Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

53 | 2018

Digitalisation et recrutement : perspectives
informationnelles et communicationnelles

Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes

What head hunters do with digital tools : practices, issues and paradoxes

Sophie Corbillé, Olivia Foli et Julien Tassel

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/5955>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.5955

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2018

Pagination : 19-38

ISBN : 979-10-300-0302-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Sophie Corbillé, Olivia Foli et Julien Tassel, « Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes », *Communication et organisation* [En ligne], 53 | 2018, mis en ligne le 01 juin 2021, consulté le 27 janvier 2022. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5955> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5955>

Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes

Sophie Corbillé, Olivia Foli et Julien Tassel¹

Résumé : Une enquête qualitative menée auprès de recruteurs très engagés dans les nouveautés concernant l'étape du *sourcing* montre que les outils numériques occupent une place grandissante dans le métier, qu'ils sont au cœur de tensions et paradoxes, et qu'ils sont investis bien au-delà de l'activité du recrutement. Les relations réciproques entre acteurs et outils sont considérées à travers les contextes de travail, les usages et les compétences développées, la production et l'interprétation des « signes-traces », et les représentations qui les accompagnent.

Mots-clés : outils numériques, travail d'organisation, traces, littératie numérique, compétences, communication.

What head hunters do with digital tools: practices, issues and paradoxes

Abstract: *A qualitative survey based on interviews made with people highly committed to the innovations for sourcing, shows that digital tools play an increasing role in their work life, are at the crossroads of tensions and paradoxes, and that their understanding requires going beyond the activity of recruiting itself. In order to analyze the mutual links between recruiters and digital tools, we paid attention to the work context, to the use of these tools and the skills people develop while using them, to the production and interpretation of « signs-traces », and to the accompanying representations.*

Keywords: *digital tools, organizational work, traces, digital literacy, skills, communication.*

1- Biographies des auteurs en fin d'article.

Les organisations font face à des transformations liées au développement des outils numériques, si bien que certains se sont demandé ce que le numérique faisait au travail (Flichy 2017 ; Boboc 2017), alors que d'autres se sont penchés sur son incidence sur les métiers et les professions, comme celui de communicateur (Coutant et Domenget 2015). Le champ des ressources humaines, et en particulier le domaine du recrutement, voit également depuis une vingtaine d'années grandir la place de ces outils. Comme l'a montré L. Merzeau, les problématiques liées au recrutement recouvrent en effet de plus en plus celles touchant au numérique : « en l'espace d'une dizaine d'années, sont successivement apparus les sites d'offres d'emplois et de CVthèques (Apec, Monster, Regionsjob), les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn et Viadeo), les plateformes conversationnelles (Facebook et Copains d'avant), les outils de microblogging (Twitter) et de géolocalisation (Foursquare). Tous ces dispositifs se combinent aujourd'hui pour appareiller les démarches de recrutement, qu'elles soient menées par les candidats, les entreprises ou les chasseurs de têtes » (Merzeau 2013 ; 36).

Bien souvent, les outils numériques sont portés par des discours de promotion promettant de renouveler la pratique des recruteurs : en favorisant la mise en contact avec un plus grand nombre de prospects (plateformes de recrutement, *job boards*, etc.) selon des modes de relation renouvelés (entretiens différés, à distance, etc.) ; en donnant accès à de vastes ensembles de données (*big data*) analysables par les algorithmes ; en permettant d'archiver ces données et de les manipuler de manière personnalisée (construction de viviers de candidats) ; et en multipliant les canaux de diffusion des annonces (sites de réseautage, d'emploi, etc.). Mais ces discours ne sauraient caractériser l'usage que font les recruteurs des outils de gestion : l'appropriation des dispositifs est déterminante.

C'est justement la question de l'appropriation, ou plus exactement de la relation réciproque entre les acteurs du recrutement et leurs outils numériques, qui est au cœur de notre enquête exploratoire. Quels outils utilisent-ils ? Quels sont les usages concrets opérés ? Que changent les outils à l'activité des recruteurs ? Comment transforment-ils la communication entre recruteurs et candidats ? Quelles inventivités sont à l'œuvre par-delà les injonctions d'usage et l'affirmation de « bonnes pratiques » ? Autrement dit, nous analysons ce que les professionnels font des outils et ce que ces outils leur font en retour, en étant attentifs aux usages, à la production et à l'interprétation des « signes-traces » (Galinon-Mélénec,

Monseigne 2011) opérée à travers eux, ainsi qu'aux contextes de travail dans lesquels les activités se déploient².

Pour ce faire, nous focalisons notre approche moins sur le processus de recrutement dans sa globalité que sur les étapes du « *sourcing* » et de la diffusion d'annonces, qui sont celles les plus équipées. Nous ne traiterons donc pas de la part amont de l'activité (identification du besoin de recrutement en lien avec des opérationnels), ni de la part aval (entretiens d'embauche, opérations de jugement et décisions, négociation contractuelle et signature). Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des acteurs particulièrement engagés dans les nouveautés du domaine, contactés grâce à notre activité d'enseignants-chercheurs responsables de formations. Il ne s'est donc pas agi de constituer un échantillon représentatif, mais de mener des entretiens approfondis sur le travail réel, les pratiques et les enjeux professionnels auprès de quatre acteurs RH (deux femmes et deux hommes) de la même génération (35-40 ans) ainsi que d'un dirigeant d'une plateforme en lien avec les recruteurs enquêtés³.

Comme nous le verrons, les outils numériques sont au cœur de tensions et paradoxes, et sont investis bien au-delà de l'activité du recrutement. Après avoir décrit la manière dont les outils répondent au double enjeu de mieux recruter et de mieux s'organiser (1), nous analyserons les évolutions qu'ils font subir aux pratiques de recrutement, concernant la gestion des documents et des traces numériques notamment (2). Enfin, à travers leurs manipulations, se dessinent des compétences ainsi que la figure d'un acteur du recrutement qui serait un lettré du numérique (3).

Des outils pour répondre à des enjeux multiples : entre tactiques et travail d'organisation

Se constituer une palette d'outils au service de tactiques professionnelles

Les interviewés utilisent de multiples outils. Il y a d'abord ceux qui permettent de poster des offres et de traiter des candidatures, au premier rang desquels l'ATS (*Applicant Tracking System*) de l'entreprise, relié à son site et parfois à d'autres *job boards*⁴. C'est là que recruteurs et candidats

2- Cette enquête a été initiée dans le cadre du programme TRANSNUM de Sorbonne Universités, porté par le GRIPIC et le COSTECH.

3- Nous remercions Pauline Brouard et Camille Rondot pour les retranscriptions.

4- Dans les progiciels de gestion des recrutements, dont la plupart des grandes entreprises françaises sont équipées depuis les années 2010, les *job boards* permettent de traiter les candidatures numériques en provenance des sites internet proposant des offres d'emploi. « Toutes les candidatures numériques, provenant d'un *job board* ou du site web de l'entreprise,

« échangeant » offres d'emploi et CV, selon l'image convenue de ce qu'est un marché. Pour Alain, responsable de l'équipe *Talent Acquisition and Employer Branding* d'une start-up française, l'ATS pose problème : « on a des annonces qui tournent sur notre site, mais on reçoit aujourd'hui des milliers de CV ». Pauline, responsable RH au siège mondial d'une grande entreprise française du luxe, utilise l'ATS de son entreprise mais aussi une plateforme qui « centralise toute la communauté de freelance en France » pour certains profils, par exemple les créatifs. Il suffit, explique-t-elle, d'envoyer un message et « En général ils répondent en moins de 24h. On peut même conclure le contrat directement en un clic, tout passe par le logiciel ». D'autres fois encore, les annonces sont publiées sur LinkedIn. Le cabinet de conseil international où Adrien est responsable de l'équipe Recrutement et Marketing a d'ailleurs signé un accord « qui fait que toutes nos offres sont publiées automatiquement sur LinkedIn. Mes collègues recruteurs sont terrifiés parce qu'ils se disent "non, mais on va recevoir un volume gigantesque de candidatures !" »

Cette partie du travail, qualifiée de « *post and pray* » par l'un des enquêtés, est rarement considérée comme intéressante. Ils mettent davantage en avant le travail de *sourcing*, soit d'identification et de recherche, pour lequel ils utilisent divers outils numériques. Pauline a ainsi choisi de travailler avec la plateforme Talent Pool qui lui permet de constituer et de gérer en ligne « ses viviers » qu'elle organise par métier : « l'interface utilisateur est vraiment très simple, ça prend moins d'une minute pour entrer le profil d'un candidat ».

L'outil offre plusieurs avantages. Grâce à un « système de tags », elle peut « faire un filtre rapide », en sélectionnant par exemple les profils qu'elle a qualifiés de « *very interesting* », selon sa propre nomenclature. En outre, par un « système de statuts », elle peut savoir si les profils enregistrés correspondent à des personnes avec qui elle a déjà eu des échanges lors d'un processus de recrutement ou des prospects qui lui ont été recommandés. Comme le soulignent nos interlocuteurs, les problématiques de mémorisation et d'archivage sont particulièrement importantes dans un domaine où le volume d'informations à traiter est conséquent. Enfin, l'outil, ou plus exactement la façon dont Pauline l'utilise, lui permet de créer « un vivier » où elle va « chasser » : « [L'important] c'est pas tant l'outil, c'est plus l'état d'esprit de se dire : "tu vas tracker tes viviers". C'est ça qu'il faut avoir en tête. Le réflexe de se

peuvent être dirigées vers le progiciel pour en faire un lieu unique de traitement. » (Fondeur 2014 : 14).

dire : « À chaque fois que je rencontre quelqu'un, je l'enregistre dans ma base de données » ». Autrement dit, selon ses termes, « être pro-actif »⁵. C'est donc bien la médiation par l'outil qui intéresse Pauline : grâce à la compilation et à l'étiquetage des profils, elle met en forme la relation avec ces autres, plus ou moins concrets, que sont les candidats.

Un autre outil central de « la chasse » est LinkedIn. Alain décrit ce réseau social comme un « acteur incontournable », car en position dominante. Mais parce qu'il est onéreux, les professionnels cherchent parfois à le contourner, en utilisant notamment Google qu'Alain présente comme « une CVthèque très intéressante » pour qui sait se servir des recherches booléennes. Les extensions de navigateurs dédiées au *sourcing* (Hunter, Leadmine...) accélèrent ce mode de recherche : « Quand vous allez sur un profil LinkedIn, on vous rajoute un petit *pop-up* incrusté dans la fenêtre LinkedIn, vous cliquez dessus et vous récupérez le numéro de téléphone, l'adresse mail de la personne associée à ce profil. En gros vous allez crawler le web et *matcher* les informations pour trouver des coordonnées perso. C'est toujours moins cher que LinkedIn ! »

Pour nos interlocuteurs les outils numériques sont donc valorisés quand ils permettent de déployer des « tactiques » (Certeau 1990) pour faire face à des enjeux de leur activité (évaluer, archiver et garder la trace du jugement, actualiser les informations...) et à des contraintes organisationnelles (trouver le bon profil dans un délai imparti avec des ressources limitées). Pour le dire autrement, l'outil numérique est considéré comme utile quand il permet d'élaborer des usages et des « manières de faire », dont certains relèvent parfois de véritables détournements : « On s'est rendu compte, explique Adrien, qu'on pouvait générer des milliers de candidatures par internet. Et c'est pour ça qu'on a créé des systèmes qui rendent les processus plus difficiles. Pas difficiles pour sélectionner, difficiles pour fatiguer : on met 30 minutes à remplir un formulaire. » L'outil est ici détourné pour limiter le flot de candidatures en complexifiant la tâche du candidat.

Les entretiens laissent aussi entrevoir que les usages accompagnent une redéfinition de l'activité de *sourcing*, à l'instar de ce que certains pro-

5- On trouve cette vision dans de nombreux discours. Voir par exemple un blog professionnel : « Pour moi, le sourceur n'est pas une personne qui met une annonce et qui attend tranquillement que les candidats postulent. Le sourceur d'aujourd'hui prendra toujours la route active et proactive pour aller chercher les meilleurs candidats. » <https://www.linkhumans.fr/quest-sourcing-recrutement-definition/> consulté le 05/042018.

fessionnels RH promeuvent⁶, notamment en l'élargissant vers la « marque employeur ». Adrien, dont le poste est à la croisée du recrutement et du marketing, ne se définit pas comme recruteur. Néanmoins, les outils numériques qu'il utilise, pour favoriser la visibilité de l'entreprise et capter l'attention des potentiels candidats, va dans ce sens : « Ce sur quoi on intervient, c'est de mettre en place des actions de marketing qui vont *driver* de la génération de *lead* candidat. On essaie de déclencher des candidatures qualifiées sur les différents postes. »

La description des outils par les acteurs laisse enfin apparaître les représentations qui les entourent et accompagnent leurs usages. Celles-ci semblent distribuées entre deux pôles. D'un côté, celui de la masse, du volume, du « big ». Se dessine là le spectre d'une forme insaisissable à laquelle les outils permettraient de donner forme en « *drivant* », en « filtrant », en créant des « viviers » ou des « audiences ». De l'autre, celui du petit groupe voire du singulier (qui prend souvent le nom de « talent ») qu'il faudrait « *tracker* », « chasser », « déclencher » ou « tracer ». Ces deux pôles ne sont pas nécessairement opposés : il faut parfois chercher « le talent » dans « la masse » voire créer du « flux » pour le trouver. À écouter nos interlocuteurs, bien recruter exige dès lors de savoir constituer une palette d'outils *ad hoc* en fonction des métiers recherchés, des spécificités des secteurs d'activité et des profils désirés.

Les outils numériques au cœur du « travail d'organisation »

Le travail en contexte numérique incite de plus en plus à la multi-activité – mener plusieurs activités en même temps. « Un effort est nécessaire pour articuler en situation des préoccupations ou des sollicitations concurrentes » et, en conséquence, « travailler, c'est de plus en plus s'organiser et organiser. » (Bidet Datchary Gaglio 2017 : 17). Les recruteurs sont confrontés à la « dispersion au travail » (Datchary 2011) et à l'exigence de sa gestion, l'enjeu étant la relative maîtrise du cours de leur action et la canalisation des bifurcations potentielles.

La situation de Pauline est particulièrement éclairante : elle est en charge de près de la moitié des salariés du siège, soit environ 500 personnes, principalement attachées à des fonctions supports. Ses missions sont multiples : l'activité de recrutement, dont elle veille à ce

6- LinkHuman propose ainsi une « nouvelle définition du sourcing » : « Le sourcing en recrutement est la recherche, l'identification proactive et l'engagement de talents qui ne seraient jamais devenus candidats si on ne les avait pas contactés. » <https://www.linkhumans.fr/quest-sourcing-recrutement-definition/> consulté le 05/04/2018.

qu'elle ne dépasse pas 50 % de son temps, cohabite avec l'accompagnement des carrières et des mobilités internes, la gestion de tous les process classiques RH, la mise en œuvre de projets groupe, sans oublier le travail plus relationnel qui consiste à « gérer des situations qui peuvent être un peu compliquées ».

Dans ce contexte, certains outils sont valorisés car ils permettent de garder la main sur le cours de l'action en différant la réponse à une sollicitation. Pauline apprécie à ce titre le recours à une application qui permet de mener des mini entretiens vidéo d'embauche : elle valorise le temps économisé mais aussi la coordination plus légère avec le candidat (nul besoin de croiser les agendas pour fixer un horaire) et la possibilité de concentrer la visualisation de plusieurs vidéos sur une période qu'elle détermine.

A contrario, d'autres outils sont dépréciés car ils sont source de problème dans l'organisation de l'activité. L'ATS, qui centralise un nombre important de candidatures, est en première ligne des critiques, car il n'est pas configuré conformément aux attentes des recruteurs ou parce qu'il ne prévoit pas certaines fonctionnalités jugées essentielles. Alain dit ainsi : « il y a une constante chez tous les recruteurs : personne n'est content de son ATS ! »

Pour faire face à ces insuffisances, les recruteurs mobilisent des outils répondant à leurs besoins spécifiques, qu'ils choisissent, et dont ils adaptent l'usage à leur représentation singulière du travail bien fait et utile. Ceci est manifeste quand Pauline évoque ses raisons de recourir à la plateforme Talent Pool, dont elle souligne la simplicité et la rapidité : « depuis que je fais du recrutement, ça fait 10 ans, chaque fois je me disais : "mais je perds toujours du temps car il y a des candidats que je vois, qui repostulent un an après, je ne me souviens plus trop, on perd ses papiers, etc. [...]" Et au mieux on fait un fichier Excel, mais ce n'est pas hyper intuitif. Là, ils ont vraiment fait un outil qui est très simple ». L'outil facilite donc son travail et lui permet de sourcer rapidement et pertinemment.

Les outils numériques au service du recrutement sont donc au cœur d'enjeux entremêlés : d'une part, recruter le plus efficacement pour répondre aux besoins de l'entreprise, des managers et des opérationnels, réduisant ainsi l'incertitude de l'appariement poste-candidat (Marchal 2015) ; d'autre part, organiser et réaliser le mieux possible une activité impliquant de se coordonner avec d'autres acteurs, internes ou externes à l'entreprise, en temps réel ou différé. À cet égard, ils s'inscrivent

pleinement dans le « travail d'organisation » (Terressac 1998) au cœur duquel se trouvent les documents et les traces numériques.

L'organisation du travail bousculée par les documents et traces numériques

Relativiser les « discours d'escorte » : une certaine continuité des pratiques antérieures

Nombreux sont les « discours d'escorte » (Jeanneret, Souchier 2001) qui présentent le numérique comme « une révolution », colportant la croyance en l'« enfance infinie de la technique informatique, qui ne cesse de se réinventer et de convertir, au fur et à mesure, une plus grande partie des activités humaines » (Doueïhi 2013 : 16). La transformation des pratiques de recrutement par le numérique est ainsi souvent présentée comme perpétuellement en train d'advenir, tant les changements seraient rapides et incessants.

Certains professionnels rencontrés reprennent à leur compte ces discours, affirmant par exemple que « le CV est mort » pour montrer qu'une nouvelle ère du recrutement est bien là. Les possibilités de recherche démultipliées par l'indexation des moteurs qui « trouvent tout le monde », l'analyse sémantique et la promesse de réduire les biais propres à « la personne humaine », la capacité des algorithmes à faire « matcher » les compétences des candidats avec les besoins des entreprises ou l'évaluation du potentiel d'un candidat par « le recrutement prédictif » sont également mis en avant dans la presse spécialisée⁷.

Le numérique ne transforme pas seulement le *sourcing* : il viendrait également renouveler la relation candidats-recruteurs. Un extrême envisagé est l'automatisation, à l'instar de « l'invention d'un chat-bot interfacé directement avec l'ATS » (Adrien). De façon plus ordinaire, la mise en visibilité des CV et des profils sur des plateformes comme LinkedIn a été vécue comme un tournant. Les réseaux sociaux professionnels rendent accessible au plus grand nombre un capital auparavant monnayé par les cabinets de recrutement.

Karine, directrice *Talent Acquisition* pour un grand groupe de cosmétiques, se souvient : « dans mon cabinet de chasse, il y avait cette trouille que tout un pan d'une industrie, d'un métier et d'une expertise disparaîsse à cause de LinkedIn. [...] [LinkedIn] est une capacité à

7- « Le numérique fait-il un bon recruteur » ? *RH Info*, 2 janvier 2017.

avoir la main sur les talents directement, à communiquer sur la marque employeur, à donner envie, et ça c'est sûr qu'avant ça n'existait pas. »

Ces plateformes ont également rendu possible la mise en conversation du processus de recrutement, avant tout considérée comme une opportunité offerte aux candidats. Derrière le terme de conversation, on retrouve « la promesse des réseaux sociaux [...] de substituer aux relations verticales une horizontalité propice à la confiance et à la participation. L'avènement du « recrutement 2.0 » n'a pas échappé à ce crédo » (Merzeau 2013, 47). C'est bien l'avis de Karine : « en tant que candidat, à part la pauvre candidature spontanée qui arrivait dans une poubelle, on n'avait aucun moyen d'interagir avec le recruteur. Aujourd'hui la différence c'est que vous êtes dans une communication et une conversation [...] qui a amené une nouvelle façon d'appréhender le métier. [...] On parle souvent de guerre des talents : quand j'ai un bon candidat, c'est autant à moi de le convaincre de venir chez moi qu'à lui de me convaincre qu'il a les bonnes compétences. »

Cette logique conversationnelle assouplirait la relation de pouvoir inhérente au processus de recrutement de manière comparable aux bouleversements qu'a connus la relation marque-consommateur (Patrin-Leclère 2011). En réalité, si la décision d'embauche revient toujours à l'entreprise (Merzeau 2013), il est vrai que l'attention à la qualité de cette conversation et à « l'expérience candidat » s'est accrue sur des postes très concurrentiels relevant du « talent acquisition ». Comme le résume Alain, pour ces postes, « l'enjeu est plus aujourd'hui sur l'engagement que sur l'identification ».

Ces discours minimisent souvent la continuité à l'égard des pratiques anciennes de recrutement. Or, l'utilisation des outils numériques repose toujours sur des principes classiques sans lesquels ces outils n'auraient pas de sens : évaluer les besoins des opérationnels, établir un profil, mettre en place une stratégie de *sourcing* et bien connaître les populations que l'on cible. Pour le dire autrement, la compétence du recruteur n'est pas que technique.

De la même manière et contrairement aux craintes formulées par certains professionnels au moment de leur apparition, l'arrivée des plateformes comme LinkedIn ou Viadeo n'a pas entraîné la disparition des cabinets de chasse auxquels les recruteurs font toujours appel, par exemple lorsqu'ils cherchent « des profils difficiles à attirer ou très demandés, comme de bons gestionnaires de paie » (Pauline).

Enfin, ces outils sont les héritiers d'outils informatisés intégrés de longue date dans la pratique des recruteurs : les traitements de texte qui permettent l'écriture et la publication d'annonces, les bases de données que les recruteurs et les cabinets se constituaient – sur Excel ou sur des progiciels dédiés – ou encore les moteurs de recherche dont l'intégration dans le processus de recrutement n'est pas nouvelle. L'élaboration des outils numériques et les usages qui en découlent ont pris place sur ces fondements.

Les traces numériques désormais au centre de l'activité des recruteurs

Le développement du numérique a malgré tout accéléré la mise en visibilité et en circulation de documents et de données jusque-là cantonnés aux services RH et aux cabinets de chasse, en même temps qu'il en a produit de nouveaux types. Ces éléments constituent un ensemble de traces numériques du recrutement (Merzeau 2013 ; Galinon-Mélénec et Sami 2013).

Un premier ensemble concerne les candidats ou prospects, destinataires du processus de recrutement. Trois types de traces peuvent être distingués.

En premier lieu, les traces livrées volontairement par les utilisateurs dans le cadre formel du recrutement, servant à la présentation de soi des candidats. Qu'elles s'intègrent à une démarche « active » de recherche d'emploi, qu'elles soient le fruit d'une simple veille d'opportunités ou d'une volonté de se rendre visible, elles alimentent le processus. Il s'agit des CV circulants sous forme de documents numériques ou de profils rédigés pour les plateformes, les *job boards* et les réseaux sociaux professionnels. Ils actualisent les formats traditionnels (CV et lettres de motivation papier) et offrent les possibilités d'archivage, d'interrogation, de circulation propres aux documents numériques.

En second lieu, on trouve les traces mises en ligne par les candidats qui, sans être livrées dans le cadre de leur recherche d'emploi, vont tout de même être récoltées et intégrées au processus de recrutement. Il peut s'agir de liens vers des profils numériques, de blogs personnels, de commentaires sur des réseaux sociaux, etc. Comme les précédentes, ces traces sont « déclaratives » (Merzeau 2013) dans la mesure où elles procèdent d'une énonciation volontaire. À la différence des précédentes, celle-ci se fait en dehors du cadre institutionnel de la réponse à une offre d'emploi ou du cadre éditorial d'une plateforme de recrutement. La collecte de ces traces est automatisée par les outils des recruteurs,

preuve que leur prise en compte est désormais bien intégrée au processus. Pauline l'explique à propos de Talent Pool : « ça prend moins d'une minute pour entrer le profil d'un candidat [...] c'est lié aux réseaux sociaux, donc on peut tous les ajouter, Pinterest, LinkedIn... Toute sa présence sur le numérique est aspirée. »

Enfin, les traces correspondant à la navigation, aux mots-clés utilisés lors d'une requête, aux abonnements à des pages ou des groupes de discussion sont également concernées. Ces « traces comportementales » (Merzeau 2013) vont particulièrement être mises à profit dans le marketing appliqué au recrutement. Il s'agit alors de cibler, pour entrer en conversation par l'intermédiaire des profils numériques, les prospects qui correspondraient aux attentes de l'entreprise, de par les goûts et centres d'intérêt que les recruteurs infèrent de leurs pratiques numériques. Ainsi, les mots-clés utilisés dans une recherche (google AdWords), la géolocalisation ou les centres d'intérêts déclarés sur les réseaux sociaux, peuvent être exploités pour afficher des annonces. Par exemple, Adrien dit faire un usage intense de Facebook et LinkedIn avec un intérêt pour les « *targettings* comportementaux ».

Les recruteurs entretiennent donc un certain rapport à un ensemble d'inscriptions (Jeanneret 2011) réalisées par les candidats (remplir un profil), par des tiers (recevoir une recommandation sur LinkedIn) ou automatisées (par exemple le recrutement affinitaire de Monkey Tie ou le social selling score de LinkedIn). Ces inscriptions sont constituées en « traces » par les professionnels des RH, c'est-à-dire en « indices » présumés d'un profil, d'une identité. Problématiques dans la mesure où elles postulent un lien de cause à effet entre une inscription et une identité, là où existent en réalité des médiations plus complexes⁸, ces « traces » n'en conservent pas moins une opérativité certaine dans les pratiques de recrutement.

S. Pène envisageait déjà les ressources humaines comme un système d'information sur les salariés lorsqu'elle décrivait l'informatisation de cette fonction : « le « cycle de vie » informatique du salarié désigne son existence, archivée et attestée par les multiples fichiers le décrivant

8- « C'est en effet la transformation de l'indice en inscription, puis de l'inscription en tracé – c'est-à-dire le passage graduel du monde de la causalité à celui de l'expression mais aussi, par là-même, de la conséquence naturelle à la mémoire sociale – qui rend possible une lecture par les uns de ce que font les autres. S'il existe bien une médiation des traces d'usage, celle-ci repose sur une construction communicationnelle mettant à profit les capacités techniques du média et les langages que ce dernier permet de développer (Davallon Noël-Cadet et Brochu 2003) » (Jeanneret 2011 : 37-38).

diachroniquement, actif dans différents processus et réseaux (notations, congés, réalisations, participations, missions, voyages, horaires, salaires, formation) » (2005). Cette emprise s'étend, via le processus de documentation d'une « visibilité situative » (Larroche 2013) mise ici en exergue, aux individus au seuil de l'entreprise.

Un second ensemble de traces concerne l'entreprise et ses besoins en matière de recrutement. Trois types de traces, symétriques des précédentes, sont répertoriables.

On trouve d'abord les annonces et les offres d'emplois numérisées, héritières des pratiques traditionnelles de recrutement, dont la visibilité et la circulation ont été démultipliées, une même annonce étant multidiffusée sur un nombre de canaux accru (Fondeur *et alii* 2011). Ces annonces numérisées sont des supports pour la « marque employeur ». LinkedIn conseille ainsi de « profiter des annonces pour faire votre *branding* » et donne des conseils rédactionnels et éditoriaux pour tirer au maximum parti des caractéristiques de la textualité numérique, qu'il s'agisse du paradigme de l'index ou de celui de la recommandation⁹.

Existent ensuite les traces formées par les documents de présentation de l'entreprise. Dans le cadre des démarches de « marque employeur », elles ont pour objectif de développer la connaissance de l'entreprise, et surtout de mener les cibles privilégiées du recrutement jusqu'à l'acte de candidature, ce que les recruteurs résument sous le terme d'« engagement » : « L'engagement, c'est être capable de générer du clic pour ouvrir le message ou ouvrir l'annonce, et ensuite aider la personne à se projeter » dit Alain. « À chaque étape, on va réfléchir à une série d'actions qu'on va mettre en place pour essayer de faire avancer la personne dans l'entonnoir » dit Adrien.

On trouve enfin un ensemble de traces numériques donnant à lire ce qui se passe « à l'intérieur » de l'organisation et dont les énonciateurs ne sont pas directement les recruteurs, mais des salariés, anciens ou actuels. Elles concernent l'évaluation des missions, du management, des conditions de travail, du niveau de rémunération, etc. Elles prennent la forme de commentaires adressés aux publications de l'entreprise, de

9- LinkedIn préconise ainsi pour les index : « Adhérez aux titres et mots clés standards communément utilisés dans les profils et recherches d'emploi. Ceci aide les algorithmes spéciaux de LinkedIn à faire correspondre vos annonces, et à les présenter aux candidats actifs et passifs les plus pertinents. » Et pour la recommandation : « 50 % de toutes les réponses à des annonces via LinkedIn sont générées par des moteurs de recommandation tels que "Des offres d'emploi qui pourraient vous intéresser" plutôt que des recherches d'emploi. »

palmarès édités par des tiers ou de données disponibles sur des plateformes d'évaluation comme Glassdoor. Censées restituer fidèlement la vie en organisation, elles sont parfois investies par les stratégies de contrôle de la « marque employeur ». Ces traces ont une incidence sur le processus de recrutement, comme en témoigne Pauline qui est parfois confrontée par un candidat aux commentaires laissés sur Glassdoor : « Je réponds la vérité, l'entreprise parfaite n'existe pas. Après il faut faire attention. Je leur dis de relativiser un peu quand ils ne voient que des commentaires négatifs. »

Finalement, la pratique du recrutement apparaît tributaire de la tension créée par l'inflation de documents et de traces qu'elle occasionne. La gestion des candidatures constitue un bon exemple. Dans l'idéal, il s'agirait pour les recruteurs d'occasionner juste assez de « candidatures qualifiées », répondant aux exigences du poste, pour les intégrer au processus. « Je veux plaire juste aux gens qui me correspondent et ça ne me dérange pas d'en repousser d'autres, parce que s'il y a un tri qui se fait naturellement c'est que j'aurai mieux fait mon boulot » explique Alain. Mais en pratique, deux situations sont rapportées par nos interviewés : le trop de candidatures, qu'il faut réussir à contenir, traiter et filtrer ; la sursollicitation de certains profils, difficiles à approcher, pour lesquels les recruteurs déploient des stratégies marketing dites d'« engagement ».

Les outils répondent finalement au désir de contrôler et de domestiquer l'inflation documentaire et de traces numériques mais, paradoxalement, ils en sont aussi à l'origine.

Les effets des outils : habiletés et rapport au travail

Des compétences développées

La profusion des traces numériques et la prolifération documentaire favorisent le développement d'habiletés professionnelles en vue de domestiquer la masse d'informations. Une compétence de littératie numérique se lit en creux des pratiques de nos recruteurs, à savoir cette aptitude « à comprendre et à utiliser les informations écrites dans la vie courante, en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités »¹⁰. Le processus de recrutement prend désormais place dans une spatialité élargie car, « avec le numérique, la question qui se pose est celle de l'espace habité, ou, plus précisément, de la mutation

10- <http://eduscol.education.fr/primabord/qu-est-ce-que-la-litteratie-numerique> Consulté le 15/01/2018.

des espaces habitables (...) en partie avec les interfaces numériques. » (Doueïhi 2013, 35). L'apparente simplicité des outils masque la technicité des manipulations. Constituer un vivier de prospects, définir des cibles pour une campagne de communication sur le recrutement ou rechercher des candidats, sont des activités traditionnelles du métier. Mais elles reposent, en contexte numérique, sur des compétences nouvelles au croisement de la culture du numérique et de la familiarisation avec les usages des prospects. Le recruteur met en œuvre des astuces pour accéder à des personnes qui, selon lui, agissent à l'opportunisme. Derrière cette représentation se nichent ce que nos enquêtés appellent les « talents » : des personnes difficiles à identifier et, encore plus, à approcher. Alain fait ainsi part des ficelles à déployer pour que le mail parvenant à un prospect soit ouvert, étant donné la longue liste de messages qu'il reçoit quotidiennement sur LinkedIn. Il évoque également sa prouesse personnelle : avoir réussi à entrer en contact avec des développeurs informatiques travaillant sur des projets en open source.

Il y a eu le grand fantasme de recruter sur GitHub parce que c'est pas du tout des profils LinkedIn, y'a pas de noms de personnes c'est des pseudos, y'a pas forcément localisation donc faut accepter qu'il va y avoir un gros taux de déchet. Parce qu'on va contacter des gens en se disant cette techno-là c'est des compétences précises, donc sans doute cette personne m'intéresse, mais si ça se trouve elle est basée à l'autre bout du monde ! Donc ça paraissait tellement insurmontable que tout le monde en parlait, mais personne n'était capable de le faire. Et moi j'ai réussi à le mettre en place avec mon équipe, avec des méthodes innovantes pour être capable de sourcer, d'aller chercher des candidats, les engager et recruter là. [...] J'ai réussi et ça, c'était une grosse fierté !

Cette pratique professionnelle s'apparente aux constats précédant l'avènement du numérique : une spécialisation et une professionnalisation du recruteur, choisissant parmi plusieurs méthodes de quête de profils. Entre l'accessibilité généralisée de l'information et le recours aux réseaux personnels pour la médiation de l'information, se dessine une voie alternative : « adapter repères et signaux envoyés [...] à l'étendue et au type de marché auquel s'adressent les propositions. Aux repères généraux et standardisés, à même de circuler sur de larges espaces, voire sur le marché mondial du travail, s'opposent les repères spécifiques, particuliers à des milieux de travail, à des localités, à des groupes professionnels, qui ont leur propre vocabulaire et leurs propres épreuves de recrutement. L'information doit être pertinente pour ceux qui la colportent comme pour ceux à qui elle est destinée. » (Marchal 2015 : 157). Des habiletés

professionnelles se développent pour agir de manière circonstanciée, et non de façon standardisée, en dehors de toute considération de contexte.

Plus spécifiquement, en « milieu numérique » (Bouchardon, Cailleau 2018), deux niveaux de compétences sont repérés. D'une part, la maîtrise des outils numériques. Il s'agit pour les recruteurs de « maîtriser les éléments de la raison computationnelle propre à la textualité digitale » (Cormerais 2016, 27-28), au cœur de la « pensée en réseau ». Cela suppose d'être attentif aux caractéristiques de cette textualité, en particulier sa dimension automatisée et dépendante d'algorithmes de calcul, mais aussi aux formats qui lui sont propres, dont les petites formes (Souchier *et alii* 2012) sont un exemple (comme la recommandation de compétence par des tiers sur LinkedIn). D'autre part, la compétence du recruteur s'enrichit d'une culture du numérique. Cette capacité permet de « localiser » les viviers de prospects à partir d'une connaissance fine de leurs usages, par exemple : savoir identifier quelles communautés professionnelles se trouvent sur tel réseau social ou tel forum. Cette compétence est pérenne, les professionnels ayant toujours eu pour enjeu d'approcher des réseaux via des manifestations diverses (salons, déjeuners-débats, etc.), mais elle prend de nouveaux atours dans la spatialité élargie du numérique.

Ces logiques modifient en profondeur les manières de recruter. Finalement, à travers la description des pratiques émerge la figure d'un professionnel des RH lettré du numérique, « les experts en littéralité binaire et réticulée, qui ne sont autres que des techniciens de l'écrit contemporain » (Guichard 2016, 182).

Un rapport au travail spécifique, au confluent des RH et de la communication

Pour des raisons tant pragmatiques qu'adossées à un régime de croyances, les recruteurs rencontrés revendiquent une nouvelle pratique professionnelle, rompant avec la vision traditionnelle du métier, qui serait selon eux immuable depuis les années 1970 : l'approche administrative, répétitive et rébarbative, où le tri des CV occupe une place prépondérante et où le candidat est souvent traité avec peu de soin.

L'enquête, nous l'avons vu, montre que les acteurs déploient une grande ingéniosité pour se constituer une palette d'outils. Ces aménagements sont des réponses pragmatiques à des contraintes organisationnelles mais ils sont aussi portés par l'envie de faire autrement, et certainement d'enrichir leur activité. Au fil des interviews s'expriment en effet le

goût du défi et le plaisir à développer toujours plus d'aisance dans le maniement des outils. Les acteurs revendiquent le dépassement d'une posture passive et asymétrique vis-à-vis de leur marché et la création de nouveaux types de médiations, grâce à leur montée en compétence permanente dans le domaine du numérique.

Leur fascination pour la nouveauté est manifeste. Mais on peut aussi penser qu'elle n'est pas liée à l'avènement du numérique : les récits montrent une quête de plaisir au travail passant par l'apprentissage continu et une manière alternative de recruter. Les enquêtés sont ainsi attachés à la possibilité de se vivre comme entrepreneur au sein de leur organisation, soucieux tant des objectifs de leur entreprise et de la qualité de relation au candidat, que de la préservation de leur autonomie au travail et de la possibilité d'inventer des modes opératoires dans leur domaine. Ce rapport au travail les rassemble et ils échangent des « ficelles » pratiques. Ils sont également capables d'enrôler de nouveaux acteurs à leurs côtés, à l'instar de Jérôme, passionné par la collaboration avec les utilisateurs de sa plateforme, alors qu'il n'a *a priori* aucune attirance pour la GRH : ce qui lui tient à cœur est la conception de « solutions » et un type de coopération ouvert, au nom de l'entrepreneuriat et d'un idéal de la prestation de service. Les opportunités techniques ont ouvert un espace d'investissement propice à un « déjà là », chez un profil particulier d'acteurs attirés par la nouveauté, le défi et le désir d'apprendre. Notons que la méthodologie employée met l'accent sur ces aspects : quand bien même un pan entier de l'activité repose sur des processus standardisés de gestion de masse, les interviewés évoquent peu ces tâches et parlent plus volontiers des cas difficiles leur procurant du plaisir, là où ils ont pu mettre à l'épreuve leurs compétences et alimenter un processus psychique de satisfaction au travail (Dejours 1980). Se distinguer des figures traditionnelles du recrutement consolide ainsi un positionnement particulier : opposer à des collègues peu habiles à l'égard du numérique la somme des compétences développées pour l'amélioration des process, permet de mettre ces collègues à distance et de préserver un certain « territoire professionnel » dans les jeux entre groupes professionnels internes à l'organisation, à l'instar de ce que montrent Gadéa et Olivesi sur les professionnels de la communication (2016). La revendication du recours au numérique et de ses potentialités pourrait ainsi être analysée comme une stratégie d'acteur dans les rapports de force et de légitimation des « bonnes pratiques » entre professionnels RH.

À travers les rhétoriques sur le sens donné au travail transparaît un univers de croyances commun aux enquêtés. Ils partagent une représen-

tation singulière de leur marché : le numérique aurait inversé la relation recruteur-candidat au profit de ce dernier, considéré comme un « talent » difficile à atteindre, et « l'ère numérique » obligerait à agir conjointement sur la « marque employeur » et sur la « marque commerciale ». Que ces renversements soient réels ou non, le métier de recruteur est décrit et revendiqué comme étant au confluent de la GRH et de la communication : il a un impact tant sur l'image de l'entreprise que sur l'efficacité des pratiques du recrutement. Cette évolution est relativement ancienne : l'analyse historique du métier montre que l'enjeu « image employeur », mais aussi la nécessaire lutte contre les discriminations, ont justifié le recours au numérique depuis les années 2000 (Fondeur 2014, 136). Ce qui est singulier dans le discours des interviewés est la prégnance de la sémantique habituellement adoptée par les professionnels de la communication institutionnelle ou du marketing : la « marque employeur », « l'engagement », « l'expérience candidat » sont les aspects survalorisés de la pratique.

On analyse ainsi un double mouvement : les nouvelles pratiques communicationnelles des recruteurs et les habiletés développées (littératie numérique) sont tant une réponse à de nouvelles contraintes qu'un usage valorisé car elles (re)vivifient l'attrait pour le métier. En se représentant les outils numériques comme un vaste potentiel de création de nouveaux types de médiation, les recruteurs perçoivent un processus d'innovation au sein de leur métier, à l'instar du potentiel perçu par les journalistes politiques quant à l'usage des réseaux sociaux il y a plusieurs années, laissant espérer un rapprochement avec les citoyens favorable à la démocratie (Jeanne-Perrier 2018).

Conclusion

L'enquête met en exergue l'ambivalence des relations réciproques entre les acteurs et les outils numériques. Si la gamme des pratiques de communication des recruteurs s'est étendue, enrichie et, à certains égards, complexifiée, elle est aussi dans la lignée de leurs activités traditionnelles. De même, si les outils numériques s'imposent et font évoluer la vision du recrutement, on relève une part de continuité des enjeux du métier. La technique ne fait pas tout : les recruteurs s'approprient les nouveaux outils tout comme ils composent et maintiennent des usages anciens (par exemple les tableurs Excel) en parallèle de pratiques de production de masse soutenues par les industriels des plateformes et des réseaux sociaux. Les usages numériques s'imposent mais il paraît important de

ne pas masquer les singularités, les hybridations et leur cohabitation avec des pratiques plus traditionnelles. Les recruteurs échappent ainsi à une normalisation absolue : ils façonnent leurs usages en fonction de leur cible sur un marché particulier ; ils agissent parfois même sur la conception des modes de calculs et de représentations portés par les plateformes, lorsqu'une alliance se noue avec des éditeurs attentifs à leurs besoins. Mais dans le même mouvement émerge une transformation paradoxale de la relation à leurs publics : les technologies numériques formalisent et réifient les candidatures et profils, les réduisant à des flux d'informations, tout en générant de nouvelles formes de relations passant par la « conversation » et une attention redoublée à « l'expérience candidat » investie par les stratégies de marketing RH. Les appropriations et les habiletés développées montrent finalement que les outils numériques n'agissent pas totalement les pratiques des recruteurs quand bien même les algorithmes et les architextes standardisent et massifient les modes de collectes de données et leur traitement. L'analyse du travail réel et du sens que les recruteurs donnent à ce travail montrent les subtilités ainsi que la créativité qu'ils déploient dans un champ de contraintes - ou de formatage - nouveau, induit par des environnements numériques toujours plus sophistiqués. Ainsi la normalisation des usages est-elle à nuancer, de même que le processus de réduction des candidats à des informations et à des données chiffrées et codées.

Bibliographie

ANDONOVA Y., VACHER B. (dir), 2013, « Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité » *Communication et Organisation*, 44.

BIDET A., DATCHARY C., GAGLIO G., 2017, *Quand travailler c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, Presses des Mines.

BOBOC A., 2017, « Le numérique désorganise-t-il le travail ? » *Sociologies Pratiques* 34.

BOUCHARDON S. et CAILLEAU I., 2018, « Milieu numérique et « lettrés » du numérique », *Le français aujourd'hui*, 1, p. 117-126.

CERTEAU M. de, 1990 [1980], *L'invention du quotidien*. 1. Arts de faire, Paris, Gallimard, coll. Folio Essai.

CORMERAIS F., 2016, « Traitement des textes, sens et logique des formats », *Études digitales*, 1, p. 25-40.

COUTANT A. et DOMENGET J-C., 2015, « Le communicateur bousculé par le numérique. Quelles compétences à transmettre » *Cahiers du Resiproc*, 3.

DATCHARY C., 2011, *La dispersion au travail*, Octarès.

Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes

DAVALLON J., NOËL-CADET N. et BROCHU D., 2003, « L'usage dans le texte : les «traces d'usage» du site Gallica », *Lire, écrire, récrire : objets, signes et pratiques des médias informatisés*, Souchier E., Jeanneret Y. et Le Marec J. (dir.), Paris : Éditions de la BPI, p. 45-90.

DEJOURS J., 1980, *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard.

DOUEIHI M., 2013, *Qu'est ce que le numérique ?* Presses Universitaires De France.

FLICHY P., 2017, *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*, Paris, Seuil, 2017.

FONDEUR Y., LARQUIER G. de, LHERMITTE F., 2011, « Quand l'informatique outille le recrutement », *Connaissance de l'emploi*, n° 76.

FONDEUR Y., 2014, « La «professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Sociologie Économique*, n° 14, p. 135-153.

GADEA C., OLIVESI S., 2016, *Professions et professionnels de la communication*, Toulouse, Octarès.

GALINON-MELENEC B. et SAMI Z., 2013, *Traces numériques : de la production à l'interprétation*, CNRS éditions.

GUICHARD E., « Quelques apports de Jack Goody. Les humains au prisme de leurs techniques », 2016, *Études digitales* 1, p. 175-186.

JEANNE-PERRIER V., 2018, *Les journalistes face aux réseaux sociaux ? Une nouvelle relation entre médias et politiques*, Paris, MKF

JEANNERET Y., 2011, « Les harmoniques du Web : espace d'inscription et mémoires des pratiques », *MEI* 32, p. 31-40.

JEANNERET Y., SOUCHIER E., 2001, «Les TIC objets de valeur», *Communication & langages*, p. 33.

LARROCHE V., 2013, « Quelle visibilité professionnelle pour un salarié ambassadeur 2.0 auprès de recruteurs potentiels ? », *Communication et organisation*, 44, p. 53-64.

MARCHAL E., 2015, *Les embarras des recruteurs*. Editions de l'EHESS.

MERZEAU L., 2013, «Traces numériques et recrutement: du symptôme au cheminement.» *Traces numériques : de la production à l'interprétation*, CNRS éditions, p. 35-53.

PATRIN-LECLERE V., 2011, « La communication revisitée par La Conversation » *Communication & langages*, 169, p. 15-21. Necplus.

PENE S., 2005, « La « Vie Des Hommes Infâmes » dans la société de disponibilité. » *Études De Communication* 28, p. 107-123.

SOUCHIER E., CANDEL E., JEANNE-PERRIER V., 2012, « Petites formes, grands desseins : d'une grammaire des énoncés éditoriaux à la standardisation des écritures » *L'économie des écritures sur le web*, Hermès Lavoisier, p. 165-201.

TERSSAC G. de, 1998, «Le travail d'organisation comme facteur de performance», *Les cahiers du changement*, 3, p. 5-14.

Biographies des auteurs

Sophie Corbillé est Maîtresse de conférences à Sorbonne Université et membre du Gripic. Ses recherches portent principalement sur la dimension communicationnelle et médiatique de la fabrique des territoires et du «commerce» de leur nom en contexte globalisé. Elle s'intéresse également à la question du travail et à ses représentations. Elle est responsable au Celsa du master 1 «Ressources humaines et conseil» et du master 2 «Marketing, management, communication and media» (Abu Dhabi).

Olivia Foli est Maîtresse de conférences à Sorbonne Université et membre du Gripic. Ses recherches portent sur la communication au travail dans les organisations, ainsi que sur la socialisation professionnelle et ses dynamiques identitaires. Elle est responsable au Celsa du Master 2 en apprentissage « Conseil, management et organisations ».

Julien Tassel est Maître de conférences à Sorbonne Université et membre du Gripic. Ses recherches portent sur les usages et médiations du passé au sein des organisations, ainsi que sur les approches critiques du management. Il est responsable au Celsa du Master 2 en apprentissage « Ressources Humaines, management et organisations » et du Master 1 « Communication des entreprises et des institutions ».