qui implique un effort plus important de standardisation technique (formats et nomenclatures) et de normalisation des libellés.

L'équivalent canadien de l'ANPE, le « guichet emplois » (ou *job bank* en anglais), a fait un choix différent. Son site, [emploisetc.ca](http://emploisetc.ca) (ou [jobsetc.ca](http://jobsetc.ca) pour la version anglaise), diffuse non seulement ses offres propres mais également celles de deux grands sites privés, JobBoom et BCJobs. La question du référencement de sites carrières d'entreprises a semble-t-il également été envisagé, mais n'a pas abouti à notre connaissance. Notons que, concernant les annonces qu'il ne publie pas directement, le guichet emplois pratique la plus grande prudence formelle : une mention indique que l'offre « vient d'un employeur externe au ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences » (l'équivalent de notre ministère du Travail) et que ce dernier « n'est pas responsable de la précision, de l'authenticité et de la fiabilité du contenu ». Au total, il s'agit donc d'une approche bien différente de celle de l'ANPE.



### 4.3. Internet est-il un facteur de désintermédiation du marché du travail ?

Il est incontestable que le recrutement en ligne tend à donner une place importante aux formes d'intermédiation tournées vers le modèle « information ». On peut voir dans cette évolution l'émergence d'une sorte d'auto-régulation du marché du travail. C'est notamment le cas lorsque les offres d'emploi déposées sur les sites sont nominatives. Ce déplacement est d'une intensité variable selon les acteurs. Les *job boards* s'inscrivent clairement dans ce mouvement mais cela est également vrai pour les intermédiaires institutionnels que sont l'Apec et l'ANPE. Pour les cabinets de recrutement, et plus encore pour les ETT, le recrutement en ligne a moins bousculé leur modèle d'intervention, toujours très clairement orienté « sélection ». Reste que ces inflexions vers un modèle informationnel dont Internet est le vecteur ne signifient en aucun cas que l'on s'achemine vers un marché du travail désintermédié. Plus encore, la généralisation progressive de recrutement en ligne s'accompagne de l'arrivée de nouveaux intermédiaires sur le marché du travail. Ces derniers pourraient bien inciter les autres acteurs traditionnels à renforcer la place du « modèle structuration » dans leur logique d'intervention.

#### ***Les job boards : un modèle informationnel nécessitant toujours une intervention humaine***

L'arrivée des *job boards*, et surtout la place croissante qu'occupe cet intermédiaire dans les pratiques de recrutement des entreprises, conduit mécaniquement à renforcer le modèle « information ». Ces acteurs sont du reste unanimes pour reconnaître que leur activité sur le marché du travail les situe sur une fonction d'« infomédiaire ». Ce concept est intéressant car il élève le diffuseur de l'information au rang d'intermédiaire et lui alloue de ce fait une fonction sur le marché du travail. Cette fonction, qui fut du reste aussi à la base de la création de l'Apec et de l'ANPE dans une moindre mesure, consiste à opérer une centralisation des offres d'emploi et contribue de fait à accroître la transparence du marché du travail.

On associe souvent à ce modèle informationnel le qualificatif de neutralité pour souligner le rôle limité de l'intermédiaire dont l'intervention ne porterait ni sur la mise en relation ni sur le processus de sélection de la main-d'œuvre lui-même. De ce point de vue, l'étude développe un point de vue plus nuancé. Il est vrai que les *job boards* ne revendiquent aucun rôle dans l'appariement des offres et des demandes d'emploi. De la même manière, dans la plupart des cas, les offres d'emploi sont directement rédigées par les employeurs et le personnel des sites emploi se borne au mieux à vérifier que le libellé de l'offre est conforme au droit du travail, notamment en matière de discrimination à l'embauche. Côté candidats, la tendance au développement du CV Word contribue également à limiter le rôle des *job boards* dans ce travail de mise en forme de l'information.

Si les *job boards* n'interviennent pas sur le versant « mise en relation » proprement dit, leur intervention est néanmoins requise pour faire en sorte que les informations déposées par les deux parties puissent entrer en relation et favoriser leur rencontre en cas d'adéquation. Car un mauvais usage d'Internet, des saisies d'information mal positionnées ou une surenchère dans les critères de sélection peuvent contribuer à passer à côté d'un matching qui pourtant faisait sens. Si certains *job boards* - notamment généralistes - se définissent comme de simples diffuseurs d'information, d'autres - notamment spécialisés - ont une conception bien spécifique du modèle « information » : le site emploi n'est pas pour ces

derniers seulement un canal de réception / émission d'information ; sa fonction consiste également à optimiser la gestion de cette information pour faciliter en aval le processus d'appariement géré par les entreprises ou les intermédiaires « sélection ».

*Trop de critères tuent la recherche. Les gens ne se rendent pas compte que lorsqu'ils additionnent les critères, cela fait « et, et », alors que beaucoup pensent que cela fait « ou ». Voilà pourquoi j'ai une personne qui tous les jours contrôle les requêtes formulées et les corrige en cas d'erreur. Mon métier, c'est l'adéquation et mes clients sont les entreprises. Mon métier est de faire en sorte que les offres de mes clients aillent vers mes candidats. Il m'appartient donc de m'assurer que l'adéquation se fasse bien entre les offres et les desiderata des candidats. (Entretien, responsable d'un job board spécialisé)*

Le modèle informationnel dans lequel se situe l'univers des *job boards* n'est donc pas dénué de tensions. Ce modèle est protéiforme et recouvre une pluralité d'interventions. Plus encore, on observe l'émergence de nouveaux services de présélection résultant d'une demande des entreprises clientes. Si ces services prenaient de l'ampleur, ils pourraient contribuer à déplacer légèrement l'intermédiation informationnelle vers un modèle « sélection ». Pour autant, en aucun cas les *job boards* ne souhaitent faire de la sélection le noyau dur de leur modèle d'intervention, et ce d'autant plus que les cabinets de recrutement constituent un segment important de leur clientèle. Intervenir plus directement sur le recrutement exposerait les *job boards* au risque de perdre ces clients dont le poids dans le chiffre d'affaires n'est pas négligeable. C'est donc uniquement à la demande de l'entreprise que ce service de présélection peut être rendu. La partie consacrée aux *job boards* a développé cette question en montrant qu'effectivement certains sites emplois avaient mis en place des services supplémentaires d'aide au recrutement uniquement dédiés à la présélection des candidats sur la base de critères formels. Cette activité reste toutefois limitée . En aucun cas les candidats ne sont rencontrés physiquement. Voilà pourquoi les *job boards* ne font effectivement qu'effleurer l'intermédiation de type « sélection ».

### **De l'Apec à l'Anpe : un modèle information qui gagne du terrain**

Ces deux institutions, qui ont en commun de reposer sur un financement public ou parapublic, sont confrontées à des problématiques Internet différentes liées à leur mission d'origine. La façon dont ces acteurs ont intégré Internet dans leur schéma d'intervention illustre parfaitement cette diversité des logiques d'action qui font de l'Apec et de l'ANPE deux intermédiaires publics bien singuliers.

#### **L'Apec.fr, une mission d'information pleinement assumée**

L'Apec s'est de tout temps vu confier un rôle « d'observatoire du marché du travail », d'où la place renforcée d'un modèle « information » qui guide largement les modalités d'intégration d'Internet. Comme l'ont évoqué à plusieurs reprises nos interlocuteurs, la mission de l'Apec réside dans la transparence du marché de l'emploi des cadres, voilà pourquoi toutes les informations disponibles sont appelées à figurer sur *apec.fr* dès lors qu'elles ont été préalablement contrôlées. Contrairement à l'ANPE, l'Apec n'a pas dans ces missions l'obligation de satisfaire à des objectifs visant à lutter contre la sélectivité du marché du travail. Jacky Chatelain, directeur général de l'Apec, définissait récemment en ces termes le rôle

de l'association : « Notre mission est d'aider les candidats à mieux se placer dans la file d'attente, pas de les sélectionner sur une offre »<sup>68</sup>. Par ailleurs, l'Apec est au service de tous les cadres, qu'ils soient ou non en activité. Il n'y a donc pas de limites fixées à l'usage d'Internet. L'objectif premier d'Apec.fr « est de mettre entre les mains du client (entreprise, cadre) ce qu'il peut ou veut faire lui-même ». Ce choix stratégique a eu des implications très concrètes dans le développement des systèmes d'information. Internet s'est ainsi peu à peu substitué aux autres modes de collectes de l'information.

- 75 % des offres d'emploi figurant sur apec.fr ont été directement déposées en ligne.
- 80 % de ces offres d'emploi sont nominatives, ce qui signifie que le candidat peut directement entrer en contact avec l'employeur sans passer par l'intermédiaire d'un consultant.

On pourrait déduire de ces inflexions majeures dans le traitement de l'offre d'emploi qu'Internet permettrait d'assurer une sorte d'auto-régulation du marché du travail. Là encore le propos est à nuancer, car la présence du consultant est toujours requise même s'il est vrai que son métier est sensiblement transformé sous l'effet d'Internet. Concrètement, comme pour les *job boards*, le rôle du conseiller est renforcé sur la dimension *contrôle* des informations transmises. Ce contrôle porte sur la façon dont les pré-formats ont été remplis, sur la mise à jour des offres ainsi que sur le respect de la loi pour vérifier que la proposition d'emploi rédigée par l'employeur ne présente aucun caractère discriminatoire au regard de la loi. L'interactivité n'est donc pas totale et l'offre d'emploi ne sera visible en ligne que 48 heures après son enregistrement. L'importance accordée à la validité des informations transmises est également de mise en ce qui concerne les CV déposés dans la CVthèque où l'on aurait, semble-t-il, privilégié la qualité à la quantité. Les CV font donc l'objet d'une validation manuelle, de même qu'ils sont tous régulièrement ré-actualisés pour assurer l'opérationnalité de la CVthèque. Ce contrôle qualité est coûteux en temps et reporte d'une semaine environ la diffusion en ligne des CV. On voit donc bien en quoi un modèle d'intervention tourné vers l'information, comme c'est le cas avec l'Apec, implique toujours la médiation d'un tiers pour réguler le système.

La priorité accordée à la fiabilité des informations transmises poursuit deux objectifs intermédiaires : assurer la légitimité des services rendus en ligne et, surtout, garantir la qualité de l'appariement tout en limitant l'intervention humaine lors de la phase de mise en relation. A plus long terme, la stratégie recherchée par l'Apec vise à dégager du temps sur le processus d'appariement, comme nous l'ont dit nos interlocuteurs, « pour le répartir sur des services à plus forte valeur ajoutée, dans le conseil au recrutement pour les entreprises ou le conseil en mobilité professionnelle pour les cadres en activité ».

#### **Anpe.fr tiraillé entre un modèle « information » et un modèle « sélection / contra-sélection »**

L'intégration d'anpe.fr fait l'objet d'une attention particulière, de la part de son institution mère, et ce afin d'assurer la compatibilité des missions qui lui sont confiées. La tâche est complexe car l'ANPE doit, d'une part, améliorer la

---

<sup>68</sup> V. Devillechabrolle, « Le placement des chômeurs aiguise de nombreux appétits », *Liaisons sociales magazine*, février 2004.

transparence du marché du travail et, à ce titre, renforcer sa place dans la production et la circulation de l'information et, d'autre part, conduire une action contra-sélective pour favoriser l'embauche préférentielle de chômeurs éloignés de l'emploi. Quelques exemples permettent d'illustrer la façon dont l'ANPE tente de concilier ces deux missions. La recherche d'une meilleure transparence du marché du travail s'est traduite par l'objectif d'assurer une sorte de centralisation des offres d'emploi. C'est pourquoi, dans un premier temps, l'ANPE fut tentée de racheter à Keljob son métamoteur de recherche d'offres d'emploi. Comme nous l'avons vu précédemment, cette stratégie *d'agrégation des offres d'emploi* a laissé place aujourd'hui à une politique *d'intégration des offres d'emploi* fondée sur la technique du transcodage.

Mais anpe.fr doit également être en phase avec l'autre mission de l'ANPE visant à apporter un service spécifique aux publics les plus en difficulté. Cet objectif social peut conduire à rationner l'information transmise sur anpe.fr, une contrainte qui ne s'impose ni à l'Apec ni aux cabinets de recrutement. Les ETT en revanche ont fait un choix différent consistant à ne pas diffuser sur Internet l'ensemble de leurs offres de mission. Pour l'ANPE, la vraie question est de savoir jusqu'où pousser l'information sur Internet sans contrevenir à la mission de placement des publics dits en difficulté. Voilà pourquoi en aucun cas l'existence d'anpe.fr ne peut-être synonyme de désintermédiation du marché du travail. Pour preuve, le choix fait par l'établissement de ne pas laisser aux entreprises la possibilité de déposer directement en ligne des offres de contrats aidés relevant de la politique de l'emploi (contrat initiative emploi, contrats d'apprentissage, etc.). Cette initiative relève de la seule compétence des agences. L'objectif est sans doute d'inciter les conseillers à pourvoir ces emplois par une exploitation en interne des fichiers des demandeurs d'emploi, afin de privilégier les plus fragiles d'entre eux et de ne recourir au dépôt en ligne que dans un deuxième temps.

On voit donc bien en quoi les deux missions confiées à l'Agence peuvent entrer en contradiction si l'on n'y prend pas garde. Aujourd'hui l'établissement cherche à favoriser une intégration optimale d'Internet dans l'offre de services existante de façon à préserver le modèle d'intervention de l'agence fondé sur une intermédiation active. Pour y parvenir, le schéma idéal consisterait à regrouper les informations obtenues sur les offres et les demandes d'emploi en mettant entre les mains du conseiller un seul système d'information qui intégrerait l'ensemble des bases de données existantes (fichier local, web). Une façon de s'assurer ainsi que l'outil Internet, devenu transparent, serait bien au service du conseiller et non l'inverse.

### ***Les cabinets de recrutements et les ETT : une intermédiation toujours fondée sur un modèle sélection...***

Contrairement aux acteurs précédemment étudiés, les ETT et les cabinets de recrutement ont adopté un modèle d'intervention très clairement orienté vers la sélection. Un point, qui leur est commun, illustre cette spécificité : en aucun cas, dans le cadre des missions confiées, candidats et entreprises n'ont la possibilité d'entrer en relation sans l'intervention du cabinet de recrutement ou de l'ETT. La sélection constitue le cœur d'activité de ces intermédiaires privés dont les performances sont évaluées sur un critère de résultat lié au volume et à la qualité des appariements effectués.

Si l'on peut parler d'une relative neutralité d'Internet dans les modèles d'intervention privilégiés, l'arrivée du recrutement en ligne n'a toutefois pas eu les mêmes répercussions sur ces deux acteurs. Très concrètement, Internet ne semble pas constituer une menace pour les ETT. Leur nature juridique et le fait que le contrat de travail est conclu entre le candidat et l'ETT contraignent toujours le client à passer par l'agence dès lors qu'il souhaite embaucher de la main d'œuvre intérimaire. Ainsi, Internet ne permet pas de faire l'économie de cet intermédiaire. Il en va tout autrement pour les cabinets de recrutement. Certes, la sélection des candidats reste entre les mains du cabinet si l'entreprise décide de lui confier ses recrutements. Mais Internet peut contribuer à faire l'économie de cette externalisation en incitant les entreprises à rapatrier en interne le processus de recrutement des candidats à l'emploi. Cette incitation peut d'autant mieux fonctionner en période de basse conjoncture où les entreprises cherchent à comprimer leurs coûts de recrutement. Internet constitue donc un redoutable concurrent pour les cabinets, qui ont été affectés non seulement par la dégradation du marché du travail observée depuis 2001, mais également par l'arrivée des sites emploi qui ont pu capter à leur profit une partie de la clientèle des cabinets.

A cette « double peine », pourrait venir s'en ajouter une troisième avec la suppression du monopole de placement de l'ANPE que la loi Borloo dite de cohésion sociale a entériné. Les ETT peuvent dorénavant s'aventurer sur les terres des cabinets de recrutement. Il est fort probable que le secteur de l'intérim va s'engouffrer dans la brèche en cherchant à augmenter sa part de marché sur des profils à plus forte valeur ajoutée. Attaquer le marché du *middle management* devrait ainsi constituer leur nouvelle priorité. Or, c'est un segment de marché sur lequel les cabinets de recrutement sont déjà présents. La concurrence promet donc d'être rude, notamment pour les cabinets qui ont ciblé leur public sur le *middle management* en privilégiant une approche quantitative.

Consciente de ces difficultés, la profession tente aujourd'hui de s'organiser pour résister à l'arrivée de ces nouveaux concurrents (ETT et sites emplois). Le syndicat professionnel Syntec-recrutement souhaite ainsi étendre l'offre de services des cabinets de recrutement vers des activités moins exposées à la concurrence d'Internet : le conseil aux entreprises et les services situés en amont et en aval du recrutement. Le recrutement en ligne pourrait bien contribuer à favoriser cette diversification en déplaçant sensiblement l'intervention des cabinets vers un modèle « structuration ». Car le recrutement en ligne, en réduisant les coûts associés à la phase de *sourcing* des candidats, diffusion d'offres, tri de CV, constitution de bases de données, pourrait bien dégager des gains de productivité utiles au redéploiement de l'offre de services des cabinets de recrutement. Le recrutement en ligne présente donc pour cette profession un enjeu stratégique qui est loin d'être partagé par les ETT, pour lesquelles Internet constitue un outil dont l'usage reste limité dans le cadre de leurs interventions traditionnelles.

**...mais qui n'implique pas pour autant un même usage du recrutement en ligne**

Si Internet s'est largement diffusé dans les pratiques professionnelles des cabinets de recrutement, il n'en va pas de même pour les ETT. La relation de proximité qui est au fondement des rapprochements entre offre et demande de main-d'œuvre intérimaire explique le moindre recours à Internet. C'est du reste pour cette raison que les grandes enseignes disposent d'un réseau important d'agences en vue d'assurer un maillage optimal du territoire. La politique de fidélisation pratiquée par les ETT vis-à-vis des candidats et les exigences des entreprises en termes de

réactivité expliquent la place modeste réservée au recrutement en ligne qui, par définition, opère à distance à l'aide de critères de sélection généraux. Les ETT donnent donc la priorité à leur fichier interne, leur noyau dur comme elles le qualifient elles-mêmes, composé de candidats déjà référencés et résidant sur le bassin d'emploi. Ce n'est qu'en cas d'échec que la recherche s'étend progressivement aux candidats venus de la région, dont le profil a également été validé en agence. Puis, dans un troisième temps, si la recherche se révèle toujours infructueuse, les ETT diffusent leur offre sur la section emploi de leur propre site Web et/ou vers les sites emplois tiers, ce qui est notamment le cas des petites enseignes ne disposant pas de sites en nom propre.

Cette déclinaison témoigne de la place résiduelle qu'occupe Internet dans le processus d'appariement. Le recrutement en ligne résulte d'un choix s'opérant par défaut, envisagé uniquement pour des profils jugés « pénuriques » qui ne peuvent être satisfaits en recourant uniquement aux fichiers internes des candidats.

Il en va tout autrement pour les cabinets de recrutement qui ont massivement investi le champ du recrutement en ligne pour gérer la phase de *sourcing* des candidats. D'un cabinet à l'autre, la pratique dominante semble consister à diffuser sur Internet toutes les offres d'emploi confiées, quel que soit le profil des candidats. Mais les modalités d'usage du recrutement en ligne varient selon la taille des structures. Les petits cabinets font largement appel aux sites emploi externes n'ayant pas, pour des raisons de taille, les moyens de développer leur propre site emploi<sup>69</sup>. Quant aux grands enseignes anglo-saxonnes, elles disposent toutes en interne d'un site emploi jouant un rôle majeur dans la phase de recherche des candidats puisque toutes les offres y sont déposées, parfois couplées à une diffusion sur un *job board* externe. On a pu constater qu'y compris dans le cas des offres d'emploi difficiles à satisfaire, l'approche directe n'exclut en rien le recours aux *job boards*. Quel que soit donc le profil des candidats à « débusquer », Internet occupe désormais une place prépondérante dans le processus de rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi. Les motivations affichées pour justifier l'intérêt porté au e-recrutement font toujours référence au souci de revenir au cœur de métier des cabinets de recrutement : l'évaluation des candidats. De ce point de vue, Internet permet à ces acteurs d'industrialiser la phase de *sourcing* pour mieux se consacrer à la phase de qualification des candidats.

Il est clair que le mode d'intermédiation pratiqué par les cabinets de recrutement relève sans conteste d'un modèle « sélection ». Reste que la place croissante faite à Internet pour mener à bien cette mission peut contribuer à rendre le marché du travail plus transparent. Le recours systématique aux sites emploi, en assurant une visibilité plus forte que par le passé aux offres d'emploi collectées, confère aux cabinets de recrutement un rôle non négligeable dans la diffusion d'informations mises à la disposition des candidats à l'emploi.

---

<sup>69</sup> La partie consacrée aux cabinets de recrutement (2.3.) revient néanmoins sur une initiative originale prise par sept cabinets de recrutement français et consistant en la mise en place d'une plateforme de *sourcing* commune. Cette plateforme fonctionne comme un *job board* dans ses différentes modalités mais seuls les sept cabinets associés y ont accès pour déposer leurs offres et sélectionner leurs candidats.

Mais globalement, et au terme de ce tour d'horizon, les intermédiaires du marché du travail ne voient pas leur rôle radicalement transformé sous l'effet de la diffusion du recrutement en ligne. Internet ne marque pas l'avènement d'un marché du travail auto-régulé qui pourrait se passer d'intermédiaires. Les nouveaux venus sur ce marché imparfait, les *job boards*, restent très clairement orientés sur un modèle d'intervention à dominante informative revendiqué par l'ensemble des professionnels de ce secteur. L'Apec, qui fut également construite sur ce modèle « information », tend à s'inscrire dans cette logique d'intervention et l'arrivée d'Internet semble l'avoir confortée dans ce choix. Pour les autres acteurs (ANPE, ETT et cabinets de recrutement), les performances des services rendus se mesurant aux résultats obtenus en termes de placement et de recrutements effectués, la dimension sélection/contre sélection (pour l'ANPE) reste au cœur des formes d'intermédiation privilégiées.

Est-ce à dire qu'Internet ne change rien à cette répartition des rôles ? La réponse est complexe. A l'évidence, l'arrivée des *job boards* crée des tensions, des remises en cause, obligeant les acteurs traditionnels à repenser leur positionnement en tant qu'intermédiaire du marché du travail. Certaines évolutions plaident pour l'existence d'une sorte de glissement de terrain dans les formes d'intermédiation au profit non seulement d'un modèle « information », comme nous l'avons vu, mais également en faveur d'un modèle « structuration ». Ce glissement est lié au fait que les *job boards* sont de plus en plus souvent sollicités pour assurer une première présélection des candidats à l'emploi à l'aide de critères objectifs fournis par les entreprises clientes. En outre, de nouveaux intermédiaires ont fait leur apparition dans le sillage d'Internet sur le créneau du *sourcing* et de la présélection (CVdunet, Talentpeople...). Le fait que ces derniers prennent en charge la partie située en amont du recrutement<sup>70</sup> pourrait conduire les autres intermédiaires du marché du travail à réorienter leur offre de services vers de l'accompagnement à plus forte valeur ajoutée, que ce soit en direction des entreprises ou des candidats. Tous les intermédiaires interrogés (cabinets de recrutement, ETT, ANPE, Apec) ont fait état de la nécessité d'élargir leur offre de services en amont, sur le conseil au recruteur, et, en aval, sur l'aide à l'intégration des candidats. Le recrutement en ligne, dans la mesure où il permet de réduire la phase associée au *sourcing* des candidats, pourrait contribuer à favoriser cette inflexion consistant à davantage orienter l'intermédiation vers le modèle « structuration ».

---

<sup>70</sup> Ils ne font en effet que sélectionner les informations relatives aux candidats et non les candidats eux-mêmes : « Nous nous consacrons uniquement aux petites tâches pour que l'entreprise puisse se consacrer à ce qui a de la valeur pour elle. La valeur pour l'entreprise ne réside pas dans le fait de trouver le bon CV, elle consiste à recruter le bon candidat. Ma valeur à moi est de trouver le bon CV. A chacun son métier ». (Entretien CVdunet)

## CONCLUSION

A travers l'analyse de l'impact d'Internet sur les intermédiaires, c'est fondamentalement aux transformations de l'activité même d'intermédiation et à la reconfiguration du marché du travail qu'elles suscitent que nous nous sommes intéressés dans ce rapport. Nous ne reviendrons donc pas en conclusion sur la « cartographie » des acteurs, mais sur les enseignements plus généraux que nous pensons pouvoir tirer de ce travail. De ce point de vue, trois points saillants nous semblent émerger.

### 1. L'information entre forces centrifuge et centripète

Internet a contribué à accroître la somme d'informations disponibles sur le marché du travail et à en faciliter l'accès. Pour autant, on n'a pas pour le moment assisté à l'avènement d'une grande bourse à l'emploi électronique susceptible de réaliser l'idéal de centralisation du marché véhiculé par la théorie économique standard (« commissaire-priseur »). Au contraire, en abaissant les coûts de réalisation et de gestion d'un média de recrutement, Internet a engendré une multiplication des lieux possibles de confrontation de l'offre et de la demande d'emploi. Ainsi, si l'on observe bien une concentration croissante sur le marché des *job boards* généralistes, les sites spécialisés de niche se multiplient pour tenter d'apporter des réponses adaptées aux problématiques particulières de recrutements de certaines catégories professionnelles, sectorielles ou géographiques. De même, de plus en plus d'entreprises créent elles-mêmes des sites carrières sur lesquels elles déposent leurs offres d'emploi. Il n'y a donc pas *a priori* de déterminisme technologique faisant converger le marché du travail vers la centralisation et l'unification : Internet s'adapte largement à sa segmentation en micro-marchés.

Certes, les technologies Internet rendent théoriquement possibles le partage et la centralisation de l'information *ex post* : une annonce paraissant sur un site spécialisé ou un site carrière peut être reprise ou référencée sur un site généraliste. Mais cette possibilité se heurte pour le moment à l'hétérogénéité des formats de publication des offres, hétérogénéité qui nécessite de lourds ajustements techniques ou, à défaut, engendre des pertes importantes d'information. En outre, la centralisation de l'information par un *job board* n'est pas forcément dans l'intérêt de ses concurrents : pour ces acteurs, la publication d'annonces emploi est un marché, non un service d'intérêt général.

Dès lors, la politique suivie par l'ANPE face à la montée en puissance d'Internet comme média de recrutement est tout à fait stratégique. Rappelons qu'une des missions premières confiées à l'ANPE fut, dès sa création, d'accroître la transparence du marché du travail pour réduire le taux de chômage frictionnel lié à une carence d'information des recruteurs et des candidats. L'établissement a cherché à intégrer sur Internet cette dimension d'une part en envisageant une stratégie d'*agrégation* visant à référencer les annonces parues sur des sites tiers, et, d'autre part, en mettant en place des dispositifs d'*intégration* permettant de basculer sans double saisie les offres des bases des grands comptes vers celles d'anpe.fr. Ces deux options, qui ont été confrontées aux contraintes évoquées plus haut liées à l'hétérogénéité des formats de publication des offres, correspondent à deux choix de centralisation radicalement différents. Dans le cas de l'agrégation, il s'agit de référencer des offres publiées sous la responsabilité de tiers, offres qui peuvent éventuellement poser des problèmes de libellés discriminatoires ou



comportant des informations imprécises ou erronées ; d'où l'intérêt pour l'ANPE d'encadrer ses éventuels partenaires par un dispositif tel que la charte Net-Emploi. Dans le cas de l'intégration, un contrôle plus strict est possible mais cela suppose des relations bilatérales très solides entre l'ANPE et l'émetteur d'offres externe ; il n'est plus question dans cette seconde logique de relayer l'information parue sur les *job boards* mais de se concentrer sur les entreprises et les sociétés d'intérim. L'ANPE a finalement privilégié l'intégration à l'agrégation, mais d'autres pays ont fait des choix différents, comme le Canada. En effet, l'équivalent canadien de l'ANPE, le « guichet emplois » (ou *job bank* en anglais), diffuse sur son site non seulement ses offres propres mais également celles de deux grands sites privés, tout en spécifiant sur ces annonces qu'il « n'est pas responsable de la précision, de l'authenticité et de la fiabilité du contenu ».

Outre l'abandon de sa politique d'agrégation des offres, orientation logique dans un contexte de fin de monopole, l'ANPE se trouve contrainte depuis peu, par une directive européenne, de créer une licence permettant à des tiers de réutiliser les offres apparaissant sur *anpe.fr*. Reviendra-t-il dès lors à des acteurs privés d'assurer une fonction de centralisation de l'information sur le marché du travail ?

## **2. Le risque d'une sélectivité accrue du marché du travail**

En améliorant le niveau d'information des agents sur l'état du marché du travail, Internet contribue à le rendre plus transparent et donc plus fluide. Mais ceci n'est pas sans risque si l'on se place, d'un point de vue social, du côté des candidats moins bien dotés que d'autres pour affronter la concurrence qui sévit sur le marché du travail. Face à l'abondance des candidatures qu'autorise Internet, la réaction des employeurs peut consister à renforcer le filtrage « presse-bouton » des candidatures. Du reste, de nombreux sites emploi fournissent aux entreprises des logiciels de traitement des candidatures pour les aider à gérer les flux de CV reçus. Ces nouveaux services offrent ainsi des possibilités de classements des candidats en fonction de critères formels. Seuls les candidats bien classés voient leur CV lu. Les autres doivent se satisfaire d'une réponse négative, envoyée automatiquement par courriel. Si Internet peut contribuer à rendre le marché du travail plus transparent, rien ne dit en revanche qu'il parvienne à réduire les phénomènes de sélectivité à l'embauche, bien au contraire.

On a souvent réduit les *job boards* à une sorte de variante électronique des annonces presse. Internet ne serait ainsi qu'un simple outil technique, un émetteur d'informations, dont la neutralité vis à vis du marché du travail serait garanti. Cette étude remet largement en question cette représentation. Le constat précédent en a fourni une première illustration. Mais les *job boards* offrent également d'autres services qui les démarquent nettement des annonces presse. Ainsi, les CVthèques et le *push mail* permettent aux candidats « passifs » de rester en contact étroit avec le marché du travail. Les individus déjà en emploi peuvent être informés des opportunités externes, soit pour se donner la possibilité de les saisir, soit pour disposer de références pour renégocier leurs conditions d'emploi. La présence accrue des « veilleurs d'emploi » en activité pourrait bien contribuer à renforcer la concurrence entre les candidats aux dépens des chômeurs, car ainsi vont les préférences des entreprises et des cabinets de recrutement.

### 3. Le mythe d'un marché totalement auto-régulé

La diffusion de plus en plus fréquente des offres d'emplois sur Internet contribue quasi naturellement à réorienter les formes d'intermédiation vers le modèle « information ». Faut-il pour autant voir dans cette évolution l'avènement d'un marché du travail autorégulé ? Cela est loin d'être le cas et le glissement vers un modèle informationnel s'opère d'ailleurs à des degrés différents selon les acteurs. Les *job boards* ont délibérément opté pour cette stratégie visant principalement à faire d'Internet un vecteur d'information sur l'état des ressources et besoins en main-d'œuvre. Cette tendance est également à l'œuvre chez les intermédiaires institutionnels que sont l'ANPE et l'Apec : la façon dont ils se sont appropriés l'outil Internet dans leur schéma d'intervention consacre l'importance accordée à leur mission d'information, une mission que le recrutement en ligne a en outre renforcée. En ce qui concerne les cabinets de recrutement et les entreprises de travail temporaire, le e-recrutement s'intègre lentement mais sûrement dans leurs pratiques professionnelles sans pour autant, bien au contraire, remettre en cause ce qui fait le fondement de leur intervention, à savoir la sélection et l'évaluation de la main-d'œuvre. Enfin, il ne faudrait pas considérer que l'inflexion de l'intermédiation vers un modèle informationnel soit synonyme d'un marché du travail en voie de désintermédiation. On l'a vu, l'essor du recrutement en ligne s'accompagne de l'arrivée de nouveaux intermédiaires qui assurent déjà des fonctions de présélection de la main-d'œuvre. Ces acteurs, nés dans le sillage d'Internet, pourraient bien contraindre les intermédiaires traditionnels à développer des services à plus forte valeur ajoutée et à renforcer pour ce faire la place du modèle « structuration » dans leur stratégie d'action.

Par ailleurs, Internet ne réduit pas la pertinence de l'action publique sur le marché du travail, bien au contraire.

- En premier lieu, les risques de sélectivité accrue évoqués plus haut renforcent la légitimité de l'action correctrice du service public de l'emploi. De ce point de vue, il est primordial que l'ANPE parvienne à gérer la tension qu'introduit Internet en son sein entre modèle « information » d'une part et modèles « sélection » et « structuration » d'autre part, en d'autres termes qu'elle concilie transparence du marché et action correctrice. Pour cela, il paraît important de différencier les niveaux de services et de réaffecter les gains de productivité tirés de l'auto-intermédiation électronique des plus employables vers les publics les plus en difficulté. Mais il faudra également intégrer le fait qu'Internet modifie radicalement les temporalités du recrutement, ce qui suppose d'accroître la réactivité des processus d'intermédiation « structurante ».
- En deuxième lieu, se pose la question du rôle que doit jouer la puissance publique dans le processus de standardisation technique et de centralisation des annonces. On a souligné *supra* l'abandon par l'ANPE de sa politique d'agrégation des offres pour se concentrer sur l'intégration dans ses bases des annonces en provenance d'acteurs avec lesquels elle entretient des liens étroits. Si le service public de l'emploi laisse à d'autres le soin de proposer des services de centralisation, il se doit de veiller à la neutralité du support, dont on a vu qu'elle était pour le moment loin d'être assurée. Par ailleurs, la puissance publique peut avoir un rôle incitatif à jouer dans la standardisation des annonces, tant du point de vue technique que du point de vue du contenu.

- Enfin, en dernier lieu, la facilité et le faible coût de publication liés à Internet induisent naturellement une production de plus en plus désintermédiée de l'information. En d'autres termes, celle-ci tend de plus en plus à être directement publiée par les protagonistes mêmes du marché, recruteurs et candidats. La qualité générale de l'information ainsi livrée (pas seulement en termes de légalité des libellés) est bien évidemment sujette à caution. La charte Net-emploi, mise en place par l'ANPE, a sans aucun doute constitué un premier pas essentiel pour répondre à cette problématique. Mais elle est confrontée à quatre limites importantes. 1) Elle ne concerne que ceux qui y adhèrent. 2) Ne sont autorisés à y adhérer que des intermédiaires. 3) Elle demeure faiblement contraignante. 4) Sans la politique volontariste de l'ANPE, son fonctionnement autonome n'est pas assuré. Dans sa forme actuelle, la charte ne nous paraît pas en mesure de répondre aux transformations des annonces emploi sur Internet. En particulier, la montée en puissance des sites carrières et la visibilité croissante que leur assurent les services de référencement d'annonces, qui rejettent par ailleurs toute responsabilité quant au contenu desdites annonces, nécessitent assurément que le contrôle de la qualité de l'information soit étendu aux entreprises.

Ces deux derniers points (conditions de la centralisation privée des annonces et contrôle de la qualité de l'information), qui sont très liés, militent très clairement en faveur de la mise en place d'une structure publique d'observation et de régulation du marché du travail en ligne. Dans le contexte de la fin du monopole de placement de l'ANPE, cette structure doit-elle ou non revêtir la forme d'une autorité indépendante ? Quel que soit le statut de cette nouvelle instance, on voit mal comment un marché aussi spécifique que celui des annonces emploi pourrait faire l'économie d'une régulation comparable à celle qui a été mise en place dans le cadre de l'ouverture à la concurrence d'autres marchés faisant l'objet d'une mission de service public.

#### **4. Quelques pistes de recherche**

Cette étude s'est attachée à défricher un champ de recherche jusque là largement délaissé par les sciences sociales. A l'issue de ce travail, certains enjeux et certaines tendances apparaissent clairement, mais des problématiques importantes ont inévitablement été laissées de côté. Cette recherche exploratoire appelle donc d'autres investigations.

Trois pistes de travail nous semblent particulièrement stimulantes.

- La première est la comparaison internationale. Elle est intéressante tant du point de vue des conséquences d'Internet sur les intermédiaires privés (dont l'activité est à l'origine fortement marquée par les spécificités nationales) que de celui des stratégies suivies par les services publics de l'emploi nationaux (la comparaison esquissée avec le Canada montre que les choix peuvent être radicalement différents).
- La seconde piste est l'intégration du recrutement électronique par les entreprises. Il s'agit d'une part d'étudier leurs usages des sites emploi et la façon dont elles l'articulent avec leurs sites carrières, et d'autre part d'évaluer leur utilisation des systèmes de gestion de candidatures et de déterminer en quoi elle modifie leur façon de recruter.

- La troisième piste est la mobilisation pour le recrutement des services proposant d'utiliser Internet comme support aux réseaux sociaux. On sait que le premier canal de recrutement est, de très loin, les relations personnelles ou professionnelles. On sait également, on l'a vu dans ce rapport, que le « bruit » est un des principaux problèmes rencontrés par les recruteurs utilisant Internet. Partant de là, de nouveaux acteurs ont cherché à exploiter la qualité et la pertinence de l'information délivrée par les réseaux interpersonnels en offrant, grâce à Internet, des outils permettant de les formaliser, de les développer et de les mobiliser. Au moment de la rédaction, il est difficile de dire quelle place est amené à prendre ce nouveau type d'intermédiaire sur le marché du travail. Le phénomène est très récent et l'on manquait assurément de recul pour l'analyser ici. Mais c'est certainement une problématique à suivre.