

Digitalisation et recrutement Perspectives informationnelles et communicationnelles

Isabelle Cousserand-Blin¹ et Nathalie Pinède²

Depuis une vingtaine d'années, les pratiques de recrutement s'appuient toujours davantage sur des outils numériques et depuis une dizaine d'années, sur les réseaux sociaux. Elles se sont diversifiées pour s'inscrire dans une triple dynamique de visibilité, d'attractivité et de sélectivité, qui touche autant les organisations que les individus, autrement dit les recruteurs comme les candidats, chacun désormais attentif à sa réputation³. Si cette transformation accroît le niveau d'exigence concernant les informations diffusées et se traduit par de la transparence, elle peut induire une certaine opacité dans le traitement des données numériques. Les changements à l'œuvre mettent en jeu de nouvelles formes interactionnelles et conversationnelles qui interrogent autant le traitement informationnel que le cadre communicationnel⁴. Ce numéro aborde donc la problématique du recrutement à l'aune des dispositifs numériques, tant du côté des employeurs que des candidats, et interroge les logiques de ces formes multiples de mise en visibilité.

1- Isabelle Cousserand-Blin est Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'IUT Bordeaux Montaigne et chercheur au sein du laboratoire Médiation, Information, Communication, Arts (MICA - EA 4426), axe Communication, organisation et société (COS), Université Bordeaux Montaigne. Ses thèmes de recherche portent sur le rapport à la mémoire et les usages du passé dans les organisations, les formes de la légitimation et les identités professionnelles.

2- Nathalie Pinède est Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'IUT Bordeaux Montaigne et chercheur au laboratoire MICA (Médiation, Information, Communication et Arts), axe E3D (Etudes digitales, des données aux dispositifs). Ses travaux portent principalement sur l'analyse des dispositifs info-communicationnels numériques, des stratégies aux usages.

3- « *La réputation est une opinion qui mobilise un jugement* » (d'Almeida 2007 : 10).

4- Sur la question du cadre communicationnel (Galinon-Méléneq 2007).

En favorisant l'identification de l'organisation comme du candidat, les nouveaux modes de recrutement numériques peuvent être analysés sous le prisme des régulations sociales dans une dynamique culturelle. Ils peuvent tout autant être considérés comme les signes d'une amplification d'un discours, censé renforcer des formes de cohésion et de continuité dans une optique managériale. Si la relation candidat-employeur est par nature asymétrique, elle se traduit par un échange d'informations qui donne à voir une expérience, permet d'énoncer des valeurs et profile une carrière. Pour une organisation, l'intérêt est tout à la fois stratégique, financier, opérationnel. Les discours produits viennent affirmer un positionnement (Yao 2013, Charbonnier-Voirin, Vignolles, 2016), objectiver des besoins, se conformer aux critères d'appréciation. L'objectif est de cultiver une « marque employeur », dans l'optique d'améliorer l'attractivité mais aussi de fidéliser les collaborateurs (Charbonnier-Voirin *et al.* 2014). Naturellement soumise à une obligation de résultats, la gestion des compétences entraîne *de facto* un accroissement et un cumul des modes de recrutement (Rodier 2014 : 3).

Pour un candidat, se présenter est une chose, mettre en œuvre une stratégie numérique dans l'espace public en est une autre. Face à la marque employeur vectrice de « l'expérience candidat », le *personal branding* ou marketing personnel invite non seulement à se soucier de son image mais aussi à gagner en notoriété, entre présence et identité numérique. Bien entendu la question du sens donné à un parcours reste toujours posée. La présence en ligne devient une compétence implicite ou explicite, selon les contextes, et donc un indice d'employabilité, voire un critère de sélection. Elle apparaît indispensable dans une démarche de recherche et d'identification des candidats (*sourcing*). Toute absence numérique sera dans ce cas préjudiciable (Poveda 2016), injonction implicite qui entraîne *de facto* un risque de fragilisation et d'inégalité par le numérique.

La multiplicité des techniques à l'œuvre permet de s'appuyer sur de nouveaux contenus plus ou moins structurés et formatés qui accentuent la labilité d'une présence digitale, entre signes et traces : « (...) les traces numériques ne disent rien de plus que ce que l'on veut bien leur faire dire et (...) ne reflètent en aucun cas, la profondeur et la complexité de chaque individu » (Galinon-Méléneq, Monseigne 2011 : 121). Pour donner cohérence et sens à cette pluralité d'éléments, encore faut-il ne pas s'appuyer uniquement sur le déclaratif mais penser leur réinterprétation en contexte (Merzeau 2013). Car une trace n'est pas une présence.

Comme l'a rappelé également L. Merzeau, il ne faut pas négliger non plus « (...) la surcharge cognitive qu'implique la maintenance simultanée de multiples régies de son identité ». Pour autant, et malgré les efforts déployés par les individus pour avoir prise sur leur image et leur identité, « l'homme est devenu un document comme les autres, disposant d'une identité dont il n'est plus "propriétaire", dont il ne contrôle que peu la visibilité (ouverture des profils à l'indexation par les moteurs de recherche), et dont il sous-estime la finalité marchande » (Ertzscheid 2009). La dynamique de recrutement n'échappe pas à cette ambivalence de la présence numérique, pour les candidats et pour les organisations, entre construction de soi et calcul de soi.

À partir de ce faisceau d'éléments, plusieurs questions peuvent être envisagées. Quelles sont les représentations des organisations et de l'individu à l'aune de ces nouveaux processus de recrutement ? Comment sont-elles amplifiées ? Quels intérêts pour les organisations, les professionnels du recrutement et les candidats ? Jusqu'où ces logiques numériques ne risquent-elles pas d'entraîner une perte de sens ? En quoi peuvent-elles générer de l'exclusion ?

Sans minorer les aspects économiques et commerciaux du marché de l'emploi, ce numéro interroge essentiellement quatre dimensions en lien avec les mutations du numérique : les processus de recrutement, les enjeux de positionnement pour les organisations, les formes d'expression de soi pour les candidats, les fragilisations et les vulnérabilités qu'elles peuvent entraîner.

Le premier article « Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes », proposé par Sophie Corbillé, Olivia Foli et Julien Tassel, est fondé sur une démarche qualitative. Les auteurs ont interrogé les recruteurs sur les modalités de leurs méthodes de recherche et d'identification des candidats. Si élargir son vivier et identifier des profils demeure toujours un enjeu important, les outils numériques induisent de nouvelles formes de visibilité, de circulation de données, de production d'inscriptions ou de traces. Par ailleurs, les systèmes d'informations constitués peuvent générer de nouvelles formes d'interactions.

Une première partie circonscrit le rôle des outils dans leur dimension fonctionnelle (ex.: systèmes de suivi de candidatures, réseau type LinkedIn, plateformes type *Talent Pool*). Les auteurs soulignent leur importance dans l'organisation et la coordination de l'activité, bien que certains soient générateurs de contraintes. L'appropriation de ces outils est notamment valorisée quand elle permet « de déployer des tactiques »

(Certeau 1990) ou qu'elle s'inscrit dans une dynamique adaptative, conforme aux représentations que les recruteurs se font de leur travail.

La deuxième partie interroge l'évolution de la gestion des documents et la place prise par les traces. Les auteurs relativisent ici les transformations induites par le numérique : « Ces outils sont les héritiers d'outils informatisés intégrés de longue date dans la pratique des recruteurs ». Cependant ils induisent une circulation et une mise en visibilité de données et de documents de plus en plus nombreux et de différents ordres. Côté candidat, les traces peuvent être déposées volontairement dans le cadre d'une recherche d'emploi, sont mises en ligne indépendamment de cette démarche et sont laissées de façon involontaire par la navigation. Côté entreprise, les traces sont liées aux offres d'emploi, aux supports institutionnels, et aux discours diffusés par les salariés ou les anciens salariés. Selon les auteurs, « Les outils répondent finalement au désir de contrôler et de domestiquer l'inflation documentaire et de traces numériques mais, paradoxalement, ils en sont aussi l'origine. »

La troisième partie s'attache plus particulièrement à la figure du recruteur. Les outils numériques amènent ce dernier à développer de nouvelles capacités et habiletés professionnelles « au croisement de la culture numérique et de la familiarisation avec les usages des prospects ». Selon la terminologie des auteurs, le professionnel RH devient un « lettré du numérique » tant par sa connaissance des mécanismes éditoriaux web que par celle des usages numériques des candidats. Les recruteurs valorisent aussi une composante communicationnelle autour de l'image de l'entreprise et d'un langage qui met en avant les notions de marque employeur, d'engagement, d'expérience candidat... Ces environnements numériques sont aussi perçus comme des facteurs d'enrichissement professionnel et d'innovation dans l'exercice du métier. Ils occupent une place importante et exigent une fine connaissance de leurs mécanismes. « 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. »

Dans son texte, Daniel Péliissier étudie quant à lui la communication numérique de recrutement des banques au prisme de deux logiques structurantes : la marque employeur et l'isomorphisme numérique. Ces stratégies de communication, qui s'appuient sur les sites web institutionnels et/ou sur les réseaux socionumériques, ont pour objectif de favoriser l'attractivité de l'organisation ainsi que de créer une plus

grande proximité avec les usagers, en l'occurrence de jeunes diplômés, en les positionnant en tant qu'acteurs. Ce renversement de situation, où les banques vont sur le terrain de candidats potentiels, n'est pas exempt de paradoxes. À partir d'une série d'entretiens d'auto-confrontation avec une vingtaine de jeunes diplômés, l'auteur met en évidence deux représentations sociales dominantes expliquant la réception de la communication numérique de recrutement d'une grande banque : d'une part, l'influence de la taille de l'organisation sur la perception de son image ; d'autre part, la perception globalement négative de l'usage de Facebook en tant que dispositif de recrutement. Ce qui conduit dès lors à deux paradoxes, révélant l'importance du contexte social. Tout d'abord, la communication autour de la marque employeur, proposée comme promesse, est relue à l'aune des représentations sociales associées à l'organisation. D'autre part, l'isomorphisme numérique recherché à travers la mobilisation d'un outil comme Facebook se heurte aux réticences des jeunes diplômés, qui le voient comme un outil à dimension personnelle. Dans le cadre d'une digitalisation du recrutement, cela ne va pas sans renvoyer une vision plurielle et socialement inscrite de l'identité des organisations.

Clément Dussarps s'intéresse à un outil de formation en ligne susceptible d'enrichir le contenu d'un CV. L'auteur a administré une enquête par questionnaires auprès de salariés de différentes organisations (entreprises, collectivités) pour évaluer l'intérêt porté à un *Mooc* dans le cadre d'une démarche de recrutement et a mené des entretiens semi-directifs auprès de personnes ayant participé à des recrutements.

Dans son article « Les *Mooc* : quels enjeux pour valoriser une candidature à un emploi ? », il propose une caractérisation de ces cours en ligne, rappelle les enjeux de formation et décrit certains usages en matière de présentation pour le candidat. Au-delà de l'appréciation du contenu du *Mooc* en lui-même, c'est avant tout la démarche qui suscite l'intérêt. Elle induit des éléments de considération de la personnalité du candidat, tels que la curiosité, l'autonomie, l'adaptabilité... Autant de qualités qui montrent ainsi un certain souci de continuité professionnelle et d'employabilité. Bien évidemment, les formes de reconnaissance diffèrent selon qu'il s'agit d'une autoformation directement liée aux objectifs professionnels ou portant sur des intérêts personnels. Le travail de l'auteur amène à la conclusion que l'impact des *Mooc* n'est pas négligeable, sous réserve de mettre en perspective les acquis du candidat et d'en vérifier la véracité. Ce qui le conduit à développer de

nouvelles pistes de recherche centrées plus exclusivement sur le public des recruteurs et consacrées encore plus largement à l'appréhension des qualités humaines (*soft skills*).

Le texte d'Elena Komperdra et Ludovic Chatenet interroge pour sa part le processus de recrutement au regard des stratégies de présentation de soi dans l'espace numérique. S'appuyant sur une approche sémiotique, en l'occurrence le modèle d'analyse de l'identité dans le discours de J. Fontanille articulé autour de trois composantes ("Moi-chair", "Soi-*idem*" et "Soi-*ipse*"), les auteurs analysent la cohésion, la cohérence et la congruence des actions en ligne. L'espace numérique est ici appréhendé à la fois comme une surface d'inscription des textes et un espace d'actions. À ce titre, les candidats se trouvent dans la nécessité d'ajuster leur présence numérique aux contraintes des supports et des pratiques, selon deux types d'accommodation, l'autoaccommodation (au plan personnel) et l'hétéroaccommodation (au plan social). Plusieurs exemples permettent d'illustrer ces effets d'ajustements, différenciés en fonction des plateformes numériques. Ils peuvent être liés aux supports (formel et matériel) : les plateformes, comme Leboncoin ou Pôle Emploi n'offrent pas le même degré de liberté et contraignent de façon plus ou moins importante l'éthos discursif du candidat, au sens de D. Maingueneau (éthos "dit" et éthos "montré"). Mais ces ajustements peuvent également être positionnels, que cela soit par rapport à son corps de métier (éthos professionnel), par rapport aux valeurs perçues de l'entreprise ou dans le cadre de réseaux sociaux, tels LinkedIn ou Facebook. La scénographie mise en œuvre dans ces deux environnements s'exprime différemment, et dans le cas de Facebook, la présence du recruteur n'apparaît pas comme légitime car il joue le rôle d'un "observateur-intrus". Ces constats rejoignent ceux de Daniel Péliissier dans son analyse de la perception de ce réseau social par les jeunes diplômés. Enfin, les auteurs s'attachent à dégager les styles stratégiques identitaires des candidats, à partir de l'analyse d'une centaine de profils. L'articulation individuel/collectif et la mobilisation de la sémiotique des pratiques s'avèrent donc des leviers pertinents pour comprendre les ressorts de construction de l'identité numérique des candidats dans le cadre des processus de recrutement.

Les dynamiques de recrutement sont plurielles et intéressent également les questions relatives à la mobilité interne dans les entreprises. Cet aspect est traité dans l'article d'Aurélia Dumas intitulé « Injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels ».

L'auteur a mené une enquête au sein d'une grande entreprise. Elle propose une analyse de la production « des signes des émotions » et de leur expression. Elle s'appuie sur les documents réalisés par l'organisation et les formes de valorisation des compétences des salariés via les outils collaboratifs internes (réseau social, intranet) et notamment la création et l'alimentation de profils de salariés en ligne, la mise en place de dispositifs d'auto-évaluation, la proposition de candidatures en ligne. Ce travail a également permis de recueillir la parole de salariés. Dans un contexte de restructuration des ressources humaines et d'internationalisation de l'activité, valoriser la mobilité participe d'une redéfinition des pratiques managériales. La « sémiotisation des émotions » montre « des logiques de mise en conformité » entre ce qui est prescrit par l'entreprise et ce que les salariés choisissent de diffuser d'eux-mêmes.

L'auteur interroge l'impact de ces nouvelles compétences attendues dans la maîtrise de codes émotionnels (Ute Frevert 2014) intégrés et véhiculés par le personnel. Jusqu'où ces émotions énoncées et représentées peuvent-elles être considérées comme une déclinaison des choix communicationnels de l'organisation ? Que révèlent-elles en matière de « culture affective organisationnelle » ? Quelles normes instaurent-elles ? Au détriment de qui ?

Ces représentations « disqualifient des émotions qui apparaissent négatives ». Elles procèdent à la fois d'une « logique d'idéalisation » du vécu comme de « neutralisation de la manifestation des émotions ». Ces pratiques institutionnalisées deviennent aussi des normes d'évaluation. Mais elles peuvent de fait rendre invisibles des personnes qui ne montrent pas la même habileté à l'expression et à la valorisation de soi, ce qui peut alors les exclure des opportunités de promotion. *In fine* cette « rationalisation d'ordre affectuel » peut générer des formes de fragilisation.

Ces cinq textes analysent donc le renouvellement des pratiques autour du recrutement, tant du côté des employeurs que des candidats. Depuis une quinzaine d'années, les outils numériques mis à leur disposition se sont enrichis. Ils supposent d'entretenir une présence professionnelle et obligent à assurer une veille multicanale que l'on qualifie volontiers de « pro-active ». Chacun espère alors gagner en visibilité et en réactivité. Recruteurs et candidats potentiels seraient donc à l'écoute les uns des autres et s'inscriraient désormais dans une sorte de parcours narratif conversationnel. Si ce dernier favorise une certaine horizontalité des échanges et implique une forme d'engagement de part et d'autre, sa

finalité n'en demeure pas moins inscrite dans la verticalité. L'équilibre supposé des échanges instaurés dans un climat plus direct ne signifie pas leur égalité. Par ailleurs initier une relation plus conviviale n'est pas nécessairement le gage d'une insertion durable ou d'une insertion tout court. D'autant que la multiplication des moyens de diffusion ne signifie pas que les offres sont plus nombreuses ou qualitativement plus intéressantes. Enfin, l'habileté dans les usages du numérique reste subordonnée à l'accès aux moyens matériels et à un niveau d'éducation qui autorisent la compréhension de ces dispositifs et favorisent la socialisation.

Bibliographie

ALMEIDA N. d', 2007, *La société du jugement : essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Armand Colin.

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

CHARBONNIER-VOIRIN A. 2014, *et al.*, « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation », *Revue de gestion des ressources humaines*, 3 (N° 93), p. 3-17.

CHARBONNIER-VOIRIN A. et A. VIGNOLLES, 2016, « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : points de vue d'experts », *Recherches en Sciences de gestion*, p. 153-172.

ERTZSCHEID O., 2009/1, « L'homme, un document comme les autres », *Hermès, La Revue* (n° 53), p. 33-40.

GALINON-MÉLÉNEC B., 2007, *Penser autrement la communication*, L'Harmattan.

GALINON-MÉLÉNEC B., MONSEIGNE A., 2011, « La sémiotique des signes-traces appliquée au recrutement : le cas de la recherche du bon candidat via les traces numériques », *Communication & Organisation* n° 39.

MERZEAU L., 2013, « Traces numériques et recrutement : du symptôme au cheminement », in B. Galinon-Méléneq et S. Zlitni, *Traces numériques : de la production à l'interprétation*, CNRS Éditions, p. 35-53.

POVEDA A., 2016, « L'identité numérique des jeunes diplômés : les risques de l'absence », *Études de communication*, 47.

RODIER A., 2014, *L'emploi au bout des doigts*, édito Le Monde Campus, *À quoi ressemble le recrutement du futur*, p. 3.

UTE FREVERT, 2014, « Émotions perdues et émotions trouvées à l'ère contemporaine », in A-C Ambroise-Rendu *et al.* (dir.), *Émotions contemporaines XIX^e-XXI^e siècles*, Paris, Armand Colin, p. 45-68.

YAO N., 2013/2, « Communication de recrutement et/ou marque employeur », *Communication et management*, p. 73-85.