



Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

53 | 2018

Digitalisation et recrutement : perspectives informationnelles et communicationnelles

Entretien avec Lionel Tardivier : « Parler du recrutement aujourd'hui, c'est parler d'une hybridation entre le monde numérique et le monde du dialogue »

Nayra Vacaflor



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/6363>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.6363](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6363)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2018

Pagination : 207-212

ISBN : 979-10-300-0302-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Nayra Vacaflor, « Entretien avec Lionel Tardivier : « Parler du recrutement aujourd'hui, c'est parler d'une hybridation entre le monde numérique et le monde du dialogue » », *Communication et organisation* [En ligne], 53 | 2018, mis en ligne le 01 juin 2021, consulté le 28 janvier 2022. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/6363> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6363>

ENTRETIEN

Entretien avec Lionel Tardivier : « Parler du recrutement aujourd’hui, c’est parler d’une hybridation entre le monde numérique et le monde du dialogue »

Par : Nayra Vacaflor¹

Lionel Tardivier est directeur de l’entreprise Profilo Conseil créée il y a 14 ans avec pour objectif la gestion de projets RH. Cette entreprise a développé sept pôles de prestations : recrutement, direction projet, formation, coaching, démarche handicap, séminaires et s’est dotée d’une structure dédiée à la gestion des missions de travail temporaire (Profil Emploi).

Il est membre du bureau de la DFCG Nouvelle Aquitaine, membre de Dirigeants Commerciaux de France, associé de la Ligue Aquitaine de rugby dans les projets de reconversion sportive, partenaire du Village du Crédit Agricole Aquitaine, il est aussi enseignant-formateur au sein de Kedge Business School et Formasup Campus.

À partir de son expérience professionnelle, Lionel Tardivier traite des mutations du marché du recrutement.

Sont exposées plus spécifiquement dans cet entretien les conséquences des usages numériques sur le marché du recrutement, les pratiques que les cabinets de recrutement déploient pour se démarquer afin d’optimiser leurs chances d’effectuer un recrutement satisfaisant. Sont également discutées les nouvelles problématiques du recrutement, notamment au

1- Nayra Vacaflor est maître de conférences en SIC à l’université Bordeaux Montaigne. Elle est chercheure au MICA – COS et responsable de la Licence Professionnelle Communication Éditoriale et digitale, IUT Bordeaux Montaigne.

sein des PME (4 millions en France selon le Centre de Documentation Économie Finances) et ce qu'elles impliquent pour les ressources humaines.

Quelles sont les évolutions du marché du recrutement ? Pouvons-nous continuer à parler de mutations dans ce secteur d'activité de nos jours ?

Notre secteur d'activité a connu des évolutions en tant que prestataire de services. Deux se sont superposées. L'une renvoie aux éléments qui ont eu un impact sur la gestion de la compétence, via la digitalisation, et l'autre à la mise à disposition de la compétence sur Internet, dans un contexte économique fluctuant. Ces deux dimensions permettront de segmenter nos propos. Au cours des années 2000-2007, l'économie française et le marché de l'emploi sont dynamiques. La digitalisation du secteur se met très progressivement en place.

Par la suite, durant les années 2008-2013, l'accélération de la digitalisation ainsi que la crise des « subprimes », font entrer l'économie française dans une vraie rupture qui se traduit notamment par un taux de 11 à 12 % de chômage. Au cours de cette période, la digitalisation va poursuivre son évolution sans véritablement transformer les pratiques quotidiennes du recrutement : le besoin d'identifier des compétences en devenir ; autrement dit des personnes à former, à haut potentiel et ceci au sein de tous les segments de la hiérarchie des postes à pourvoir (employés, agents de maîtrise...).

Depuis 2013, de façon encore plus marquée depuis 2016, les entreprises se mobilisent toujours davantage pour capter des compétences immédiates et futures : investissement dans des rubriques offres d'emploi des sites internet des entreprises, politique intense de communication (e-réputation), ouverture de centres de formation. Ainsi, les tests de compétence sont non seulement renforcés mais deviennent incontournables dans toutes les pratiques de recrutement : au sein de Pôle emploi, utilisation de la méthode MRS (Méthode par Simulation), tests de mise en situation, d'évaluation (« assessment ») en entreprise.

En résumé, cette période est celle de l'accélération de la mise en ligne d'informations constitutives d'offre d'emplois et de la création d'outils de sélection en face-à-face. Ainsi, si la digitalisation augmente la visibilité des offres de recrutement pour le plus grand nombre, elle ne supprime pas pour autant la rencontre humaine.

Depuis deux ans, et plus particulièrement depuis un an, le taux de chômage diminue et parallèlement accentue le phénomène de « rareté » des compétences. Ce dernier s'accompagne d'un triptyque fondé sur l'information digitalisée à destination du plus grand nombre, un processus de recrutement sélectif basé sur des tests d'aptitudes (savoir, savoir-être, savoir-faire et « savoir faire-faire »), une formation au poste et à l'entreprise.

Dans ce contexte, les grandes entreprises s'organisent autour de cette dynamique pour répondre rapidement aux carnets de commandes. Leurs prestataires, notamment ceux du travail temporaire, vont aussi être associés à ces démarches (traitement du besoin digitalisé, dématérialisation administrative des délégations d'intérimaires, politique accrue de formation).

Pour ces grandes entreprises, la digitalisation est surtout un outil d'amélioration de la gestion des processus de recrutement grâce à un coût de traitement moindre du CV, mais elle ne transforme pas radicalement le processus de sélection final.

Nous pouvons donc voir que les acteurs du recrutement peuvent être : traditionnels, hybrides, « pure players », et là vous évoquez les grosses entreprises ? Mais qu'en est-il du recrutement et de la digitalisation au sein des TPE ?

Les TPE, et surtout leur dirigeant, ont rapidement compris que la digitalisation n'allait pas de soi, et que sans un travail assidu de diffusion, de sélection, et de formation, les résultats ne seraient pas au rendez-vous. Pour les TPE le recrutement est souvent le fait du « bouche à oreille », de la cooptation. Il s'agit d'un recrutement de proximité via un réseau de relations, tissé grâce à un confrère ou au gré de nos activités économiques.

Ma propre structure accompagne des PME (actuelles ou en devenir), des ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire), et des groupes pour faire face aux exigences précédemment évoquées.

L'accompagnement de ces structures repose donc sur un processus combiné de digitalisation et de relation en face-à-face pour les aider, au moment du recrutement, à renforcer l'adéquation entre les profils des candidats et les postes qu'elles proposent.

Pensez-vous que nous dépassons la frontière, qui semblerait pourtant naturelle, celle du dépôt ou de l'envoi du CV en ligne ?

Ce n'est pas seulement en lisant des CV mis en ligne ou en créant des événements digitaux que je vais attirer des soudeurs, des électrotechniciens, des développeurs informatiques, etc. Au sein des PME, la culture de l'informatique centrée RH ne constitue pas une priorité. Les forums ou les événements sont rarement créés pour cela, il n'y a pas de RSE sur ce créneau-là non plus.... La digitalisation RH est un axe en gestation au sein des PME. Ces dernières recherchent une relation physique avec l'interlocuteur, et favorisent le « tête à tête », afin de ne pas s'en tenir aux seuls éléments contenus dans la fiche de poste, mais de mieux tenir compte au moment du recrutement du contexte de l'entreprise. La visibilité des PME ne tient plus seulement à son carnet de commandes. En revanche, l'adaptation permanente de ses produits et services aux attentes de la clientèle nécessite d'intégrer des collaborateurs capables de réagir rapidement. La rencontre avec les postulants est en ce sens incontournable pour apprécier leurs capacités de collaboration à venir, que les informations mentionnées dans leur CV ne suffisent pas à évaluer avec précision.

On constate qu'il y a une émergence de nouveaux acteurs issus du numérique qui proposent des services innovants. Ils se positionnent sur des marchés hyperspécialisés, comme l'édition graphique des CV, les salons de recrutement virtuels, le traitement de bases de données de compétences via des parcours *learning* pour trouver un profil idéal. Ces outils sont-ils pertinents par rapport au marché du recrutement actuel ?

Ces outils sont intéressants pour de grands groupes, gérant une masse importante d'informations et développant une Gestion Provisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC). Ils les canalisent aux mieux pour préparer leurs salariés. Mais je n'ai pas le sentiment que les PME sont encore de véritables consommatrices de ces procédés. Dans les secteurs mentionnés, ces outils ne vont pas révolutionner les besoins existants, c'est-à-dire : la flexibilité de la compétence, l'hyper-compétence et l'évolution du métier...et pour l'instant je n'ai pas vu l'outil qui permet de les capter. Cela ne change pas ces besoins initiaux...

Quand nous recherchons des vigneronnes pour la place de Bordeaux, la digitalisation et l'innovation technologique n'ont rien transformé fonda-

mentalement. Il y a toujours peu de gens pour *liker* un poste de ce genre, ça ne fait pas rêver ! Pourtant, aujourd'hui, l'ensemble de la population en quête d'un emploi dispose de tous les outils numériques pour accéder aux informations et aux diverses plateformes... On reste donc confronté à un paradoxe : d'un côté des métiers techniques « manuels » en grande pénurie de compétences et d'« image », et de l'autre une communication abondante qui ne donne pourtant pas les résultats escomptés.

Ainsi, malgré les outils digitaux, la rencontre physique va permettre d'expliquer, de mettre en perspective, d'orienter, d'ouvrir les réflexions : « Et pourquoi pas moi ? Je me verrais bien dans ce poste » ; ce qui est pour moi l'essence même de la gestion des ressources humaines : abattre les stéréotypes, expliquer les écarts, rapprocher des volontés, quels que soient l'âge, le sexe, ou l'origine.

L'entreprise « rêve » d'avoir le meilleur collaborateur dans les meilleures conditions... mais cette équation-là n'est pas lisible immédiatement au travers du CV, ni même de la multitude de critères et de données sur la vie de la personne qui figurent sur une plateforme digitale. La volonté, l'engagement, la relation au groupe... sont autant d'éléments qui ne peuvent être appréhendés qu'au travers d'un dialogue que les procédures digitalisées, à mon avis, ne permettent pas...