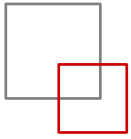




Recruter à l'heure du numérique

Colloque du Conseil d'orientation pour l'emploi
Lundi 10 octobre 2016

Les actes du Colloque
Synthèse



SOMMAIRE

Introduction : Marie-Claire Carrère-Gée, présidente du Conseil d'orientation pour l'emploi	3
Ouverture : Myriam EL KHOMRI, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social	5
Présentation de l'enquête COE/CSA «La recherche d'emploi à l'heure du numérique»	12
Première table ronde : des pratiques bouleversées par la bascule numérique	23
Deuxième table ronde : quels enjeux et quelles régulations ?	27
Le colloque en images	31
Programme du colloque	34

Introduction de Marie-Claire Carrère-Gée, présidente du Conseil d'orientation pour l'emploi

Au nom des membres du Conseil d'orientation pour l'emploi, je me réjouis de vous accueillir si nombreux pour notre colloque annuel consacré au recrutement à l'heure du numérique.

Lorsque nous avons, il y a deux ans, décidé de consacrer nos travaux à l'impact du numérique sur un marché bien particulier, le marché du travail, certains avaient ouvert de grands yeux et manifesté quelque perplexité.

Alors que le digital bouleversait des secteurs entiers de l'économie et apportait tant de changements dans notre vie de tous les jours, les enjeux de la numérisation sur le marché du travail étaient encore fort peu appréhendés, étudiés et évalués.

Pourtant, à bas bruit mais à toute allure, de nouveaux outils s'imposaient déjà, de nouveaux acteurs, pour la plupart des « pure players » du net, y faisaient irruption et les comportements des actifs, en emploi ou non, des entreprises, des recruteurs mais aussi des institutions du marché du travail – je pense à Pôle emploi, mais aussi à l'APEC par exemple – évoluaient très rapidement.

Le sondage CSA que nous rendons public aujourd'hui témoigne de l'ampleur de ces évolutions dans la recherche d'emploi, mais aussi des questions qu'elle soulève.

A cet égard, je vous invite tous, si vous ne l'avez déjà fait, à prendre connaissance du rapport que nous avons adopté l'an dernier et des propositions qu'il contient.

Même si beaucoup a été entrepris depuis lors – qu'il s'agisse de l'action des pouvoirs publics, de celle du service public de l'emploi – beaucoup restent d'actualité.

Et cela, à la fois pour tirer tout le profit d'internet :

- pour une meilleure connaissance du marché du travail ou des marchés du travail, pour améliorer encore les politiques de l'emploi et de formation ;

- pour favoriser un meilleur matching sur le marché du travail – la rencontre la plus rapide et la meilleure possible entre l'offre et la demande de travail et de compétences ;

Mais aussi pour répondre à tous les enjeux :

- de transparence, notamment lorsque le recrutement fait intervenir des algorithmes ;

- les enjeux en termes d'éthique du recrutement ;

Et pour que le renforcement de la concurrence entre actifs sur le marché du travail – salariés en poste et demandeurs d'emploi – ne se fasse pas au détriment des plus vulnérables. Pour que ces derniers soient véritablement mis en capacité d'utiliser, au mieux, internet, pour leurs recherches d'emploi et pour la gestion de leur parcours professionnel.

Je remercie Mme Myriam El Khomri, ministre du Travail, de l'Emploi, du Dialogue social et de la Formation professionnelle, d'avoir accepté de venir ouvrir nos travaux.

Merci aussi à tous nos intervenants qui ont accepté de prendre le temps de venir nous faire profiter de leur expérience, de leurs réflexions et de leurs actions.

Merci enfin aux Echos, notre partenaire « historique » pour nos colloques annuels, et tout particulièrement à Etienne Lefevre, rédacteur en chef et à Alain Ruello, en charge de l'emploi et du social aux Echos, qui ont accepté d'animer les deux tables rondes, avec les compétences et le talent qu'on leur connaît.

J'invite tout de suite Myriam El Khomri à la tribune pour l'ouverture de notre colloque.

Ouverture par Myriam El Khomri **ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social**

Monsieur le Défenseur des droits,
Madame la Présidente du Conseil d'orientation pour l'emploi,
Monsieur le Directeur général de Pôle emploi,
Mesdames et Messieurs,

Il est des changements si rapides, qui se sont imposés dans nos vies avec une telle évidence, qu'il faut faire un effort pour se souvenir comment c'était avant. Ceux qui ont bouleversé les pratiques de recrutement et de recherche d'emploi en font partie.

Il n'y a pas si longtemps, une personne qui cherchait un emploi pouvait consulter les petites annonces dans les journaux papier, celles affichées sur les murs des agences de l'ANPE, aller dans une agence d'intérim, envoyer des candidatures spontanées ou faire jouer ses relations.

De leur côté, les entreprises faisaient elles aussi appel à ce nombre restreint d'intermédiaires. C'était il y a environ 15 ans et c'est à peu près à ce moment que les personnes de ma génération débutaient sur le marché du travail.

C'était il y a seulement 15 ans mais depuis, les modes de recrutement ont été entièrement bouleversés. Internet s'est imposé avec évidence comme le premier mode de recrutement et de recherche d'emploi. Selon une enquête citée par le rapport du COE, les sites internet d'offres d'emploi constituent l'outil le plus important pour 62 % des personnes en recherche d'emploi et 45 % des professionnels des ressources humaines.

En quelques années, des acteurs pour la plupart entièrement nouveaux, les sites d'offres d'emploi ou job boards, sont devenus le premier canal de rencontre de l'offre et de la demande sur le marché du travail.

Je tiens à remercier le Conseil d'orientation pour l'emploi de s'être saisi de ce sujet, par votre rapport puis par ce colloque, parce que ces mutations vont souvent plus vite que notre capacité à en prendre la mesure et à en tirer les conséquences dans nos politiques publiques.

Loin de se stabiliser, le marché des intermédiaires de l'emploi continue à se transformer. Leboncoin, qui était au départ un site d'annonces généralistes, est devenu le premier site privé d'offres d'emploi en France, le deuxième derrière Pôle emploi.

Ce marché a continué à se transformer parce que ses frontières elles-mêmes sont mouvantes. Le marché du travail n'est plus seulement le marché du travail salarié. De façon croissante, les entreprises ne recourent plus seulement à des salariés pour répondre à leurs besoins économiques, mais aussi à des travailleurs indépendants, à des freelances. Les plateformes, qui mettent en relation des donneurs d'ordre et des travailleurs autonomes, sont de fait devenues des alternatives aux offres d'emploi au sens classique du terme.

Qui dit nouveaux acteurs dit aussi nouvelles technologies. Les acteurs du numérique ne se contentent plus de mettre en relation des offres et des demandes d'emploi, ils orientent les choix des entreprises et des particuliers par les algorithmes de « matching ». Les concepteurs de ces outils acquièrent ainsi un pouvoir de prescription considérable.

L'intelligence artificielle entre dans les processus de recrutement. Les robots conversationnels, les « chatbots », pourraient devenir d'usage courant dans les premières phases de sélection des candidatures.

Face à ces mutations, les pouvoirs publics ne peuvent rester spectateurs. Ils ne doivent surtout pas chercher à brider l'innovation, ce qui serait à la fois vain et néfaste. Mais ils doivent veiller à ce qu'elle profite à tous et à ce que ses acteurs assument leurs responsabilités.

Agir sur ces mutations, c'est d'abord faire en sorte que le service public de l'emploi s'empare pleinement de la transformation numérique.

Qu'est-ce que le service public de l'emploi ? C'est l'outil dont notre Nation s'est dotée pour accompagner les demandeurs d'emploi dans leur recherche de travail, pour les former et pour aider les entreprises à pourvoir à leurs besoins de recrutement.

Le service public de l'emploi n'est pas en position de monopole. Il existe d'autres voies pour trouver un emploi ou recruter un salarié. Mais le SPE assume ses missions dans un esprit de service public, en les rendant gratuitement et en veillant à l'égalité de tous ses usagers.

Si le service public de l'emploi, dans toutes ses dimensions – Pôle emploi, bien entendu, mais aussi les Missions locales et Cap Emploi - ne s'empare pas pleinement de la transformation numérique, alors il sera tout simplement dépassé par la concurrence, il ne sera plus utile, et les valeurs dont il est porteur seront battues en brèche. Depuis quelques années, Pôle emploi a su prendre son virage numérique, un virage numérique que je n'hésiterai pas à qualifier d'exemplaire.

Exemplaire, cela ne veut pas dire bien sûr que les choses sont parfaites et qu'il faudrait se reposer sur ses lauriers ; il n'y a pas de place dans ce domaine pour l'autosatisfaction et il faut certainement aller plus loin. Mais ce virage est exemplaire parce qu'il montre ce qu'un acteur public est capable d'accomplir en quelques années lorsqu'il s'engage pleinement dans l'innovation.

Jean Bassères est le mieux placé pour vous en parler et il le fera dans quelques minutes. Mais je tiens à souligner dès maintenant quelques faits marquants, tant ils sont structurants pour les politiques que je conduis.

pole-emploi.fr est le premier site d'offres d'emploi en France. Il a su prendre le tournant de l'internet mobile puisque près de la moitié des visites se fait aujourd'hui sur smartphone ou sur tablette, contre 20 % en janvier 2014.

Non seulement Pôle emploi occupe la première place, mais il a su structurer le marché en engageant une démarche d'agrégation de l'ensemble des sites d'offres d'emploi, par l'initiative « Transparence du marché du travail ». Près de 100 partenaires participent aujourd'hui à cette initiative.

Cette initiative est vertueuse : elle permet d'offrir le meilleur service aux demandeurs d'emploi et aux entreprises, en leur donnant accès à un ensemble d'offres et de CV beaucoup plus vaste. Elle ne supprime pas la concurrence, mais celle-ci se fait désormais par l'innovation et la qualité du service plutôt que par la seule collecte du plus grand nombre d'offres.

Il y a un peu plus d'un an, Pôle emploi a lancé l'Emploi Store. L'Emploi Store, c'est la démarche de plateforme appliquée au service public de l'emploi. C'est comprendre que ce n'est pas d'en haut, dans les services de l'Etat ou de la direction générale de Pôle emploi, que l'on peut avoir les meilleures idées sur les services à rendre aux demandeurs d'emploi, mais que l'on peut en revanche mettre des ressources à la disposition des innovateurs pour qu'ils conçoivent ces services.

Les Missions locales doivent également prendre ce virage : dans quelques jours, je vais assister au lancement de l'application Clic'n Job, qui a été développée pour répondre aux besoins des jeunes en insertion par des Missions locales et Emmaüs Connect.

Ce virage numérique du service public de l'emploi ne peut se faire que si nous accompagnons tous les demandeurs d'emploi pour le prendre, notamment ceux qui sont moins à l'aise avec ces nouveaux outils. 2 200 volontaires du service civique sont aujourd'hui en mission auprès de Pôle emploi pour aider les personnes à se les approprier.

En transformant le service public de l'emploi, nous soutenons aussi notre économie numérique.

Il y a en France une filière très dynamique de l'innovation numérique en matière d'emploi, de formation et de ressources humaines, avec de très nombreuses startups. L'engagement de l'Etat et du service public de l'emploi dans la transformation numérique peut être, j'en suis convaincue, un facteur puissant de soutien au développement de cette filière.

Il y a quelques jours, j'ai reçu au ministère du travail les porteurs de projet du plan NET, qui ont reçu un soutien de l'Etat de 2,4 millions d'euros dans le cadre du programme d'investissements d'avenir. Il s'agit de projets innovants porteurs d'un fort impact social, par exemple pour accompagner les jeunes décrocheurs vers l'emploi ou pour aider les chercheurs d'emploi à faire valoir leurs compétences auprès des recruteurs, en dépassant l'approche traditionnelle par le diplôme.

Parmi ces projets, il y a celui de l'ONG Bayes Impact fondée par Paul Duan. Son but est de doter chaque demandeur d'emploi d'un outil puissant et simple d'utilisation, qui exploite toutes les données sur le parcours des demandeurs d'emploi pour aider la personne à définir son projet professionnel et la « coacher » dans sa recherche.

Ce projet est développé à l'initiative de l'ONG, en open source et il pourra être réutilisé et amélioré par tout un chacun. J'ai souhaité qu'il reçoive le plein soutien des pouvoirs publics, non seulement un soutien financier mais aussi un soutien en termes d'accès aux données détenues par Pôle emploi, ainsi qu'à son réseau d'agences et de conseillers auprès desquels il a pu tester son outil.

Je l'ai souhaité parce que je crois que l'innovation doit être au service de tous. Mettre la puissance du numérique, du big data, au service de la résolution de nos problèmes sociaux, de la lutte contre le chômage, c'est une magnifique ambition. Nous visons le lancement de ce projet d'ici la fin de l'année et je suis convaincue qu'il va très vite transformer l'expérience de centaines de milliers de demandeurs d'emploi.

Le numérique doit aussi irriguer nos réformes sociales. En janvier 2017, nous lancerons le compte personnel d'activité (CPA) qui a été créé par la loi Travail.

Le CPA, ce sont d'abord des droits sociaux, le droit de se former ou d'être accompagné dans la création d'une entreprise. La loi Travail a étendu ces droits à tous les actifs, salariés du privé mais aussi fonctionnaires et travailleurs indépendants. Elle a doublé les droits des personnes les moins qualifiées.

Mais le CPA ce sera aussi une plateforme de services numériques. Le but du CPA, c'est de donner à chacun le pouvoir de prendre en main son parcours professionnel. Pour y parvenir, les services numériques sont complémentaires des droits sociaux. Donner à chacun des heures pour financer une formation, c'est bien, mais si on peut sur le même site travailler à la définition de son projet professionnel, trouver le bon organisme de formation et l'évaluer après l'avoir suivie, nous allons beaucoup plus loin dans le service rendu à nos concitoyens.

Le CPA est donc co-construit avec les acteurs de l'innovation. Il sera lancé dès janvier 2017 avec des services innovants conçus par des startups, aidant les personnes à identifier leurs compétences et à définir leur projet professionnel. Il sera progressivement articulé avec l'Emploi Store et le projet de Bayes Impact, afin d'offrir à l'utilisateur un parcours intégré et cohérent.

Vous le voyez, le service public de l'emploi se transforme et il le fait en s'ouvrant sur l'extérieur.

Je voudrais maintenant en venir à la responsabilité des entreprises, les recruteurs comme celles qui conçoivent les outils numériques de recrutement, et notamment au sujet des discriminations.

La lutte contre les discriminations à l'embauche est une des priorités de mon action. Les discriminations sont une injustice mais aussi un non-sens économique. France Stratégie m'a récemment remis un rapport qui évalue à 150 milliards d'euros le coût des discriminations d'abord parce que les femmes puis les personnes présentant une ascendance migratoire africaine sont écartées des processus de recrutement et d'évolution dans l'emploi.

Ces pratiques discriminatoires privent donc notre économie de talents et de potentiels. Elles provoquent aussi désarroi, désespoir et suscitent un sentiment d'injustice et d'exclusion chez ceux et celles qui en sont les victimes ou qui le ressentent ainsi.

Pourtant, bien souvent, les discriminations ne sont pas volontaires. Elles résultent aussi d'habitudes, de pratiques stéréotypées, de réflexes inconscients. C'est pourquoi le Gouvernement a d'abord mis l'accent sur la pédagogie avec la campagne de communication « les compétences d'abord » (en avril dernier), puis en proposant des actions d'informations des entreprises sur les pratiques de recrutement sans discrimination, à travers les services de Pôle emploi.

J'ai signé la semaine dernière un partenariat entre Pôle emploi et Mozaïk RH, un cabinet de recrutement spécialisé dans la promotion de la diversité. Grâce à ce partenariat, nous allons renforcer nos capacités d'accompagnement tant auprès des jeunes issus de la diversité que des entreprises.

Mais, une fois ces actions de sensibilisation et d'accompagnement mises en place, il est indispensable d'aller plus loin. Aussi, le ministère du travail a lancé au printemps dernier une grande opération de « testing » à l'embauche auprès d'une quarantaine d'entreprises ayant des effectifs de plus de 1 000 salariés. En ce moment même, nous recevons chaque entreprise testée pour lui présenter ses résultats et analyser avec elle les risques de discriminations lorsque le testing les a mis en lumière. Chacune de ces entreprises sera ensuite invitée à nous présenter son plan d'action en cours pour éviter les discriminations à l'embauche.

A l'issue de cette phase de dialogue et de travail constructif dans lequel les entreprises rencontrées jusqu'ici se sont engagées avec entrain, je n'exclus pas de désigner publiquement celles des entreprises qui auront fait le choix de ne pas s'associer à la dynamique collective.

Gagner le combat contre les discriminations passe nécessairement par une prise en compte de ces nouveaux modes de recrutement numériques.

Le numérique peut contribuer à cette lutte, par exemple lorsqu'il aide les individus à rendre visibles leurs compétences pour les recruteurs. C'est le but de Mindmatcher, une des startups que nous soutenons dans le cadre du plan NET. Sur l'Emploi Store, l'application « CV Vidéo » est une manière innovante de surmonter les mécanismes discriminatoires qui interviennent souvent dans la sélection des CV classiques.

Mais le numérique peut aussi être un facteur de reproduction voire d'amplification des discriminations. Les outils numériques peuvent donner à leurs utilisateurs un sentiment de fausse objectivité, ils peuvent aussi faciliter l'utilisation de mots-clés discriminatoires pour sélectionner des candidatures. Les algorithmes de matching peuvent avoir des conséquences discriminatoires indirectes, notamment lorsqu'ils conduisent à reproduire des pratiques discriminatoires antérieures.

Face à ces risques, nous devons d'abord appliquer pleinement la loi. Le Code du travail prévoit que « le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard ». Pourtant, et je crois que le sondage qui va nous être présenté par l'institut CSA le confirme, c'est le sentiment d'opacité qui prédomine. Les algorithmes sont perçus comme des « boîtes noires » aux conséquences imprévisibles.

Face à ce décalage entre une loi qui prescrit la transparence et le constat d'opacité, il nous faut réagir. Il revient aux professionnels du recrutement et aux partenaires sociaux de travailler sur les moyens qui permettent de garantir une information suffisante des candidats.

Nous devons ensuite lutter contre les risques de discriminations dès la conception des outils numériques et dans leur utilisation. Le Défenseur des droits a produit un excellent guide pratique destiné aux professionnels du recrutement, intitulé « Recruter avec des outils numériques sans discriminer ».

Il faut désormais que tous les acteurs concernés s'approprient cette problématique. Les professionnels des ressources humaines peuvent approfondir la réflexion sur leurs pratiques. Les acteurs du numérique peuvent incorporer la préoccupation de la lutte contre les discriminations dès la conception des outils de recrutement.

Dans les prochaines semaines, je compte donc intégrer la question des outils numériques de recrutement dans notre plan d'action sur les discriminations, dans le cadre des partenariats que nous allons mettre en place avec le Défenseur des droits, avec le délégué interministériel à la lutte contre le racisme et l'antisémitisme et avec les associations.

Vous l'aurez compris, ma conviction est que le recrutement à l'ère du numérique n'est pas qu'un sujet technique, c'est un sujet politique, porteur d'enjeux majeurs dans la lutte contre le chômage, l'égal accès à l'innovation et la lutte contre les discriminations. Je souhaite que les débats de ce colloque fassent progresser la compréhension partagée de ces enjeux et nous incitent encore davantage à l'action pour y répondre.

**Présentation de l'enquête COE/CSA
« La recherche d'emploi à l'heure du numérique »**

Julie Gaillot, directrice adjointe du Pôle Society de CSA

Vos interlocuteurs chez CSA

Julie GAILLOT
Directrice du pôle SOCIETY
julie.gaillot@csa.eu

Quentin LLEWELLYN
Directeur d'études
quentin.llewellyn@csa.eu

Marine BONNEAU
Chargée d'études
marine.bonneau@csa.eu

Votre interlocuteur au COE

Laurence GAUNE
Responsable de la communication
laurence.gaune@coe.gouv.fr

SYNTHÈSE

LA RECHERCHE D'EMPLOI À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Le Conseil d'orientation pour l'emploi a sollicité l'Institut CSA pour réaliser une étude sur la recherche d'emploi à l'occasion du colloque « Recruter à l'heure du numérique ». Pour réaliser cette étude, l'Institut CSA a interrogé par Internet un échantillon national représentatif de 504 salariés du secteur privé en poste depuis moins de 2 ans ainsi qu'un échantillon national représentatif de 501 personnes au chômage en recherche d'emploi. **Ce double échantillon vise à comparer les pratiques de ceux qui ont trouvé récemment (moins de deux ans) un emploi de ceux qui en cherchent encore.**

Ce sondage a eu lieu du 23 août au 2 septembre 2016. La représentativité des échantillons a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession ou ancienne profession de l'interviewé et stratification par région). Pour fluidifier la lecture de la synthèse, nous parlerons de **salariés** et de **demandeurs d'emploi**.

Précision méthodologique : notons que cette enquête traitant notamment des outils numériques a été réalisée par Internet. Selon l'INSEE, 87% des chômeurs et 92% des actifs occupés étaient internautes en 2012.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- 1 **L'usage du numérique dans la recherche d'emploi : un passage obligé pour une majorité de salariés et de chômeurs.**
62% des salariés et 60% des chômeurs considèrent qu'« aujourd'hui, sans Internet, on n'a aucune chance de trouver du travail ».
- 2 **Une recherche d'emploi qui s'appuie d'abord sur les outils numériques : 61% des salariés et 59% des chômeurs privilégient en premier les outils numériques pour leurs recherches. L'agence Pôle Emploi reste toutefois un point de contact privilégié pour les demandeurs d'emploi.**
- 3 **Parmi les outils numériques, les sites d'emploi (et notamment pole-emploi.fr) sont plus souvent mobilisés que les réseaux sociaux ou les sites des entreprises.**
- 4 **Un paradoxe : si on cherche surtout avec des outils numériques, l'accès à l'emploi se concrétise d'abord via les relations : les salariés ont d'abord trouvé leur emploi grâce à leurs relations personnelles et professionnelles (27%), puis grâce aux agences d'intérim / cabinets de recrutement (13%) et au site de Pôle Emploi (13%).**

5

Des pratiques diversifiées selon les profils :

- **Des CSP+ (en particulier les cadres) qui mobilisent davantage leurs relations** (*via leur entourage et les réseaux sociaux*);
- **Des moins de 30 ans, davantage ouverts aux outils innovants pour la recherche d'emploi** (*formation en ligne, coach privé en ligne, plateforme de notation d'entreprise...*);
- **Des 50 ans et plus qui se concentrent davantage sur des outils plus « classiques »** (*site de pôle emploi, sites généralistes et sites spécialisés comme l'APEC*);
- **Des franciliens qui se singularisent par rapport à la province en privilégiant davantage les sites généralistes** *comme Indeed, Monster, Keljob etc., et les relations plutôt que pole-emploi.fr.*

6

Le numérique est le plus souvent considéré comme une opportunité supplémentaire (ciblage plus efficace, gain de temps et d'argent), même si on observe une certaine vigilance autour de son usage. En revanche, les chômeurs de très longue durée (plus de 3 ans) sont plus réticents et réservés vis-à-vis de ces outils numériques.

I LA RECHERCHE D'EMPLOI : ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES

Une recherche qui s'appuie largement sur les outils numériques et leur usage diversifié, mais un accès à l'emploi qui se concrétise d'abord grâce aux relations personnelles et professionnelles

LES OUTILS NUMÉRIQUES CONSTITUENT LES OUTILS PRIVILÉGIÉS DANS LA RECHERCHE D'EMPLOI

Dans l'ensemble, ce sont 91% des salariés comme des chômeurs qui privilégient au moins un outil numérique dans leurs démarches de recherche d'emploi : ce sont respectivement 61% et 59% qui déclarent même y recourir en priorité (un score qui atteint 70% auprès des salariés cadres et professions intermédiaires et 73% auprès des demandeurs d'emploi CSP+).

Dans le détail, le site pole-emploi.fr arrive en tête chez les demandeurs d'emploi (33% en font le premier vecteur de recherche). Il a également été largement utilisé par les salariés dans leur recherche d'emploi précédente, mais dans une moindre mesure (19% l'ont utilisé en premier). Cependant, tous n'ont pas le même rapport à l'ensemble des services de Pôle Emploi. Si le site de Pôle Emploi est clairement privilégié par l'ensemble des cibles interrogées et d'autant plus en province (par 50% des salariés et 61% des demandeurs d'emploi), il est en revanche relégué au 2^e rang auprès des demandeurs d'emploi d'Ile-de-France (39%) et au 6^e rang auprès des salariés franciliens (23%).

Au-delà du site Internet de Pôle emploi et parmi les autres outils numériques testés, ce sont d'abord les sites généralistes de recherche d'emploi (comme *Indeed*, *Jobijoba*, *Monster*, *Keljob*, etc.) qui sont privilégiés (par 37% des salariés et 33% des demandeurs d'emploi). Viennent ensuite les sites Internet des entreprises (24% et 15%) et les sites de petites annonces comme *Leboncoin.fr* (18% et 22%). Enfin, les sites Internet spécialisés pour certaines catégories de salariés (17% et 12%) ou certains secteurs d'activité (14% et 9%), les réseaux sociaux professionnels comme *LinkedIn* ou *Viadeo* (respectivement 16% et 10%) ou encore les réseaux sociaux généralistes comme *Facebook* ou *Twitter* (7% et 4%) font quant à eux figure de moyens secondaires.

L'USAGE DES OUTILS NUMÉRIQUES SE DÉCLINE DANS DES PRATIQUES MULTIPLES, DONT L'INTENSITÉ VARIE TOUTEFOIS SELON L'ÂGE ET LA PROFESSION

Des pratiques numériques qui consistent en majorité à : consulter le site de Pôle Emploi (79% des salariés et 92% des demandeurs d'emploi); déposer un CV en ligne (respectivement 76% et 80%); consulter directement les offres d'emploi sur les sites des entreprises (respectivement 74% et 73%); chercher des informations via Internet sur des entreprises qui les intéressent (respectivement 73% et 74%), consulter des sites généralistes de recherche d'emploi (71% pour les deux cibles); créer des alertes sur Internet correspondant à ses recherches (respectivement 65% et 70%); ou encore consulter la rubrique emploi de sites de petites annonces généralistes (respectivement 58% et 66%).

Moins utilisés, les réseaux sociaux professionnels occupent tout de même une place importante chez les CSP+ (59% vs. 39% chez l'ensemble des salariés, 62% vs. 37% chez l'ensemble des demandeurs d'emploi).

En moyenne, sur les 13 pratiques numériques testées, les salariés et les demandeurs d'emploi en effectuent plus de la moitié (7 pratiques sur 13). Ces pratiques sont davantage mobilisées par les salariés de moins de 30 ans et par les cadres et professions intermédiaires (salariés comme demandeurs d'emploi).

ET DES OUTILS DE CONSEILS EN LIGNE DAVANTAGE UTILISÉS PAR LES MOINS DE 30 ANS ET LES CSP+

Concernant les outils de conseils en ligne, les tutoriels d'aide à la préparation de CV, de lettre de motivation et d'entretiens d'embauche sont les plus utilisés (32% des salariés et 38% des demandeurs d'emploi y ont déjà eu recours). Viennent ensuite, largement derrière, des outils plus novateurs tels les formations en ligne de type MOOCs (respectivement 11% et 13%), les applications ou outils en ligne de conseil pour la recherche d'une formation ou d'un emploi (respectivement 10% et 16%), et les coach privés en ligne (9% chez les salariés comme chez les chômeurs).

Ces nouveaux outils numériques séduisent davantage les plus jeunes et les CSP+ (cadres et professions intermédiaires), qu'ils soient salariés ou demandeurs d'emploi :

- 17% des salariés CSP+ et 19% des demandeurs d'emploi CSP+ ont déjà suivi des MOOCs;
- 14% des salariés de moins de 30 ans et 14% des salariés CSP+ ont déjà utilisé des applications ou outils en ligne de conseil;
- 12% des salariés de moins de 30 ans et 14% des demandeurs d'emploi de moins de 30 ans ont déjà fait appel à un coach privé en ligne.

POUR AUTANT, L'ACCÈS À L'EMPLOI SE CONCRÉTISE D'ABORD VIA LES RELATIONS

En tête avec 27%, ce sont les relations (professionnelles et personnelles) qui ont permis aux salariés de trouver leur emploi actuel, un score qui s'élève à 39% pour les salariés de 50 ans et plus. Les relations devancent ainsi les agences d'intérim, cabinets de recrutement et le site de Pôle Emploi (*ex aequo* à 13%).

Cette tendance peut toutefois varier selon les profils des personnes interrogées. Ainsi les salariés de 50 ans et plus ont plus souvent trouvé leur emploi via les relations (39%). C'est aussi le cas pour les salariés des très petites entreprises (35%). Pour leur part, les ouvriers trouvent plus fréquemment via des intermédiaires du recrutement comme les agences d'intérim (39%), alors que cadres et les professions intermédiaires l'ont fait plus que d'autres grâce aux sites spécialisés pour certaines catégories de salariés comme le site de l'APEC (10% contre 5% en moyenne) et aux réseaux sociaux professionnels (7% contre 3% en moyenne).

Précisons aussi que les moyens numériques, même s'ils sont minoritaires, ont toutefois été à l'origine de l'accès à l'emploi dans 40% des cas, contre 60% des salariés qui ont trouvé leur emploi par d'autres moyens.

II OPINION ET RESSENTI SUR L'OFFRE NUMÉRIQUE ACTUELLE

Des bénéfiques identifiés (ciblage plus efficace, gain de temps et d'argent), même si l'usage des outils numériques soulève encore des interrogations

L'USAGE DU NUMÉRIQUE : UN PASSAGE OBLIGÉ

La majorité des salariés et des demandeurs d'emploi sont convaincus de la nécessité du numérique dans la recherche d'emploi. En effet, 62% des salariés et 60% des demandeurs d'emploi estiment « qu'aujourd'hui, sans Internet, on n'a aucune chance de trouver du travail et respectivement » 66% et 67% pensent qu'« aujourd'hui, les recruteurs sont beaucoup plus réceptifs aux candidatures en ligne qu'aux candidatures papier ». Précisons que si ces deux opinions sont davantage partagées par les CSP+ (salariés et chômeurs), elles le sont moins par les habitants de zones rurales ou les chômeurs de longue durée (3 ans et plus), plus réservés sur la place prépondérante du numérique dans la recherche d'emploi.

DES BÉNÉFICES IDENTIFIÉS : UN CIBLAGE PLUS EFFICACE, MAIS AUSSI UN GAIN DE TEMPS ET D'ARGENT

Près de la moitié des personnes interrogées (48% des salariés et 44% des demandeurs d'emploi) déclarent que les outils numériques dans la recherche d'emploi leur permettent de trouver plus facilement des offres d'emploi correspondant à leurs attentes. Ils soulignent ensuite un meilleur ciblage dans les recherches (37% des salariés et 38% des demandeurs d'emploi). Et près d'un tiers des salariés (31%) et des demandeurs d'emploi (33%) estiment que les outils numériques rendent la recherche d'emploi moins coûteuse.

On observera que ce sont les cadres et les professions intermédiaires qui mettent le plus en avant l'avantage des outils numériques pour trouver des offres correspondant aux attentes.

On observera aussi que, pour les demandeurs d'emploi, les plus âgés mettent d'abord l'accent sur le moindre coût de la recherche (40% contre 33%) tandis que les plus jeunes insistent pour leur part plutôt sur la possibilité de trouver des offres mieux adaptées à leurs attentes (50% contre 44%).

UNE GESTION DE CARRIÈRE PLUS DYNAMIQUE

Au-delà de ces bénéficiaires, une large majorité (81% des salariés et 77% des demandeurs d'emploi), estime que les outils numériques permettent une gestion plus dynamique de sa carrière professionnelle. Ce sentiment est largement répandu chez les CSP+ (85% des salariés et 87% des demandeurs d'emploi). En revanche cette perception diminue en fonction de la durée de la recherche d'emploi : chez les salariés, 86% de ceux qui ont cherché leur emploi pendant moins de 3 mois sont d'accord avec cette opinion, quand le pourcentage tombe à 70% chez ceux qui ont cherché un emploi pendant plus d'un an. Il en va de même chez les demandeurs d'emploi, chez qui 65% de ceux qui sont à la recherche d'un emploi depuis plus de 3 ans approuvent cette opinion (contre 77% pour l'ensemble de cette catégorie).

MAIS DES OUTILS DONT L'USAGE SOULÈVE DES INTERROGATIONS

Les outils numériques soulèvent cependant des interrogations, et parfois des inquiétudes :

- **Une concurrence accrue** : 91% des salariés et 89% des demandeurs d'emploi estiment que « *lorsque l'on pose sa candidature sur Internet suite à une annonce, il y a beaucoup plus de candidats en concurrence* », dont respectivement 39% et 44% d'entre eux qui sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Cette perception est d'autant plus forte chez les salariés CSP+ (94%), les salariés de 50 ans et plus (95%) et chez les salariés franciliens (95%).
- **Un manque de transparence** : 88% des salariés et 91% des demandeurs d'emploi soulèvent le fait qu'« *aujourd'hui, on ne sait pas vraiment comment les recruteurs sélectionnent les candidatures sur internet* », dont respectivement 38% et 45% d'entre eux qui sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Les plus préoccupés par cette question sont les salariés de 50 ans et plus (100%) et les demandeurs d'emploi CSP+ (97%).
- **La problématique de la e-réputation** : 84% des salariés et des demandeurs d'emploi estiment qu'« *aujourd'hui, les recruteurs sont beaucoup plus vigilants par rapport à la e-réputation des candidats (vérifications des profils Facebook, Twitter..)* », dont respectivement 23% et 30% d'entre eux qui sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Qu'ils soient salariés ou demandeurs d'emploi, les cadres (respectivement 87% et 91%) se montrent plus sensibles à cet enjeu que les ouvriers (respectivement 68% et 79%).

- **Un risque de standardisation des profils** : 81% des salariés et 83% des demandeurs d'emploi regrettent qu'« *aujourd'hui, avec Internet, le processus de recrutement laisse moins d'opportunités à certains profils atypiques en raison des systèmes de filtrage mis en place pour trier les candidatures en ligne* », dont respectivement 29% et 34% d'entre eux qui sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Ce sentiment est d'autant plus prégnant chez les salariés de 50 ans et plus (86%) et les demandeurs d'emploi CSP+ (90%).

ET LES PERSONNES QUI N'ONT PAS RECOURU AUX OUTILS NUMÉRIQUES POINTENT QUANT À ELLES LE MANQUE DE CONTACT HUMAIN

Si 91% des salariés comme des chômeurs privilégient au moins un outil numérique dans le cadre de leur recherche d'emploi, près d'une personne sur dix n'a privilégié ou ne privilégie aucun outil numérique dans sa recherche d'emploi. Ce score monte à 14% auprès des chômeurs de longue durée (3 ans et plus). Dans le détail, ce sont en majorité des habitants de province (74% des salariés et 79% des demandeurs d'emploi), et des employés et ouvriers (respectivement 71% et 89%).

Mais les similitudes s'arrêtent là :

- Chez les salariés, les personnes qui n'ont pas privilégié le numérique sont plutôt jeunes (âge moyen : 38 ans). Ils ont trouvé leur emploi très vite (51% en moins de 3 mois) surtout grâce à leurs relations (44%), dans de petites entreprises (moins de 10 salariés : 31%) du secteur des services ou du commerce (respectivement 40% et 36%).
- Chez les demandeurs d'emploi, ils sont plus âgés (âge moyen : 51 ans) et davantage des hommes (68%), à la recherche d'un emploi depuis plusieurs années (41% en recherche depuis 3 ans et plus).

Plus précisément, ces personnes privilégient la dimension humaine. 47% de ces salariés et 52% de ces demandeurs d'emploi expliquent n'utiliser aucun moyen numérique car ils préfèrent le contact direct avec un conseiller ou un recruteur. Les autres dimensions mises en avant ont trait à la protection des données personnelles sur Internet (cette dimension prédomine chez les salariés n'ayant pas privilégié le numérique : 24% n'aiment pas transmettre leurs données personnelles sur Internet) et à la complexité des outils, notamment chez les demandeurs d'emploi (26% considèrent d'ailleurs que c'est trop compliqué pour trouver du travail).

III

IDENTIFICATION DES ATTENTES À L'ÉGARD DE L'OFFRE NUMÉRIQUE

L'amélioration de la lisibilité de l'offre des services en tête

LES ENJEUX PRINCIPAUX POUR L'AVENIR : UNE OFFRE PLUS LISIBLE ET PLUS SIMPLE À UTILISER , DES CONTENUS ACTUALISÉS, UNE TRANSPARENCE MIEUX GARANTIE

Face à l'éventail de possibilités qu'offrent les outils numériques, les salariés comme les chômeurs en regrettent la trop faible lisibilité : respectivement 23% et 20% d'entre eux souhaitent en priorité que la lisibilité de l'offre des services soit meilleure, les outils existants étant jugés trop nombreux. Un score qui monte à 30% pour les salariés de 50 ans et plus, et 28% chez les demandeurs d'emploi CSP+. Précisons que les chômeurs insistent sur un besoin de simplification : 16% d'entre eux aimeraient que les outils numériques d'aide à la recherche d'emploi soient plus faciles d'utilisation (contre 9% des salariés).

La lisibilité des outils numériques est donc la priorité numéro un d'amélioration des outils numériques. Au-delà, les opinions apparaissent plus diverses, et trois pistes d'optimisation se retrouvent au coude à coude :

- **L'amélioration des contenus proposés** : 16% des salariés et 15% des demandeurs d'emploi souhaitent que les informations délivrées par les outils numériques soient davantage mises à jour, et respectivement 13% et 11% des personnes interrogées demandent que la qualité des contenus et services proposés soit améliorée.
- **La transparence des outils numériques** : 14% des salariés et 10% des demandeurs d'emploi désirent que ces outils précisent davantage leurs sources d'information, et ils sont respectivement 13% et 14% à avoir besoin d'être rassurés sur l'exploitation qui est faite des données collectées.
- **La personnalisation** : 10% des salariés et 12% des demandeurs d'emploi estiment que le principal point d'amélioration des outils numériques résiderait dans des contenus et services répondant davantage à leurs propres besoins.

Première table ronde

La recherche d'emploi à l'heure du numérique

Dans cette table ronde animée par **Etienne Lefebvre**, rédacteur en chef « International, Politique et Economie Générale », Les Echos, sont intervenus :

Thomas Allaire, directeur général, fondateur de Jobijoba

Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi

Jean-Luc Bérard, directeur des ressources humaines de Safran

Isabelle Calvez, directrice des ressources humaines de Carrefour France

Antoine Jouteau, directeur général, Leboncoin

Isabelle Calvez

Carrefour France est le premier employeur privé en France, avec 115 000 collaborateurs, et le premier recruteur. Tous nos postes sont disponibles sur poleemploi.fr, mais nous embauchons beaucoup de personnes très éloignées de l'emploi, qui n'ont pas forcément accès aux outils numériques. Nous utilisons donc beaucoup Pôle emploi et les Missions locales.

Nous recevons un million de CV par an, dont 700 000 sont déposés en ligne et 300 000 passent par des forums emploi ou un dépôt physique en magasin. Des tests proposés sur notre site permettent aux candidats de trouver un type de poste adapté à leur profil et à leur zone géographique. Enfin, nous « chassons » les cadres directement sur les réseaux sociaux, de type LinkedIn.

Jean-Luc Bérard

Safran est une entreprise industrielle de haute technologie, dont la taille est plus modeste. Nous avons recruté près de 48 000 personnes depuis six ans, dont la moitié en France, essentiellement des bac+5 et plus. Nous recevons également 3000 stagiaires et alternants chaque année. Nous sommes confrontés à la fois à des enjeux de volumes et d'identification de ressources rares et donc très demandées. Le numérique nous permet d'aller beaucoup plus vite et de cibler finement des candidats. Nous avons pratiquement abandonné les méthodes traditionnelles, c'est-à-dire les annonces et les cabinets de recrutement.

Nous recevons 250 000 CV par an, que nous traitons dans un premier temps par mots-clefs. Les candidats s'adaptent d'ailleurs à cette méthode. L'analyse humaine intervient toujours après ce premier filtrage, sachant que le recrutement n'est pas une science exacte.

Thomas Allaire

Jobijoba est un expert du « big data » en matière d'emploi. Nous proposons des solutions aux demandeurs d'emploi ainsi qu'aux recruteurs : au-delà d'une simple agrégation d'offres, nous menons des analyses pour faire correspondre les compétences des profils aux offres.

Antoine Jouteau

Leboncoin est un site de petites annonces de particuliers qui touche 25 millions de Français chaque mois. La catégorie des annonces d'emploi a grandi au fil du temps, en particulier au cours des derniers mois, pour représenter à peu près 300 000 offres. Nous ne sommes pas un spécialiste de l'emploi, mais nous offrons une puissance de frappe considérable. Le site est très simple d'emploi et très proche des territoires. Or le numérique, s'il est très utilisé en France, le reste moins en matière d'emploi qu'au Royaume-Uni. Il est donc très important de surmonter la fracture numérique.

Jean Bassères

Un homme politique déclarait hier que Pôle emploi était désormais inutile grâce à Leboncoin.fr. En réalité, 75 % des 600 000 offres d'emploi de notre site proviennent d'acteurs tiers. Nous ne sommes donc pas dans une logique de concurrence. Inversement, la diffusion des offres n'est qu'une petite partie du métier de Pôle emploi. Notre rôle est de favoriser les transitions professionnelles ce qui peut nécessiter, en particulier pour les plus fragiles, un fort accompagnement humain. Il ne faut pas chercher à opposer les acteurs les uns aux autres.

Le numérique nous a permis de faciliter la tâche des recruteurs : on peut désormais mettre en ligne une annonce en 6 minutes sur le site de Pôle emploi. Nous offrons également des outils et services numériques aux demandeurs d'emploi. Ce virage numérique nous a permis de nous recentrer sur les publics les plus en difficulté, ce qui forme la vraie spécificité du service public de l'emploi.

Etienne Lefebvre

Le marché de l'emploi fonctionne-t-il mieux grâce au numérique ?

Jean Bassères

Le numérique ne remédie pas aux 200 000 recrutements qui ne se concrétisent pas faute de candidats. En revanche, il permet un meilleur rapprochement entre offre et demande, et nous offre la possibilité de répondre à de nouveaux enjeux comme le développement de l'activité réduite ou l'approche par compétences.

Thomas Allaire

La recherche par poste est effectivement très réductrice. Le Big Data permet de fouiller des compétences précises parmi des milliers de profils.

Isabelle Calvez

Les outils numériques nous ont permis de réduire drastiquement le coût du recrutement : nous avons accès facilement et directement à un très grand nombre de CV. Le Big Data nous permet de chercher plus finement des compétences. La transparence est également bien meilleure pour l'employeur comme pour les candidats, qui connaissent mieux la réalité de l'emploi dans l'entreprise comme le processus d'emploi. Tout cela nous permet de gagner du temps comme de l'argent.

Jean-Luc Bérard

Je suis tout à fait d'accord. La traçabilité des données est également meilleure que par le passé.

Antoine Jouteau

Le numérique facilite la résolution d'une équation à trois inconnues : métier, compétences, mais aussi zone géographique : la population française est peu mobile géographiquement.

Etienne Lefebvre

Quel est l'impact de la révolution numérique dans la gestion des carrières ?

Isabelle Calvez

Le numérique force les employeurs à travailler davantage sur la rétention des profils très recherchés.

Antoine Jouteau

Il est beaucoup plus facile qu'auparavant d'identifier des profils précis. Ils sont donc davantage sollicités par des tiers, ce qui pose des problématiques de préservation des savoir-faire et des compétences au sein de l'entreprise.

Jean Bassères

Au-delà du numérique, la proximité humaine est importante entre conseillers Pôle emploi et responsables des PME. La mise en place de conseillers dédiés a ainsi permis au taux de satisfaction des entreprises de passer de 65 % à 72 %.

De la salle

Les chômeurs, surtout ceux qui ne sont pas à l'aise avec l'outil numérique, ont des difficultés pour obtenir de l'aide auprès de Pôle emploi. Comment y remédier ?

Jean Bassères

La fracture numérique est un enjeu majeur. Au sein des agences de Pôle emploi, 2200 volontaires du service civique aident les demandeurs d'emploi à se familiariser avec le numérique. Nous travaillons également avec Emmaüs Connect sur des applicatifs qui offrent un accès plus aisé au numérique et sur le développement d'animations collectives en agence.

De la salle

La date de naissance est apparemment une information obligatoire pour s'inscrire sur Jobijoba. Pourquoi, alors qu'il est interdit de discriminer sur la base de l'âge ?

Thomas Allaire

Il suffit d'un email et d'un mot de passe pour se créer un compte.

Jean Bassères

Demander l'âge n'est pas nécessairement une aberration, car certains dispositifs publics sont liés à l'âge, par exemple les emplois d'avenir.

De la salle

Les algorithmes sont censés améliorer la rencontre de l'offre et de la demande en échappant à l'affect du recruteur, mais les résultats ne sont pas encore très convaincants à l'heure actuelle. Ne faut-il pas revaloriser la mission du recruteur ?

Antoine Jouteau

Les algorithmes ont évidemment leurs limites. Leur rôle principal est d'accélérer le travail de sélection en amont, mais ils ne peuvent rien dire par exemple de l'adéquation entre le candidat et la culture de l'entreprise.

De la salle

Chercher un emploi est devenu un véritable métier : il faut être très professionnel pour trouver un emploi durable et viable. Les recruteurs demandent de plus en plus des compétences pointues sans toujours proposer de salaire à la hauteur.

Jean Bassères

Là encore, le contact humain est indispensable pour travailler sur les compétences attendues. Le marché de l'emploi est une réalité pour les demandeurs d'emploi, mais aussi pour les recruteurs : certaines annonces sont rédigées de manière telle qu'elles ne trouveront jamais de candidat.

De la salle

Quel est le poids du marché du recrutement en France ?

Jean Bassères

Je n'ai pas de chiffre en tête, mais le secteur ne me semble pas représenter une part significative du PIB.

Deuxième table ronde

Des pratiques bouleversées par la bascule numérique

Dans cette table ronde animée par **Alain Ruello**, journaliste « Emploi et social », Les Echos, sont intervenus :

Yannick Fondeur, chercheur au Centre d'études de l'emploi

Eric Gellé, vice-président Europe de Smartrecruiters

Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit du travail à l'École de droit de Paris 1 Panthéon Sorbonne

Jacques Toubon, défenseur des droits

Yannick Fondeur

Les bouleversements du numérique mobilisent trois enjeux. Le premier est la transparence du marché du travail. De fait, aucun acteur n'est parvenu à centraliser offre et demande. Au contraire, la baisse des coûts d'entrée induite par Internet a entraîné une multiplication des acteurs : près de 15 000 diffuseurs d'offres d'emploi existent en France. Cette situation a suscité l'émergence de multidiffuseurs et d'agrégateurs d'offres d'emploi.

En fait, la transparence n'est pas assurée par la centralisation, mais par la circulation des offres. Là encore, elle doit être considérée avec prudence. Les offres représentent moins de 10 % des embauches et aucun agrégateur, privé ou public, n'agrège toutes les offres présentes sur Internet. Enfin, les offres ne présentent pas toutes la même qualité, la même réalité, ni la même fraîcheur.

Les opérations de multidiffusion et d'agrégation d'offres entraînent une forte perte d'information, faute de format et de vocabulaire communs. Cette perte d'information génère un niveau de « bruit » important pour les candidats lorsqu'ils consultent les offres d'emploi.

Le deuxième enjeu, mis en avant dans l'enquête CSA, est celui d'une concurrence accrue et d'un risque de standardisation des profils. La multiplication des candidatures induit une charge de sélection plus importante. Elle tend à favoriser les candidats déjà en poste, au détriment des demandeurs d'emploi, surtout de longue durée. La « transparence » apportée par Internet a une contrepartie, c'est que les demandeurs d'emploi sont de plus en plus confrontés à la concurrence des actifs en emploi. Elle renforce également la sélection par les critères formels, notamment celui du diplôme.

Le troisième enjeu est la qualité des appariements. Le canal des offres d'emploi en ligne a tendance, par rapport à d'autres canaux (notamment les relations) à diminuer la qualité perçue des appariements et à accroître la probabilité que la personne recrutée quitte son emploi. Pourquoi ? Parce que l'information qui circule par Internet est formelle et peu riche. Et parce que les personnes recrutées par ce biais restent connectées au marché du travail. Ce dernier enjeu est donc en fait très lié aux deux précédents. Pour le dire autrement, l'enjeu est là d'éviter que la « transparence » et la concurrence accrue n'aboutissent à une diminution de la qualité des appariements, à un accroissement du turnover et à un allongement de la durée de chômage, notamment pour les moins diplômés et les moins connectés.

Jacques Toubon

Recruter sans discriminer est un enjeu pour les entreprises, en particulier pour celles spécialisées dans le recrutement. Nous réunissons régulièrement un comité de liaison avec les intermédiaires de l'emploi. Nous avons également des relations étroites avec le médiateur de Pôle emploi et avec de grandes entreprises. Nous avons enfin lancé en 2014 un groupe de travail dont les travaux ont débouché sur la publication d'un « guide pour recruter sans discriminer ».

Nous avons constaté que la transparence et la traçabilité accrue des processus de recrutement étaient en partie réalisées, mais que ces pratiques n'apportaient aucune garantie quant à l'objectivation des choix et au contraire facilitaient le choix sur des critères personnels. Les technologies posent également des enjeux de protection des données personnelles. Enfin, 20 à 25 % de la population générale n'est pas à l'aise avec l'outil numérique. Cette « fracture » ne doit pas se résoudre par l'arrêt ou le ralentissement de la dématérialisation, mais par la recherche de ce qui promeut l'inclusion par internet et de méthodes alternatives d'accès. Nous avons constaté, de ce point de vue, que les espaces publics numériques, naguère très en vogue, ont reculé aujourd'hui.

Enfin, le site du Défenseur des droits contient des conseils pour recruter sans discrimination ainsi que des préconisations sur l'utilisation des outils numériques.

Jean-Emmanuel Ray

Recruter, c'est choisir. Il faut différencier sans discriminer, et la tâche n'est pas aisée. La France a été pionnière avec la loi informatique et libertés de 1978, mais aussi avec la loi sur le recrutement du 31 décembre 1992. Cette dernière visait à protéger la dignité des personnes cherchant un emploi. Les questions posées doivent être en lien direct et nécessaire à l'emploi proposé. Et la loi a contraint les entreprises à présenter à leur Comité d'entreprise les méthodes de recrutement utilisées. De fait, aucune entreprise n'a osé par exemple annoncer qu'elle interrogeait les candidats sur leur signe astrologique.

Mais la réalité est que tout recruteur confronté à un candidat fait systématiquement une recherche sur Google ou Facebook, or les jeunes exposent et surexposent leur vie privée sur Internet. Et cette nudité numérique peut leur coûter cher en termes d'embauche.

Eric Gellé

Nous sommes un éditeur de logiciels de recrutement. Nous aidons nos clients à recruter plus facilement et attirer les meilleurs profils pour faire la différence. Nous proposons aussi des outils qui facilitent la tâche aux candidats pour postuler. Au regard des questions soulevées autour des discriminations, notre solution offre la flexibilité de varier les questions posées d'un pays à l'autre.

De la salle

Je suis recruteur militaire, confronté à des besoins massifs de recrutement. Que puis-je faire ou non en matière de Big Data pour cibler le vivier utile ?

Eric Gellé

Les logiciels permettent de créer en amont des communautés de candidats parmi lesquels vous pourrez « chasser » les profils qui vous intéressent.

Jean-Emmanuel Ray

La loi mentionne 22 cas de discrimination. De nouveaux critères viennent s'y ajouter chaque année, comme récemment le lieu de résidence. On comprend bien pourquoi. Mais cette information est très importante pour le candidat (qui est rarement mobile) comme pour le recruteur qui veut attirer, puis fidéliser. L'interdiction est donc parfois contre-productive pour tout le monde.

Antoine Ruello

Le problème de la qualité des offres et de la déperdition d'information a été évoqué. Peut-être un référentiel ouvert et partagé serait-il utile ?

Yannick Fondev

Il existe à peu près autant de formats de données et de vocabulaires utilisés que de diffuseurs d'offres d'emploi. Des ontologies partagées et un format standard seraient donc très utiles et la puissance publique pourrait en favoriser l'émergence, dans la mesure où il s'agit de « biens publics ». Mettre en place un label public de qualité des offres m'apparaît aussi nécessaire pour aider les candidats dans leurs recherches d'emploi.

Eric Gellé

Le CV papier tel que nous l'avons connu devrait à terme disparaître, les recruteurs accèdent déjà à une base de données sur les compétences et l'expérience des candidats auprès des réseaux sociaux et de sites comme LinkedIn.

De la salle

Un géant du numérique comme Google ne risque-t-il pas de racheter tous les petits diffuseurs d'offres français pour constituer l'acteur unique dont vous parliez et « ubériser » Pôle emploi ?

Eric Gellé

Par sa nature, Google donne déjà accès aux offres via son référencement, ses mots clés.

Yannick Fondev

Le géant mondial, Indeed, ne se contente pas d'agréger les offres d'emploi, mais démarché directement les clients des job boards pour leur proposer des services équivalents, ce qui explique qu'un certain nombre de ces derniers refusent d'être agrégés. Le pionnier français, Keljob, a d'ailleurs procédé de la même façon et a été à l'origine d'une jurisprudence sur les « liens profonds » interdisant de fait en France, l'agrégation d'offres d'emploi sans l'autorisation du site diffuseur.

De la salle

Le numérique tend à institutionnaliser les inégalités dans le recrutement liées aux écoles suivies en formation initiale. Comment peut-on lutter contre celles-ci ?

Jean-Emmanuel Ray

Hors discrimination, une jurisprudence constante de la Cour de cassation interdit les différences de rémunération à travail équivalent. Il faut également signaler quelques redoutables dérives dans certains classements privés des diplômés : qui paye une bonne publicité est souvent bien classé.

Eric Gellé

Le recrutement sur la base de l'école est par ailleurs une particularité très française.

Le colloque en images





Introduction par Marie-Claire Carrère-Gée,
présidente du Conseil d'orientation pour l'emploi



Ouverture par Myriam El Khomri,
ministre du Travail, de l'Emploi,
de la Formation professionnelle et du Dialogue social





1^{re} table ronde animée par E. Lefebvre (au centre), rédacteur en chef « International, Politique et Economie générale », Les Echos
De gauche à droite, J. Gaillot, A. Jouteau, J. Bassères, T. Allaire, I. Calvez, J-L. Bérard



2^e table ronde animée par A. Ruello (au centre), journaliste « Emploi et social », Les Echos
De gauche à droite, Y. Fondev, J. Toubon, E. Gellé, J-E. Ray

PROGRAMME DU COLLOQUE

«Recruter à l'heure du numérique»

Lundi 10 octobre 2016 de 14h00 à 18h00
A la Maison de la Chimie - Grand Amphithéâtre
28 bis, rue Saint Dominique 75007 Paris

En partenariat avec

Les Echos

Job boards, réseaux sociaux personnels et professionnels, logiciels de gestion des recrutements, sites de e-cooptation, de notation des entreprises, utilisation du *big data* : le numérique modifie en profondeur le recrutement et la recherche d'emploi. Il impacte les comportements et les stratégies de l'ensemble des acteurs du marché du travail : les entreprises, les actifs, les acteurs de l'intermédiation, des cabinets de recrutement au service public de l'emploi.

Comment les recruteurs, les demandeurs d'emploi et les actifs utilisent-ils ces outils ? Quels sont les impacts sur les processus de recrutement, leurs résultats, la gestion des carrières et plus généralement le fonctionnement du marché du travail ?

En utilisant le numérique, accède-t-on plus facilement à un emploi et à un bon emploi ? A-t-on les moyens de mieux gérer sa carrière ? Les entreprises trouvent-elles les meilleurs candidats plus facilement et à un moindre coût ? Le numérique rend-il le recrutement plus juste ou aggrave-t-il les inégalités ? Quelles garanties de transparence pour les processus de recrutement ? Internet diminue-t-il la taille du « marché caché » de l'emploi ? Quel rôle pour le service public de l'emploi ?

Dans le prolongement de son rapport « L'impact d'Internet sur le fonctionnement du marché du travail », le Conseil d'orientation pour l'emploi a souhaité donner la parole à des chefs d'entreprise, des DRH, des acteurs du numérique, des économistes et des représentants des institutions du marché du travail pour répondre à ces questions.

avec le soutien de

PROGRAMME

14h15 – Introduction du colloque par Marie Claire Carrère-Gée, présidente du Conseil d'orientation pour l'emploi

14h20 – Ouverture du colloque par Myriam El Khomri, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

14h35 - 14h45 : Présentation de l'enquête COE/Institut CSA par **Julie Gaillot**, directrice adjointe du Pôle Society de CSA

14h45 - 16h00 : 1re table ronde – des pratiques bouleversées par la bascule numérique

animée par **Etienne Lefebvre**, rédacteur en chef « International, Politique et Economie générale », Les Echos

Participants :

- **Thomas Allaire**, directeur général, fondateur de Jobijoba
- **Jean Bassères**, directeur général de Pôle emploi
- **Jean-Luc Bérard**, directeur des ressources humaines de Safran
- **Isabelle Calvez**, directrice des ressources humaines de Carrefour France
- **Antoine Jouteau**, directeur général, Leboncoin

16h00 - 16h15 : Pause

16h15 - 17h30 : 2^e table ronde – quels enjeux et quelles régulations ?

animée par **Alain Ruello**, journaliste « Emploi et Social », Les Echos

Intervenants :

- **Yannick Fondeur**, chercheur au Centre d'études de l'emploi (CEE)
- **Eric Gellé**, vice-président Europe de Smartrecruiters
- **Jean-Emmanuel Ray**, professeur de droit du travail à l'Ecole de Droit de Paris 1 Sorbonne
- **Jacques Toubon**, défenseur des droits

17h30 – Clôture