



Le cyber-recrutement

L'émergence du marché du travail électronique et ses répercussions sur la fonction publique fédérale

Brian McDougall

Unité d'analyse du marché du travail
Direction de la recherche
Commission de la fonction publique
<http://www.psc-cfp.gc.ca/research/>

Avril 2001

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES.....	1
SOMMAIRE	2
1.0 INTRODUCTION.....	4
2.0 L'IMPACT D'INTERNET SUR L'ACTIVITÉ DE RECHERCHE D'EMPLOI ET DE RECRUTEMENT	6
2.1 LA CROISSANCE EXPONENTIELLE DU RECRUTEMENT SUR INTERNET	6
2.2 LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES ET LA RECHERCHE D'EMPLOI SUR INTERNET	6
2.3 LES EMPLOYEURS ET LE RECRUTEMENT SUR INTERNET	9
2.4 STRATÉGIES DES ENTREPRISES POUR RECRUTER SUR INTERNET	11
2.5 L'AVENIR DU RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE	15
3.0 LE RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE ET LA FONCTION PUBLIQUE.....	16
NOTES EN FIN DE TEXTE	19

Sommaire

La montée d'Internet a transformé le marché du travail conventionnel. Elle a créé un marché du travail électronique aux possibilités immenses, qui n'est dominé par aucun employeur et qui n'est pas astreint aux contraintes géographiques. Le recrutement et la recherche d'emploi en ligne sont en plein essor, même si les méthodes traditionnelles prédominent toujours.

Les caractéristiques du marché du travail électronique ne correspondent pas à celles du marché conventionnel; par conséquent, les chercheurs et chercheuses d'emploi ainsi que les employeurs qui recrutent ont dû mettre au point d'autres méthodes pour parvenir à leurs fins. Avec l'essor du marché du travail électronique, les employeurs doivent apporter des changements majeurs à leurs pratiques et leurs stratégies de recrutement pour continuer d'attirer des candidats et candidates et conserver leur effectif.

Aujourd'hui, la majorité des chercheurs et chercheuses d'emploi utilisent à la fois les techniques conventionnelles et les capacités d'Internet. Ces personnes lisent les annonces dans les journaux, mentionnent leur recherche à leurs parents et amis, font du réseautage par courriel, participent à des groupes de discussion afin de rassembler de l'information, consultent le site Web des organisations, s'inscrivent dans d'importants sites de recherche d'emploi comme Workopolis.com et publient même leur curriculum vitae sur leur propre site Web.

Le marché du travail électronique attire les chercheurs et les chercheuses d'emploi parce qu'Internet leur donne immédiatement accès à beaucoup de renseignements, sur beaucoup d'emplois, en beaucoup d'endroits. La recherche d'emploi sur Internet procure de l'information détaillée à propos de l'état du marché du travail et les conditions d'emploi au sein de différentes organisations, un moyen rapide de joindre les employeurs ainsi que de nouvelles façons d'établir des liens avec autrui. Internet, en plus d'accroître l'efficacité de la recherche d'emploi, permet aux chercheuses et aux chercheurs d'emploi passifs (ceux et celles qui travaillent et sont satisfaits de leur emploi) d'entretenir une présence sur le marché du travail, en restant à l'écoute des offres d'autres employeurs.

Les employeurs axent de plus en plus leurs activités de recrutement sur le marché du travail électronique, ce qui leur permet de réduire les coûts et d'accélérer le processus de recrutement. Le recrutement électronique permet aux employeurs de cibler certaines catégories particulières de candidats et candidates et de viser un réservoir de main-d'œuvre beaucoup plus vaste, géographiquement parlant. Par ailleurs, le recrutement électronique facilite le « maraudage » des recruteurs chez les autres employeurs et augmente la probabilité d'engager une personne bien placée pour déterminer si le poste offert lui convient.

Différents moyens sont à la disposition des employeurs qui veulent mener des activités de recrutement dans le marché du travail électronique, par exemple le recours au site Web de leur organisation, aux sites spécialisés en recrutement électronique (comme Workopolis.com) ainsi qu'à leurs spécialistes en RH afin de stimuler l'intérêt des recrues potentielles qui fréquentent les bavardoirs et les groupes de discussion.

Un grand nombre d'employeurs comptent sur une stratégie de recrutement électronique plutôt passive, c'est-à-dire qu'ils utilisent le site Web de leur organisation ainsi que les sites d'offre d'emplois pour annoncer les postes ouverts et recueillir des curriculum vitæ. D'autres misent sur une stratégie plus active en s'efforçant de nouer des liens à long terme avec les chercheuses et les chercheurs d'emplois passifs qu'ils ou elles repèrent sur le marché du travail électronique. Enfin, les employeurs les plus avertis mettent de l'avant une stratégie hyperactive, en confiant aux spécialistes des RH la tâche d'implanter et d'entretenir une présence dans les groupes de discussion où les candidats et les candidates qu'ils veulent recruter sont susceptibles de se rassembler.

Les nouvelles caractéristiques du marché du travail électronique ont d'énormes incidences sur la fonction publique, à une époque où des mesures sont prises afin de mettre en place le cybergouvernement (p. ex. l'initiative Gouvernement en direct). Si la fonction publique souhaite devenir un employeur de choix et avoir une chance d'attirer les personnes les plus qualifiées, sa stratégie de recrutement électronique doit respecter les normes qui prédominent dans le marché du travail électronique.

Les conséquences à long terme de la montée du marché du travail électronique resteront peut-être imprécises pour 10 ans encore. Néanmoins, la fonction publique doit garder à l'esprit huit leçons générales pour perfectionner sa stratégie de recrutement :

1. L'existence du marché du travail électronique avive la concurrence entre les chercheurs et les chercheuses d'emploi ainsi que les employeurs qui recrutent;
2. Dans le marché du travail électronique, ce sont les personnes à la recherche d'un emploi qui sont favorisées et non plus les employeurs;
3. De certaines façons, le marché du travail électronique uniformise les règles du jeu pour les chercheurs et les chercheuses d'emploi. Les conséquences sont substantielles pour les personnes qui éprouvaient auparavant des difficultés parce en raison de leur manque de contacts;
4. Le marché du travail électronique concentre les salaires sur deux pôles. Les personnes très qualifiées profitent d'un salaire élevé; celles qui sont peu qualifiées reçoivent un salaire bas;
5. L'existence du marché du travail électronique favorise la croissance de la main-d'œuvre non conventionnelle, par exemple les contractuels et les contractuelles;
6. Le marché du travail électronique fonctionne à la vitesse d'Internet. Les transactions sont plus rapides que dans le marché conventionnel, ce qui porte les chercheurs et les chercheuses d'emploi à attendre des réponses rapides des employeurs;
7. Le marché du travail électronique aggrave le problème du maintien en poste et facilite la tâche des organisations qui veulent se livrer au « maraudage » auprès du personnel de leurs concurrents;
8. Toute stratégie de recrutement électronique adoptée par une organisation pour recruter à l'extérieur établit de nouvelles normes de conduite dans son marché du travail interne.

1.0 Introduction

Au cours des années 90, le marché du travail ainsi que les pratiques de recrutement ont énormément changé en Amérique du Nord. La pénurie de main-d'œuvre de plus en plus prononcée, l'avènement de pratiques de travail plus souples ainsi que l'importance accrue des travailleurs du savoir ont contribué à la création d'un nouvel environnement de RH. Tous ces changements ont modifié de nombreuses pratiques de recherche d'emploi et de recrutement, mais aucun de ceux-ci ne présente autant de potentiel à cet égard qu'Internet.

Avant Internet, les employeurs avaient recours à des méthodes bien établies pour repérer et recruter leurs nouveaux employés et nouvelles employées. Les annonces dans les journaux, les salons de l'emploi, les recommandations et les agences de recrutement étaient des moyens couramment utilisés dans le marché du travail conventionnel. Le processus qui en résultait était long et dominé par la paperasserie, car l'employeur devait communiquer avec différents chercheurs ou chercheuses d'emploi avant de trouver la bonne personne. Aujourd'hui, les industries de pointe de la « nouvelle économie » ont abandonné le papier et les difficultés qui s'y rattachent en recrutant en ligne. Ces industries utilisent le marché du travail électronique fondé sur Internet afin de pouvoir joindre plus de candidats et candidates d'un bassin géographique plus vaste, cela plus rapidement et à moindre coût qu'auparavant.

Bien que le marché du travail électronique soit une création très récente, il a déjà transformé la nature de l'activité de recherche d'emploi et de recrutement de manière fondamentale¹. Internet a effectivement contribué à créer le premier véritable marché de la main-d'œuvre, « aux possibilités immenses, qui n'est dominé par aucun employeur et qui n'est pas astreint aux contraintes géographiques »². Voilà qui a forcé les spécialistes en sciences sociales à se poser d'importantes questions à propos de l'influence qu'exerce Internet sur les activités de recherche d'emploi et de recrutement³. Voici quelques-uns des sujets à l'étude :

- Le marché du travail électronique est-il un prolongement du marché du travail conventionnel ou un phénomène distinct formé d'employeurs distincts et d'un bassin de travailleurs différents⁴?
- Le marché du travail électronique remplacera-t-il éventuellement le marché du travail conventionnel?
- Quelles modifications les employeurs doivent-ils apporter à leur stratégie de recrutement pour tenir compte de la transition vers le marché du travail électronique?
- En quoi le processus de jumelage est-il différent dans le marché du travail électronique?
- Quelle importance les employeurs devraient-ils accorder au marché du travail conventionnel par opposition au marché du travail électronique?

Les caractéristiques du marché du travail électronique ne sont pas les mêmes que celles du marché du travail conventionnel et, par conséquent, l'expansion de ce marché soulève des questions d'ordre stratégique pour les employeurs. Le présent document est une étude préliminaire de ces enjeux à partir de la littérature didactique et professionnelle.

La montée du marché du travail électronique revêt une grande importance pour la fonction publique fédérale. L'Enquête menée récemment par la CFP, auprès des nouveaux employés,

révèle que 78 % des recrues de la fonction publique provenant de l'extérieur ont utilisé Internet durant leur recherche d'emploi et que 80 % de ces personnes l'ont utilisé pour au moins la moitié de leurs activités de recherche d'emploi⁵.

Les gens ne cherchent plus du travail de la même manière et cela a un impact sur la stratégie de recrutement de la fonction publique. La fonction publique doit disputer les candidats et candidates qualifiés à d'autres grands employeurs utilisant aussi Internet à des fins de recrutement; il est donc essentiel de comprendre la dynamique et les stratégies du recrutement électronique. À mesure que le gouvernement du Canada se rapprochera de son objectif à long terme, celui du gouvernement en direct, la fonction publique sera soumise à des pressions croissantes pour qu'elle rende son activité de recrutement compatible avec les moyens électroniques. Il est donc d'une importance capitale d'en apprendre davantage sur le phénomène du recrutement à l'aide d'Internet, tant pour la fonction publique que pour la CFP.

2.0 L'impact d'Internet sur l'activité de recherche d'emploi et de recrutement

2.1 La croissance exponentielle du recrutement sur Internet

Le recrutement sur Internet croît rapidement. Il y a trois ans, le phénomène était encore marginal⁶. Cependant, dès 1999, il existait plus de 2 000 sites Internet voués exclusivement à l'information sur l'emploi ainsi que 100 000 sites d'organisations et d'entreprises qui présentaient de l'information sur ce thème⁷.

Une enquête récente auprès des entreprises Fortune 500 a révélé que 89 % de ces sociétés ont mené des activités de recrutement par l'intermédiaire de leurs sites Web (en 2000), tandis que cette proportion n'était que de 29 % en 1998⁸. Une étude connexe sur les 100 plus grandes entreprises canadiennes rapportait que 64 % de celles-ci utilisaient leur site Web à des fins de recrutement⁹. Des observateurs affirment maintenant que d'ici 2003, toutes les grandes entreprises utiliseront Internet pour le recrutement, tout comme la majorité des sociétés de taille moyenne et une portion significative des petites entreprises¹⁰.

Le recrutement électronique croît en importance mais les méthodes de recrutement traditionnelles lui font toujours concurrence. Bien que la plupart des grands employeurs aient rapidement adopté le recrutement électronique, de nombreuses petites entreprises ne l'ont pas fait. Selon une enquête récente de Statistique Canada auprès de 3 800 entreprises, Internet ne figure encore qu'au septième rang des méthodes de recrutement pour le recrutement de professionnels en TI, loin derrière les méthodes de recrutement traditionnelles comme les recommandations par les employés¹¹. Donc, dans le cadre d'une évaluation de l'importance du marché du travail électronique, il convient de distinguer les réalités actuelles des tendances à long terme.

Bientôt, le marché du travail électronique supplantera le marché du travail conventionnel. Bien que ce ne soit pas encore le cas pour l'ensemble des employeurs, ce l'est pour les grands employeurs, surtout ceux qui dépendent beaucoup des travailleurs du savoir.

2.2 Les travailleurs et travailleuses et la recherche d'emploi sur Internet

Plusieurs raisons expliquent la préférence que les chercheurs et chercheuses d'emploi accordent à la recherche dans Internet par opposition aux méthodes traditionnelles. Internet leur procure un accès direct à de l'information sur de nombreux emplois différents et sur des postes offerts hors de leur région géographique immédiate. En outre, Internet permet aux chercheurs ou aux chercheuses d'emploi de rassembler beaucoup plus d'information sur l'état du marché du travail, la demande à l'égard de leurs compétences propres ainsi que les conditions de travail dans différentes entreprises qu'ils ne pourraient en obtenir au moyen des sources traditionnelles. Internet est aussi un moyen rapide de joindre les employeurs et de nouer des liens avec d'autres personnes (en utilisant le courriel ou les groupes de discussion), ce qui accroît l'efficacité de la recherche. Enfin, Internet permet aux chercheuses et aux chercheurs d'emploi passifs (ceux et celles qui travaillent et sont satisfaits de leur emploi) de se tenir au courant des offres.

Les recherches d'emploi actives sur Internet peuvent comporter les éléments suivants :

1. Faire du réseautage au moyen du courriel, de bavardoirs et de groupes de discussion, afin de rassembler de l'information sur les possibilités d'emploi;
2. Mener des recherches sur le site Web des entreprises afin de rassembler de l'information, de présenter des demandes ou de s'inscrire à des mécanismes de communication automatique des nouvelles offres d'emploi;
3. S'inscrire à des sites consacrés à l'emploi, comme Monster.com ou Workopolis.com, et les visiter régulièrement;
4. Préparer un site Web personnel proposant un curriculum vitae ainsi que de l'information susceptible d'intéresser les employeurs potentiels.

La recherche d'emploi électronique se distingue notamment de la recherche d'emploi conventionnelle par l'extraordinaire gamme de services que les sites Web d'entreprises ou consacrés à l'emploi proposent aux chercheurs et aux chercheuses d'emploi (voir la figure 1). Ces services constituent un incitatif majeur, pour les chercheurs et les chercheuses d'emploi sachant utiliser les outils informatiques, à faire le saut vers le marché du travail électronique et à consulter de nouveau certains sites Web. Les sites Web d'entreprises ou proposant des offres d'emploi qui sont les plus utiles aux chercheurs et aux chercheuses d'emploi deviennent évidemment très populaires¹².

Pour la plupart des travailleurs et des travailleuses, la recherche d'emploi sur Internet complète, sans les remplacer, les méthodes traditionnelles comme le réseautage¹³. Cependant, dans le cas des postes d'entrée qui s'adressent aux nouveaux diplômés et diplômées des collèges et des universités, la recherche d'emploi électronique sert surtout de complément des méthodes traditionnelles¹⁴. La croissance du recrutement électronique redonne vie à certaines formes traditionnelles de réseautage. Ainsi, les employeurs encouragent les chercheurs et chercheuses d'emploi qui visitent leur page Web consacrée aux carrières (même s'il s'agit de leurs propres employés et employées) à communiquer les offres d'emploi par courriel à certains de leurs amis. Par ailleurs, au moins une entreprise de recrutement a innové en créant des « réseaux d'anciens élèves, aussi utilisés pour trouver et réengager d'anciens employés »¹⁵. Pour les chercheurs et les chercheuses d'emploi, le fait qu'un site Web soit à jour et de qualité témoigne clairement de ce qu'il y a lieu d'attendre d'un emploi auprès de l'entreprise en question¹⁶.

Les chercheurs et chercheuses qui analysent l'impact d'Internet sur le marché du travail ont constaté qu'il facilite la tâche aux personnes qui occupent déjà un emploi et souhaitent faire des vérifications ponctuelles. Par conséquent :

Il est intéressant de voir qui visite les sites d'emploi. La majorité des visiteurs et visiteuses sont des personnes qui ont déjà un emploi et ne cherchent pas activement à changer de travail (71 %). Parmi les autres, 15 % envisagent de changer de travail, 10 % cherchent activement un nouvel emploi et 5 % sont sans emploi¹⁷. [TRADUCTION]

FIGURE 1 :

Quelques services que fournissent couramment les sites Web sur l'emploi ou les sites d'entreprises

- Recherche d'emploi par fonction, lieu (ville, région, pays), études requises, expérience requise, employeur et niveau de rémunération
- Information sur le milieu de travail et les tendances du marché
- Astuces sur la gestion de carrière et l'avancement, orientation professionnelle
- Conseils de recherche d'emploi s'adressant particulièrement aux étudiants et étudiantes, aux nouveaux diplômés et diplômées ainsi qu'à de nombreux autres groupes
- Profils des employeurs clés
- Astuces relatives à la réinstallation
- Création d'un marché pour les pigistes et les consultants et consultantes
- Communication automatique des nouvelles offres d'emploi qui répondent à des critères préétablis
- Empêcher certains employeurs d'accéder à un curriculum vitæ affiché
- Leçons sur la manière de négocier le salaire et les bénéfices marginaux
- Évaluation des salaires proposés selon le coût de la vie dans différentes villes
- Témoignages sur le travail pour certains employeurs
- Logiciel gratuit qui simplifie la rédaction et la publication d'un curriculum vitæ sur Internet
- Salons de l'emploi interactifs (discussions en temps réel, diffusion vidéo sur le Web) avec les employeurs
- Conseils proposés par les conseillers et conseillères de certains collègues ou des diplômés et diplômées récents des grands établissements d'enseignement
- Stockage de versions multiples d'un curriculum vitæ
- Service de suivi des demandes
- Services d'information adaptés aux intérêts de carrière

Source : « On-line Recruiting: Notable Websites », Fortune, été 2000, page 102

Internet est donc un nouveau moyen de joindre un nombre beaucoup plus grand de chercheurs et de chercheuses d'emplois passifs, ces gens qui ont un emploi dont ils sont satisfaits mais qui consultent les offres d'emploi à l'occasion, par opposition à ceux et celles qui sont au chômage et cherchent activement un emploi immédiat. Puisque Internet permet à ceux et celles qui ont déjà un emploi de surveiller le marché du travail plus étroitement qu'auparavant, ils et elles sont habituellement mieux renseignés à propos de la demande pour leurs compétences et des occasions qui existent.

Les difficultés économiques qu'ont éprouvées récemment les États-Unis et le Canada se sont traduites par des mises à pied. Il en résulte qu'un nombre encore plus grand de travailleurs et travailleuses ont établi des réseaux, préparé leur curriculum vitæ et inscrit leur nom sur des sites d'emploi en ligne, dans le cadre de ce que les spécialistes appellent la « recherche d'emploi passive sans fin ». De plus en plus, les travailleurs et travailleuses qui ont un emploi comprennent qu'il est bon d'entretenir une présence permanente sur le marché du travail électronique, pour se prémunir contre une éventuelle perte d'emploi¹⁸.

Manifestement, le phénomène du marché du travail électronique est aussi une affaire de générations. Les nouveaux arrivants et les nouvelles arrivantes sur le marché du travail sont beaucoup plus susceptibles de considérer Internet comme « la seule manière de trouver du travail ». Les entreprises qui restent à l'avant-garde des changements ont donc beaucoup plus de

chances de recruter les travailleuses et travailleurs les plus qualifiés et brillants parmi la nouvelle génération¹⁹.

2.3 Les employeurs et le recrutement sur Internet

Les employeurs utilisent trois grandes approches pour exploiter le potentiel du marché du travail électronique. La plupart se servent du site Web de leur organisation. D'autres misent sur les sites d'emploi créés par des entreprises spécialisées dans le recrutement électronique. Enfin, certains ont recours à des spécialistes en RH pour dépister des recrues dans des bavardoirs ou des groupes de discussion. Avant d'examiner ces possibilités en détail, il convient d'analyser pourquoi les employeurs souhaitent maintenant axer leur activité de recrutement sur le marché du travail électronique.

Avant tout, les employeurs se tournent vers le marché du travail électronique parce que le recrutement par Internet coûte beaucoup moins cher²⁰. Lorsque l'organisation a mis sur pied un site Web, il est relativement peu coûteux de publier de l'information sur les emplois comparativement aux méthodes traditionnelles (p. ex. les journaux)²¹. Aujourd'hui, les employeurs de grande taille « publient de courtes annonces dans la presse écrite afin de diriger les chercheurs et les chercheuses d'emploi vers leur site Web. Là, ils fournissent, à un coût presque nul, un répertoire d'emplois que des millions de personnes peuvent consulter »²².

Un investissement initial est nécessaire, mais l'automatisation d'autres aspects du processus de recrutement permet aussi de réaliser certaines économies²³. Nombreux sont les employeurs qui transfèrent leurs activités de recrutement sur Internet et encouragent les candidats et les candidates à présenter leur curriculum vitae sous forme électronique, dans le but de réduire ou d'éliminer la prolifération de documents papier. Les curriculum vitae électroniques, qu'ils proviennent du site Web de l'employeur ou encore des principaux sites d'emploi sur Internet, peuvent être intégrés à de grandes bases de données en utilisant des logiciels spécialisés²⁴.

En utilisant des critères de recherche spécialisés ainsi que des logiciels de tri avancés, les employeurs et employeuses peuvent présélectionner des dizaines de milliers de candidatures simultanément, pour ainsi obtenir une liste restreinte de candidates et de candidats potentiels²⁵. [TRADUCTION]

En investissant dans le logiciel approprié, les employeurs peuvent réduire les coûts de certains aspects administratifs du recrutement, ce qui libérera des sommes supplémentaires à affecter aux dernières phases du processus de recrutement²⁶.

Le recours à Internet a aussi beaucoup accéléré le processus de recrutement. L'employeur peut recevoir des dizaines de réponses, voire davantage, quelques heures à peine après la publication d'une offre²⁷. Certains des nouveaux logiciels de tri et de sélection permettent de naviguer plus facilement qu'auparavant dans les quantités impressionnantes de curriculum vitae électroniques que génèrent les offres d'emploi sur le Web, ce qui permet aux employeurs de cibler la catégorie exacte de personnes qu'ils souhaitent recruter. D'après certaines estimations, le recrutement électronique peut ramener un cycle de recrutement de 43 jours à 26 jours, en accélérant la diffusion des offres ainsi que le tri et le traitement des demandes²⁸.

Internet a aussi l'avantage de donner aux employeurs la possibilité de créer un bassin de candidats et candidates qui viennent d'une zone géographique beaucoup plus étendue que ne le permettent les salons de l'emploi, les annonces dans les journaux ou le bouche à oreille. À vrai dire, Internet permet pour la première fois aux employeurs de puiser des ressources dans le marché du travail mondial. Par exemple, lorsque la pénurie de travailleurs et travailleuses des TI s'est accentuée, les sociétés nord-américaines se sont tournées vers Internet afin d'attirer la main-d'œuvre de certains marchés, par exemple l'Inde²⁹.

Les entreprises qui s'en remettent à Internet pour leurs activités de recrutement attirent généralement des candidates et candidats mieux informés, des personnes plus aptes à évaluer de façon réaliste si l'entreprise leur convient et vice-versa. Les chercheurs ou les chercheuses d'emploi qui postulent directement un poste en passant par le site Web d'une organisation ont la chance de se renseigner sur les activités et les valeurs de cette dernière bien mieux que s'ils avaient répondu à une annonce dans le journal. Ils sont donc mieux placés pour évaluer de manière réaliste s'ils correspondent à ce que cherche l'entreprise³⁰. Dans les industries où le recrutement sur Internet est courant, les employeurs s'attendent à ce que les chercheurs et les chercheuses d'emploi soient bien mieux informés au sujet de l'entreprise que par le passé³¹.

Dans le cas du recrutement aux postes subalternes, le recours à Internet permet d'accroître le niveau de compétence des recrues, car la méthode suppose une certaine connaissance des ordinateurs et d'Internet.

Lorsque la main-d'œuvre se fait rare, le principal problème des employeurs consiste à attirer et recruter les chercheurs et les chercheuses d'emplois passifs. Des entreprises se servent de leur site Web pour nouer et entretenir des liens avec des gens qui ne font pas partie de l'entreprise et ont manifesté de l'intérêt à son endroit. Ceux et celles qui visitent ces sites Web sont invités à « soumettre leur profil de carrière ainsi que leur adresse de courriel ». L'entreprise constitue ainsi un répertoire dont elle se servira pour attirer les chercheuses et les chercheurs d'emploi passifs. « Dès qu'un emploi est affiché, le candidat ou la candidate reçoit un courriel qui comporte un lien vers l'annonce »³².

Les employeurs doivent aussi composer avec le fait que dans le marché du travail électronique, les chercheurs et les chercheuses d'emploi portent un jugement sur les sociétés d'après la qualité de leur site Web. Au moins un chercheur a rapporté que 26 % des étudiants et étudiantes de niveau collégial ayant participé à son enquête « se sont abstenus d'entreprendre des démarches auprès d'employeurs potentiels en raison de la mauvaise conception de leur site Web »³³.

Enfin, certains détracteurs du recrutement électronique ont fait valoir que les employeurs soucieux de la représentativité de leur main-d'œuvre ne doivent pas trop miser sur le recrutement électronique. Il existe au Canada et aux États-Unis un incontestable « fossé numérique » qui sépare les citoyens et les citoyennes qui ont accès à Internet (et possèdent les compétences nécessaires à son utilisation) de ceux et celles qui n'y ont pas accès. Les stratégies de recrutement électronique qui ne permettent qu'à une partie des citoyens de postuler des emplois sont susceptibles d'amoinrir la diversité que les employeurs considèrent maintenant comme un atout sur le plan des ressources humaines.

Les inquiétudes au sujet du fossé numérique sont légitimes, mais il faut se garder de tirer des conclusions hâtives. D'après des études réalisées aux États-Unis, bien que l'accès à Internet soit moins répandu chez les Afro-Américains et les Hispano-Américains que chez les Blancs, les membres de ces groupes qui ont accès à Internet s'en servent plus souvent pour chercher un emploi (Afro-Américains : 64 %, Hispano-Américains : 57 %, Blancs : 48 %). La recherche d'emploi sur Internet peut servir particulièrement les personnes qui ne peuvent tirer parti de contacts, de réseaux sociaux ou du bouche à oreille dans leurs démarches. Les collectivités visées par l'EE au Canada pourraient être dans une situation analogue³⁴. Sans aucun doute, l'Enquête auprès des nouveaux employés réalisée par la Direction de la recherche de la CFP révèle que parmi les nouvelles recrues dans l'effectif de base de la fonction publique (constitué du personnel nommé pour une période indéterminée), les membres des minorités visibles étaient plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé Internet dans leur recherche d'emploi³⁵.

2.4 Stratégies des entreprises pour recruter sur Internet

Les entreprises s'engagent à différents degrés dans le marché du travail électronique. Certaines utilisent le Web de manière assez passive en affichant des offres d'emploi, d'autres appliquent une stratégie plus active où les spécialistes des RH interagissent avec les chercheurs et les chercheuses d'emploi, d'autres enfin mettent de l'avant une stratégie hyperactive où l'organisation qui recrute noue une relation à long terme avec les chercheurs et chercheuses d'emplois passifs (voir la **figure 2**).

i) L'engagement passif : le recours à des sites Web d'entreprises ou consacrés à l'emploi pour afficher des postes

De nombreux employeurs qui utilisent Internet s'en servent comme d'un journal amélioré. Il s'agit pour eux d'un moyen peu coûteux et efficace d'afficher des postes, que ce soit sur le site Web de leur organisation ou sur un site Web qui se spécialise dans l'information sur l'emploi, ce qu'on appelle un site d'emplois. Aujourd'hui, ces deux types de sites sont parmi les plus achalandés d'Internet.

L'usage le plus commun d'Internet pour le recrutement consiste à afficher des postes sur un site Web d'entreprise et, ensuite, à diriger des gens vers ce site. D'ordinaire, ces sites Web comportent une adresse de courriel ou un formulaire électronique que les chercheurs et les chercheuses d'emploi peuvent utiliser pour transmettre des messages ou soumettre leur curriculum vitae.

Certains employeurs passent par un site d'emplois spécialisé qui permet aux chercheurs et chercheuses d'emploi ainsi qu'aux employeurs d'afficher des postes ou de se renseigner l'un sur l'autre. Ces sites se classent dans deux catégories : les sites à but lucratif dirigés par des entreprises et les sites à but non lucratif, parrainés par des universités, des gouvernements ou d'autres groupes³⁶. Chacun exploite le marché du travail électronique de manière légèrement différente et poursuit des objectifs distincts.

Figure 2

Degré d'engagement des entreprises dans le marché du travail électronique

ORIENTATION DE LA STRATÉGIE DE L'EMPLOYEUR SUR INTERNET	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA STRATÉGIE	DEGRÉ D'INTERACTION ENTRE le chercheur ou la chercheuse d'emploi ET L'EMPLOYEUR
ENGAGEMENT PASSIF Utiliser Internet pour afficher des postes et recevoir des demandes	- Annonces dans les sites d'emplois ou les sites d'entreprises	- Stratégie passive - Essentiellement, communication unidirectionnelle axée sur la diffusion d'information à propos des postes - Les échanges entre l'employeur et le candidat ou la candidate se limitent à la présentation de demandes d'emploi par courriel
ENGAGEMENT ACTIF Utiliser Internet pour dialoguer avec les chercheurs et les chercheuses d'emploi	- Fournir de l'information détaillée sur le poste, l'entreprise ou l'industrie, en plus d'afficher des postes - Fournir des services supplémentaires aux chercheurs et chercheuses d'emplois (figure 1) - Constituer un répertoire de curriculum vitæ présentés par des chercheurs et chercheuses d'emploi actifs et passifs	- Stratégie plus active - L'employeur fournit beaucoup d'information - Quelques communications bilatérales avec les chercheurs et les chercheuses d'emploi
ENGAGEMENT HYPERACTIF Utiliser Internet pour nouer des liens avec les chercheurs et les chercheuses d'emploi passifs	-Utiliser les groupes de discussion ou d'autres tribunes électroniques afin de repérer des recrues éventuelles	- La stratégie la plus active - Discussions approfondies et continues entre l'employeur et les chercheurs et les chercheuses d'emploi passifs, afin de nouer une relation à long terme

Les sites à but lucratif proposent davantage de capacités et de services, tant aux chercheurs et chercheuses d'emploi qu'aux employeurs. Par exemple, de nombreux sites à but lucratif permettent aux chercheurs et chercheuses d'emploi et aux employeurs de communiquer directement, en toute confidentialité.

Les trois principaux sites d'emplois à but lucratif s'adressant aux chercheurs et aux chercheuses d'emploi ainsi qu'aux employeurs du Canada sont les suivants :

- **Workopolis.com** affiche au moins 30 000 emplois chaque jour et propose plus de 20 000 curriculum vitæ. En juin 2000, Workopolis.com a annoncé que le site accueillait 500 000 visiteurs par mois, qui effectuaient environ 4,4 millions de recherches. Une enquête réalisée auprès de 9 000 utilisateurs a révélé que 70 % des utilisateurs avaient postulé un emploi par l'intermédiaire du site et que 43 % de ces personnes avaient été conviées en entrevue³⁷.
- **Monster.com** propose environ 420 000 postes aux États-Unis. Son équivalent canadien, **Monster.ca**, ne compte que 6 000 offres d'emploi.
- **Job.shark** affirme que près de 1 000 employeurs ainsi que 320 000 chercheurs et chercheuses d'emploi actifs sont inscrits au site. Deux capacités ont une influence décisive sur son succès : un programme qui jumelle des postes à des chercheurs et chercheuses d'emplois ainsi qu'une trousse d'information sur la gestion des curriculum vitæ en ligne visant à aider les employeurs qui recrutent à traiter le flux des demandes »³⁸.

Ces grands sites à but lucratif ont une longueur d'avance sur la plupart des sites d'entreprises. En plus de fournir davantage de services à la chercheuse et au chercheur d'emploi moyen, plus d'emplois y sont affichés. Les chercheurs et chercheuses d'emploi ont « naturellement tendance à se rassembler dans les sites qui affichent le plus d'offres d'emploi ». Rien d'étonnant à ce que les

grands sites d'emploi attirent les organisations qui doutent que leur site Web soit en mesure de joindre un auditoire assez vaste³⁹. En retenant les services d'un de ces sites, les employeurs obtiennent directement l'accès à un très grand nombre de candidats et candidates éventuels.

Les grands sites d'emplois présentent deux lacunes de taille. D'abord, ils génèrent facilement un très grand nombre de demandes mais les candidats et candidates ne correspondent pas toujours au profil recherché. Il devient ainsi très important de développer des logiciels qui permettent de trier plus efficacement les demandes. Les grands sites d'emplois misent de plus en plus sur les nouveaux logiciels de présélection et de tri pour réduire le fardeau qu'impose à l'employeur un trop grand nombre de demandes.

Ensuite, ils sont plus efficaces pour fournir des candidats et candidates pour les postes de niveau subalterne ou intermédiaire que pour les postes de cadres⁴⁰. Les candidats et candidates à de tels postes doivent encore être rencontrés avant d'être recrutés⁴¹. Par ailleurs, il faudra que les sites d'emploi permettent aux cadres qui cherchent un emploi ainsi qu'aux employeurs potentiels de communiquer directement et de manière confidentielle pour que leur usage devienne plus répandu dans le recrutement des cadres.

ii) L'engagement actif : utiliser les sites Web d'entreprises ainsi que les sites d'emploi comme outil de dialogue avec les chercheurs et les chercheuses d'emploi

Pour répondre aux besoins des chercheurs et chercheuses d'emploi actifs sur un site Web d'entreprise, il ne suffit plus d'afficher des offres d'emploi et de donner aux visiteurs et visiteuses la possibilité de postuler en ligne. Aujourd'hui, pour être vraiment efficace, le site Web d'une entreprise doit aider l'employeur à nouer des liens à long terme avec des gens qualifiés qui ne cherchent pas d'emploi dans l'immédiat (les chercheurs et chercheuses d'emploi passifs) mais dont les compétences se révéleront peut-être nécessaires plus tard⁴². Avant l'actuel ralentissement économique, certaines entreprises confiaient à des spécialistes en RH la tâche de « suivre les candidats et candidates du “ dossier chaud ” à intervalles réguliers. Ceci crée un lien entre les candidats et candidates et l'organisation et permet à chacune des parties de déterminer si l'autre correspond à ses attentes bien avant qu'il y ait un poste à pourvoir »⁴³. Cette stratégie a été baptisée « recrutement juste à temps » car l'employeur a déjà un bassin de candidats et de candidates quand un besoin se présente⁴⁴.

Quand l'organisation n'est pas en mesure d'affecter des spécialistes en RH à cette tâche, il devient primordial d'avoir de bons logiciels. Par exemple, CNC Global Consulting (une grande société qui recrute dans le secteur des TI au Canada) a automatisé ses capacités de recrutement afin que les chercheurs et les chercheuses d'emploi qui visitent son site Web remplissent un questionnaire en ligne. Une fois inscrits, les candidats et candidates sont l'objet d'un « tri automatique en fonction de chaque poste de l'entreprise ». Ensuite, les chercheurs et chercheuses d'emploi passifs peuvent être avisés lorsqu'un poste approprié se libère. Une des fonctions clés du logiciel est celle qui permet à la société de fournir à chaque candidat ou candidate un questionnaire personnalisé, qui soumet « aux chercheurs et aux chercheuses d'emploi des questions différentes en fonction de leurs réponses antérieures. Il en résulte un profil plus détaillé et pertinent de la personne »⁴⁵.

Malgré tout le battage sur les avantages d'Internet dans le domaine du recrutement, les employeurs ne peuvent se contenter d'un site Web tape-à-l'oeil pour tirer parti de ces avantages. Ceux qui recrutent sur Internet doivent proposer une méthode conviviale et sans erreur pour obtenir des réponses. Une enquête récente à propos des activités de recrutement électronique de six grandes sociétés américaines (dont Cisco, Procter & Gamble et Citibank) a révélé que 42 % des candidats et candidates n'ont pas réussi à soumettre une demande en ligne parce que le processus fourni sur le site Web comportait des erreurs. De surcroît, 32 % des répondants et répondantes ont affirmé que leurs efforts n'ont porté fruit que partiellement⁴⁶.

iii) L'engagement hyperactif : nouer des liens avec les chercheurs et les chercheuses d'emploi passifs

Les sociétés qui visent les segments du marché du travail où la concurrence est la plus vive (p. ex. les entreprises de TI) fondent souvent sur Internet une stratégie de recrutement plus dynamique. Généralement, celle-ci consiste à confier au personnel des RH la tâche de cultiver, pour le compte de l'organisation, une présence dans les groupes de discussion (ou d'autres tribunes électroniques) où se rassemblent souvent les personnes que l'entreprise souhaite recruter⁴⁷.

Internet fourmille de lieux virtuels où des gens aux intérêts semblables se rassemblent pour discuter de questions qui les intéressent, échanger de l'information et discuter de points qui prêtent à controverse. Parmi ceux-ci, citons les pages Web, les groupes de discussion, les listes de diffusion, les bavardoirs et les groupes de discussion par courriel.

La clé, du point de vue du recrutement, consiste à trouver les tribunes et les associations qui servent les intérêts des personnes recherchées. Pour découvrir ces bassins virtuels de candidates et candidats potentiels, l'employeur n'a qu'à demander aux membres de son personnel de préciser quelles sont les ressources dont ils ou elles se servent à titre professionnel. Une fois établi le profil des endroits où les employés et employées passent leur temps sur Internet, l'organisation peut se mettre à la recherche de candidats et candidates et promouvoir les possibilités de carrière qu'elle offre⁴⁸.

En l'absence de tribunes électroniques appropriées, « l'organisation peut créer ou parrainer une collectivité en ligne afin d'attirer les candidats et les candidates recherchés »⁴⁹. L'usage de tels moyens pour trouver les personnes recherchées et nouer des liens avec elles se trouve au cœur de cette stratégie de recrutement. Le recruteur doit donc cultiver « l'intérêt pour les produits et services de l'organisation et les possibilités de carrière qu'elle offre » chez un public choisi dans ces collectivités virtuelles⁵⁰. De toute évidence, cela demande la participation de spécialistes en RH et de hauts dirigeants qui connaissent très bien les activités de l'organisation.

La stratégie de recrutement dite hyperactive suppose une convergence de la stratégie de recrutement et des campagnes de promotion visant à définir l'image de marque de l'organisation. Les spécialistes les plus avertis dans le domaine du recrutement électronique définissent leur image de marque en matière de RH en l'associant à l'image de marque des produits et services de l'organisation⁵¹.

Cette stratégie de recrutement comporte une difficulté manifeste, c'est-à-dire que « la recherche de candidats et candidates dans les tribunes électroniques » demande beaucoup de travail, même si elle permet à l'employeur de puiser dans un marché du travail caché⁵². Il demeure que dans le très fébrile marché du travail de l'an dernier, un nombre de plus en plus grand d'employeurs se sont efforcés de mettre au point ce genre de capacité, particulièrement pour les cadres supérieurs⁵³.

2.5 L'avenir du recrutement électronique

Alors que le marché du travail électronique progresse et que le marché du travail conventionnel perd de la vitesse, le processus de recrutement continuera d'évoluer. Si la croissance économique ou les pressions démographiques font persister l'actuelle pénurie de main-d'œuvre, les spécialistes en RH seront forcés de concevoir continuellement de nouvelles stratégies de recrutement sur Internet pour remplacer les méthodes traditionnelles, dont la valeur décline.

Jusqu'à présent, l'impact d'Internet s'est principalement fait sentir sous l'aspect des premiers efforts consentis pour constituer des bassins de candidats et candidates ainsi que de la présélection des candidats et candidates. En revanche, l'accélération des deux premières phases par l'automatisation a permis aux employeurs de consacrer davantage de temps à la sélection. Internet est aussi appelé à révolutionner le processus de sélection.

Il n'est pas difficile de s'imaginer un avenir où les employeurs pourront présélectionner les candidats et candidates en fonction de leurs qualités générales, diriger les recrues potentielles vers un site Web spécial afin de tester leurs compétences, effectuer une vérification des antécédents sur Internet, réaliser une entrevue par liaison vidéo et gérer le tout avec des logiciels Web. Ce n'est pas difficile à imaginer, parce que tous ces services existent déjà...⁵⁴

Bon nombre des conséquences à long terme qu'aura la montée du marché du travail électronique resteront imprécises pour encore une décennie, mais le phénomène aura probablement plus d'impact sur les employeurs que les changements démographiques ou les innovations récentes dans le domaine des structures organisationnelles.

À court terme (d'ici trois ans), Internet ne remplacera pas les méthodes traditionnelles qu'utilisent les travailleurs et travailleuses ainsi que les gestionnaires pour effectuer le jumelage sur le marché du travail. Les annonces dans les journaux, les salons de l'emploi ainsi que les réseaux de parents et d'amis resteront des outils de recherche d'emploi importants pour certaines personnes. (Assurément, le réseautage conservera sa grande importance comme outil de recherche d'emploi.) Cependant, ces méthodes sont de plus en plus tributaires d'Internet. Par exemple, les salons de l'emploi sont progressivement remplacés par des salons virtuels et de nombreuses activités de réseautage passent maintenant par Internet⁵⁵. À long terme, le marché du travail électronique supplantera le marché du travail conventionnel. D'ici là, l'innovation sera constante, puisque les pratiques de recrutement électronique changent à un rythme effréné⁵⁶.

3.0 Le recrutement électronique et la fonction publique

Si la fonction publique souhaite être un employeur de choix et concurrencer le secteur privé pour recruter la meilleure main-d'œuvre disponible, sa stratégie de recrutement électronique doit être régie par les normes actuelles du marché du travail électronique. Alors que nous nous rapprochons d'un monde où l'on réalisera en ligne sur vidéo les entrevues des candidates et candidats et qu'on recourra aux situations de travail simulées sur ordinateur à titre d'outil d'évaluation, il importe pour la fonction publique de réaliser une étude comparative de son rendement en matière de recrutement électronique par rapport à celui de ses principaux concurrents (soit les sites Web des grandes entreprises et les grands sites de recherche d'emploi)⁵⁷.

L'utilisation efficace du recrutement électronique exige des organisations qu'elles s'adaptent rapidement aux changements du marché. Le recrutement dans la fonction publique passe actuellement par un processus conçu pour produire des décisions justes, équitables et transparentes et qui doit tenir compte des compétences linguistiques et des autorisations de sécurité; par conséquent, il est possible que la fonction publique ait toujours du mal à être concurrentielle sur le marché du travail électronique. Cependant, même si la fonction publique ne peut adopter les pratiques de recrutement électronique du secteur privé, elle ne peut pas non plus en faire abstraction si elle souhaite attirer les travailleurs et les travailleuses les plus qualifiés⁵⁸.

La fonction publique doit se pencher sur les compromis qui pourraient être réalisés dans le domaine du recrutement électronique afin d'atténuer les pressions contradictoires qu'exercent le phénomène du temps Internet d'une part et, d'autre part, la nécessité de respecter la procédure établie. Lors d'éventuels pourparlers sur la stratégie de recrutement électronique dans la fonction publique, les principaux organismes centraux (la CFP, le SCT) et les ministères devront se souvenir des huit grands principes ci-dessous à propos du marché du travail électronique :

1) La concurrence s'intensifie.

Le recours de plus en plus fréquent à Internet en recherche d'emploi et en recrutement avive la concurrence entre les chercheurs et les chercheuses d'emploi et les employeurs. Des dizaines de milliers d'organisations ainsi que des millions de personnes se servent d'Internet pour recruter du personnel ou se trouver un emploi. Ces intérêts sont « lancés dans une recherche virtuelle, jour et nuit, tous les jours »⁵⁹ [TRADUCTION]. Ainsi, les possibilités sont plus nombreuses tant pour les chercheurs et les chercheuses d'emploi que pour les employeurs qui recrutent (et ils le savent, beaucoup plus qu'il y a à peine quelques années). Cela signifie aussi qu'ils prennent des décisions beaucoup plus rapidement qu'avant.

2) Dans les négociations, ce sont les personnes à la recherche d'un emploi qui sont favorisées et non plus les employeurs.

Le marché du travail électronique favorise les chercheurs et les chercheuses d'emploi et non ceux qui recrutent, en partie parce qu'il est lié à des changements structurels de l'économie. Même en période de récession, qui avantage les employeurs, la tendance est moins prononcée qu'avant la montée du marché du recrutement électronique (parce que même s'il y a moins de postes vacants,

cela n'affecte pas la quantité et la qualité de l'information à laquelle les chercheurs et les chercheuses d'emploi peuvent accéder sur Internet).

3) Le marché du travail électronique uniformise les règles du jeu avec lesquelles les chercheurs et les chercheuses d'emploi doivent composer.

Internet est associé à un changement structurel sur le marché du travail causé par l'accès facilité à l'information sur les emplois. Il uniformise les règles du jeu, ce qui est particulièrement important pour ceux et celles qui sont désavantagés sur le marché du travail en raison d'un manque de contacts. Un observateur explique :

Le marché de l'emploi sur Internet est une démocratie administrée par des serveurs qui ne connaissent pas le sens de l'expression « universités prestigieuses ». L'embauche elle-même n'est pas encore entièrement automatisée, mais la première étape cruciale, qui consiste à faire parvenir son curriculum vitae dans la bonne pile [...] est maintenant tributaire des moteurs de recherche, qui s'intéressent exclusivement aux qualités et aux compétences qu'on peut exprimer par des mots-clés. [...] Cela crée l'impression que chacun dispose d'un accès égal à tous les employeurs et employeuses ainsi qu'à tous les postes. N'importe qui a la possibilité de visiter le plus grand site et de publier son curriculum vitae en ligne. Les contacts n'ont pas d'importance⁶⁰. [TRADUCTION]

4) Le marché du travail électronique concentre les salaires sur deux pôles.

L'intensification de la concurrence différencie les employés et employées très qualifiés de ceux et celles qui le sont relativement peu. Lorsque les chercheurs et les chercheuses d'emploi et les employeurs qui recrutent connaissent les conditions du marché pour les personnes les plus qualifiées, les salaires auront tendance à monter dans le segment supérieur du marché (l'effet « grande vedette »). En revanche, quand les deux parties sont au courant des conditions pour le segment inférieur du marché, le niveau de rémunération a tendance à baisser. En somme, l'essor d'Internet renforce la tendance sociale de concentration des salaires en deux pôles⁶¹.

5) Internet renforce la croissance des formes d'emploi non conventionnelles.

En raison de la croissance à long terme des formes d'emploi non conventionnelles (p. ex. personnel temporaire, occasionnel ou nommé pour une période déterminée, consultants, pigistes) le marché compte de nombreux « agents libres » qui effectuent régulièrement des transactions relatives à l'emploi sur le marché⁶². Avec Internet, un grand nombre d'agents libres peuvent rassembler facilement de l'information sur les offres d'emploi et y répondre. Ainsi, la montée du marché du travail électronique renforce la tendance générale à la croissance des formes d'emploi non conventionnelles⁶³.

6) Le phénomène du temps Internet est au cœur du marché du travail électronique.

Un des impacts les plus significatifs d'Internet sur les transactions relatives au marché du travail aura été leur extraordinaire accélération. Le marché du travail électronique crée de nombreuses possibilités pour les employeurs mais leur impose aussi certaines contraintes. Les employeurs

doivent comprendre la différence de perception du temps à l'ère pré-Internet et à l'ère des affaires électroniques et en tenir compte. Le phénomène du temps Internet est bien réel.

Internet est un outil de communications quasi instantanées et, par conséquent, le délai de réponse auquel s'attendent les employeurs ainsi que les personnes qui cherchent de l'emploi est beaucoup plus bref sur le marché du travail électronique. Sur le marché défini par Internet, il faut répondre aux besoins actuels immédiatement⁶⁴. Chacune des parties à une transaction éventuelle sur le marché du travail électronique doit être prête à agir promptement quand une occasion de présente; sinon, l'occasion pourrait disparaître. Par exemple, les employeurs qui ne répondent pas en un jour ou deux aux questions ou aux demandes d'emploi des chercheuses et des chercheurs d'emploi actifs très qualifiés sont susceptibles d'être devancés par la concurrence. Bref, Internet a réduit radicalement le délai de réponse qu'on estime acceptable.

7) Le marché du travail électronique accentue le problème du maintien en poste et facilite l'embauche du personnel d'autres organisations.

Le marché du travail électronique aide beaucoup les chercheuses et chercheurs d'emploi passifs à surveiller le marché. Il facilite, par ailleurs, la tâche des employeurs qui souhaitent se livrer au « maraudage » auprès du personnel d'autres organisations. Par conséquent, plus l'usage du marché du travail électronique augmentera, plus il sera difficile de maintenir le personnel en poste.

8) Toute stratégie de recrutement électronique adoptée par une organisation pour recruter à l'extérieur établit de nouvelles normes de conduite dans son marché du travail interne.

Les grandes sociétés doivent à tout prix adopter les pratiques exemplaires relatives au marché du travail électronique pour rester concurrentielles, mais cela soulève un autre problème. Tout écart observé entre les normes d'évaluation relatives au système de recrutement électronique et les normes associées au système électronique de RH interne ne peut qu'encourager les employés et employées à partir. Si le personnel a plus de facilité à se trouver un nouvel emploi ailleurs que dans sa propre organisation, sa motivation à partir augmentera. Il est donc primordial d'élaborer de concert la stratégie de recrutement électronique ainsi que le système électronique de RH interne⁶⁵.

Notes en fin de texte

1. Pour un aperçu de l'impact social croissant d'Internet, voir l'étude récente de l'Institute for the Quantitative Study of Society de l'Université de Stanford: « Internet and Society: A Preliminary Report », par Norman H Nie et Lutz Erbring (février 2000). Il est possible de la consulter à <http://www.stanford.edu/group/siqss/> . L'un des rares articles qui traite du recrutement à l'aide d'Internet dans le secteur public est « The Quest for the Qualified Job Surfer: It's Time the Public Sector Catches the Wave », par Richard T Cober et autres, *Public Personnel Management*, volume 29, n° 4 (hiver 2000).
2. CAPPELLI, Peter, « Making the Most of On-Line Recruiting », *Harvard Business Review* (2001), p. 140.
3. Par exemple, dans une conférence récente au Canada sur l'ère de l'information, le sujet du recrutement en ligne a été traité de manière approfondie. La conférence, qui a eu lieu à Ottawa au début de mai 2000, était intitulée *Maintenir le Canada en tête à l'ère de l'information*. Une grande partie du débat était axé sur les questions de fond suivantes : Le marché du travail est-il en mutation à cause d'Internet? Assistons-nous à la naissance d'un nouveau marché du travail électronique dont les caractéristiques présentent des différences qualitatives avec celles du marché du travail conventionnel? L'expansion d'Internet produira-t-elle des changements aussi profonds que la révolution industrielle?
4. Sauf avis contraire, l'information comprise dans le présent document provient de trois mémoires présentés à la conférence. Voir *Internet Recruiting: A Background Report*, Alice Nakamura (Université de l'Alberta) et Theresa Pugh (CareerOwl Institute); *Competing for Talent in an Internet Age*, Alice Nakamura (Université de l'Alberta) et Paul Davenport (Western); *Internet and Traditional Job Search Methods, 1994-1999*, Peter Kuhn (Université de Californie à Santa Barbara).
5. *The Compelling Offer: Recruitment to the Federal Public Service From the External Labour Market*, mémoire provisoire de Brian McDougall, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique (mai 2001). Pour plus de renseignements sur l'enquête auprès des recrues, voir *Joindre les rangs de l'effectif de base : rapport préliminaire sur l'enquête auprès des nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée à la fonction publique fédérale*, Par Brian McDougall, Micheline Nehmé et Rolina van Gaalen, Direction de la recherche, Commission de la fonction publique (mars 2001), publiée sur Internet à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/newhires_f.htm. Il importe de noter que ces rapports sont fondés sur une enquête menée par courriel et Internet. En d'autres mots, les deux études ont tendance à exclure les fonctionnaires fédéraux qui n'avaient pas accès au courriel et à Internet au travail.
6. LAVER, Ross, « Recruiting on the Web », *Macleans* (29 mai 2000).
7. « Why More Job Hunters are Stalking the Web... » *The Telegram*, St. John's (22 août 1999)
8. Voir les rapports suivants de iLogos Research: *Global 500 Web Site Recruiting: 2000 Survey*, p. 2; *Best Practices for Fortune 500 Career Web Site Recruiting*, 2000, p. ix; *Canadian Top 100 Companies*, 2001, p. vii.
9. Voir *Labour Daze* (12 mai 2000). Il s'agit d'un bulletin publié par Thomas Weisel Partners, à l'adresse <http://www.tweisel.com/client/public/labor.html>
10. LAVER, pp. 24-25.
11. HYATT, Laurel, « A Reality Check for Internet recruiting », *Workplace Today* (février 2001), p. 16.
12. CAPPELLI, Ross, précité, p. 146.

-
13. Dans un article récent de l'*Ottawa Citizen*, « U.S. Job Seekers Choose Papers Over the Internet » (14 juin 2000), l'auteur affirmait que les journaux ont encore un avantage sur Internet en tant que « meilleur endroit pour se trouver un emploi », car « 75 % des chercheurs et chercheuses d'emploi des États-Unis ont utilisé les journaux au cours de la dernière année tandis que 40 % ont consulté le Web. ». La source de cette information est une étude réalisée par la Newspaper Association of America. Par exemple, il reste à déterminer si l'utilisation d'Internet réduit le recours aux **réseaux informels** dans le recherche d'emploi (p. ex. le bouche à oreille) ou permet à de telles méthodes d'être utilisées systématiquement et sur une grande échelle (p. ex.. par courriel).
 14. « Tout comme Internet est un complément de la stratégie de marketing des sociétés, et non un outil qui remplace le téléphone et le télécopieur dans les communications ou les imprimés, la radio et la télévision dans la publicité, la Toile joue un rôle complémentaire dans la stratégie des chercheurs et chercheuses d'emploi et ne remplace pas les méthodes traditionnelles. » [TRADUCTION] MCNAIR, Fiona, « Tech-savy job-hunters post Websumes », *Edmonton Journal* (24 mai 2000).
 15. CAPPELLI, Peter, précité, pp. 140-141.
 16. Des recherches récentes ont permis de constater que « dans un échantillon de plus de 1 000 étudiants de niveau collégial qui ont répondu à un sondage, 79 % des répondants ont affirmé que la qualité du site Web d'un employeur potentiel est importante lorsqu'ils ou elles décident de soumettre leur candidature pour un poste. » [TRADUCTION] PETERS, Kim, « Five Keys to Effective E-recruiting, *Ivey Business Journal* (janvier-février 2001), p. 8.
 17. BERTRAM, Dave, « Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to Find Princes », *International Journal of Selection and Assessment*, volume 8, n° 4 (décembre 2000), p. 264.
 18. MCGINN, Daniel et NAUGHTON, Keith, « How Safe is Your Job? », *Newsweek*, (5 février 2001). p. 41. Pour une analyse du phénomène connexe de l'augmentation du nombre d'agents libres, voir PINK, Daniel H., *Free Agent Nation: How America's New Independent Workers are Transforming the Way we Live*, Warner Books (2001).
 19. CAPPELLI, Peter, précité, p. 146.
 20. Cappelli émet l'hypothèse que le recrutement sur Internet peut réduire les frais de recrutement à 5 % de ceux des méthodes traditionnelles. Voir CAPELLI, précité, p. 140. Voir aussi COBER et coll., « The Quest for the Qualified Job Surfer... », p. 181.
 21. « Selon une étude récente de Goldman Sachs, une petite annonce qui paraît durant 30 jours dans un grand journal coûte en moyenne 3 295 \$ tandis qu'un affichage de 30 jours dans un des grands sites d'emploi ne coûte en moyenne que 167 \$. » Voir « On-line Recruiting: Help Wanted Enquire Within », *Fortune* (été 2000), p. 101. Ainsi que l'explique M. Laver, pour réduire encore davantage les frais, « nombre de grandes entreprises choisissent de devenir commanditaires ou partenaires de sites d'affichage d'emplois, ce qui leur donne le droit de publier un nombre illimité d'offre d'emplois en ligne pour un tarif fixe annuel ou trimestriel. Workopolis.com exige de ses 200 partenaires aussi peu que 15 000 \$ par an pour un nombre d'annonces illimité » (page 25).[TRADUCTION] Les annonces d'offres d'emploi ne disparaîtront pas complètement des quotidiens. Cependant, au fur et mesure que le recours à Internet se répand, les employeurs pourront utiliser les annonces des journaux « non pas pour annoncer un poste à combler en particulier mais afin de promouvoir l'entreprise en tant que lieu de travail – une fonction nécessaire à une époque où le chômage est faible et que les entreprises se disputent les candidats et candidates » (Laver, p. 26).
 22. ADLER, Jerry et NAYYAR, Seema, « Hunting for Jobs is a Totally New game », dans « How to Use the Internet to Choose or Change Careers », édition spéciale de *Newsweek*, (2000), p. 6.

-
23. Bien entendu, pour demeurer concurrentiel sur le marché du travail électronique, les employeurs doivent investir de temps à autre afin de mettre à jour leur logiciel.
24. LAVER, précité, p. 25.
25. LAVER, précité, p. 25.
26. LAVER, précité, p. 25. Les logiciels utilisés à diverses fins jouent un rôle clé dans l'activité de recrutement sur Internet. « Les programmes les plus complexes gèrent la quasi-totalité du processus de recrutement. On s'en sert pour créer les sites organisationnels d'offres d'emplois, afficher des postes sur de nombreux sites d'emplois, effectuer une présélection des candidats et candidates, établir des programmes de présentation des candidates et de candidats par les employés, effectuer le suivi de chaque dossier à travers le processus et conserver une base de données détaillée sur les candidats et candidates éventuels à de futurs postes. » [TRADUCTION] Voir KERR, Anne, « Sophisticated software does the job for on-line recruiters » *The Globe and Mail* (30 juin 2000).
27. La rapidité est l'une des caractéristiques dominantes du recrutement sur Internet. « Nul besoin d'attendre la livraison du courrier, les curriculum vitæ commencent à arriver quelques minutes après la publication de l'annonce. Par le passé, il y avait toute une série de messages téléphoniques dans les deux sens. Aujourd'hui, la communication est immédiate par courriel. » *Fortune* (été 2000), précité, p. 101.
28. CAPPELLI, précité, p. 140.
29. *Fortune* (été 2000), précité, p. 101.
30. *Fortune* (été 2000), précité, p. 101. Voir aussi Cober et coll., « The Quest for the Qualified Job Surfer... », p. 483.
31. ADLER, Jerry et NAYYAR, Seema, précité, p. 9.
32. Voir KERR, précité.
33. Cité dans COBER, Richard T. et coll, précité, p. 486.
34. Un sondage récent de Statistique Canada montre des tendances analogues dans les ménages canadiens. En 1998, l'accès à Internet au Canada avait un lien direct avec le revenu global du ménage. Alors que 65 % des ménages du premier quartile quant au revenu du ménage avaient accès à Internet, c'était le cas de seulement 13 % des ménages du dernier quartile. Voir « Branchés sur Internet », Paul Dickinson et Jonathan Ellison, *Tendances sociales canadiennes* (hiver 1999), Statistique Canada, numéro de catalogue 11-008. Voir aussi « Être branché ou ne pas l'être : croissance de l'utilisation des services de communication par ordinateur », *Indicateurs de services*, vol. 6, n° 1, Statistique Canada, numéro de catalogue 63-016-XPB. Un rapport plus récent préparé par la société de surveillance des médias Nielsen Media Research mentionne qu'en mai 2000, le nombre de Canadiens et de Canadiennes adultes de langue anglaise qui avaient accès à Internet à partir d'un ordinateur domestique se situe aux environs de 13 millions de personnes. Voir ANKIN, David, « Canadians Rate Ottawa a Hit on the Internet », *National Post* (30 juin 2000).

Il existe d'autres manifestations du fossé numérique au Canada. Le gouvernement du Québec a signalé les disparités entre groupes linguistiques et entre régions pour ce qui est de l'utilisation d'Internet. Par exemple, le Québec accuse un retard constant par rapport au reste du pays pour ce qui est du pourcentage de la population qui accède à un ordinateur et à Internet. Dans un rapport récent, le gouvernement du Québec a affirmé que « Comme ailleurs dans le monde, le fossé numérique au Québec s'explique principalement par les différences de revenu entre les ménages. » [TRADUCTION] Les résultats des recherches semblent également indiquer que « le nombre relativement limité de sites Web ou de

renseignements en français rend Internet moins intéressant pour les francophones que pour les anglophones. » [TRADUCTION] Voir *Pour une société branchée : favoriser l'utilisation d'Internet et le développement du commerce électronique*, ministère des Finances, gouvernement du Québec (2000) pp. 32-41. Ibid., p. 38. À l'heure actuelle, environ 80 % des sites Web sont en anglais.) Voir MACQUE, Jennifer, « Digital Divide gets Wide Outside U.S.», <http://www.zdnet.com/...4586,2336552,00.html>

35. Voir le projet d'article de CHATTERTON, Andrea, « The Recruitment Experience, Job Satisfaction and Career Plans of Newly Hired Visible Minorities », mai 2001, p. 12-16.
36. Pour une liste récente d'environ 140 sites de recherche d'emploi parmi les plus importants sur le marché du travail canadien, consulter *Canadian HR Reporter*, 24 septembre 2001, p. G11-G15.
37. « Workoplis flexes job market might », *The Globe and Mail*, 22 juin 2000.
38. « JobShark Fishes for Quality job seekers », *The Globe and Mail*, 22 juin 2000.
39. LAVER, précité, p. 25.
40. La plupart des sites de recherche d'emploi sur Internet « desservent un marché qui s'étend jusqu'aux postes de cadres intermédiaires, assortis de salaires de 150 000 \$ ou plus » [TRADUCTION]. Par conséquent, ils servent davantage à recruter des professionnels et des professionnelles que des cadres. Voir SIDEBOTTOM, p. 1.
41. Les spécialistes du recrutement électronique affirment que les logiciels des prochaines générations faciliteront les entrevues et les tests sur Internet pour les cadres supérieurs. Déjà, on observe une hausse de l'utilisation des logiciels qui « permettent l'évaluation de la manière de gérer, décider et communiquer d'un candidat ou d'une candidate au moyen d'un test interactif qui demande environ une heure à effectuer » [TRADUCTION]. Voir GIBB-CLARK, Margot, « Job Description Changing for Recruiters », *Globe and Mail*, 19 juin 2000.
42. « Pour avoir du succès auprès des personnes qualifiées sur le marché électronique, le site Web organisationnel doit susciter et entretenir l'intérêt pour l'organisation au fil du temps. Ensuite, afin de convertir cet intérêt en demandes d'emploi, il faut mettre au point une image de marque convaincante, un aperçu complet du « contrat » d'emploi ainsi que des fonctions au concept novateur » [TRADUCTION]. SIDEBOTTOM, p. 2-3.
43. SIDEBOTTOM, p. 5.
44. « Current recruiting Trends », rubrique Electronic Recruiting News, <http://www.interbiznet.com/ern/archives/97Trends.html>.
45. Le logiciel invite le candidat ou la candidate à répondre à des questions choisies en fonction du contexte. Il en résulte un profil qui définit les compétences, l'expérience professionnelle et d'autres renseignements essentiels sur chaque candidat et candidate (p. ex. pour quel type d'entreprise il ou elle souhaite travailler, dans quelles villes, etc.). Voir HEINRICH, Susan, « CNC Global helps job seekers save on shoe leather: Interactive Search... », *National Post*, 26 juin 2000.
46. « Corporate Recruiting Sites Need Help », précité.
47. SIDEBOTTOM, p. 2.
48. SIDEBOTTOM, p. 4.

-
49. SIDEBOTTOM, p. 5. Les tribunes électroniques procurent de nombreux avantages aux recruteurs qui ciblent les personnes les plus qualifiées. En plus d'être le lieu de rencontre de nombreuses personnes très compétentes, elles donnent aux recruteurs la possibilité de suivre la discussion et « d'évaluer le calibre de candidates et candidats potentiels » [TRADUCTION]. Cependant, le recours à cette méthode demande « de la patience, du tact et une connaissance de la nétiquette » [TRADUCTION]. Souvent, le recruteur doit « obtenir la permission de celui ou celle qui administre le site ou le groupe avant de pouvoir participer » car ces tribunes « servent à échanger des idées, pas des CV » [TRADUCTION]. Ibid.
50. SIDEBOTTOM, p. 5.
51. CAPPELLI, Peter, « Making the Most of On-Line Recruiting », *Harvard Business Review*, 2001, p. 140. Sidebottom ajoute que « [...] pour attirer l'attention, [...] les spécialistes personnalisent leurs communications de recrutement en ligne pour joindre les personnes dont leur organisation a besoin. Certains pionniers adoptent des stratégies fondées sur les principes du marketing afin d'établir le profil de la candidate ou du candidat idéal, de déterminer où il ou elle passe son temps dans le cyberspace et de définir les changements organisationnels qu'il faut apporter pour attirer les personnes recherchées. Cette convergence des ressources humaines et du marketing sur Internet annonce l'émergence de l'image de marque virtuelle pour les employeurs [...] le recrutement sur le Web [...] qui se démarque de la concurrence » (p. 2) [TRADUCTION]. Pour une étude des façons dont les organisations du secteur public peuvent utiliser leur site Web pour améliorer leur image de marque, voir COBER, Richard T. et coll., « The Quest for the Qualified Job Surfer... » p. 482-483.
52. SIDEBOTTOM, p. 5.
53. Récemment, Monster.com a lancé un nouveau site de recherche d'emploi voué exclusivement au recrutement de DG et d'autres cadres haut placés. Comme plus de 60 000 personnes s'y sont inscrites au cours du premier mois d'activité, l'entreprise envisage de créer un site Web similaire pour les cadres canadiens. Voir HYATT, Laurel, « A Reality Check for Internet recruiting », *Workplace Today*, février 2001, p. 16.
54. USEEM, Jerry, « For Sale On-line: You », archives de *Fortune*, <http://library.northernlight.com/SG19990714260000500.html?cb=13&sc=0>. Pour une autre perspective de l'utilisation future des communications par Internet dans le cadre du processus de sélection, voir AGUINIS, Herman et coll., « Virtual reality Technology: A new Tool for Personnel selection », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9, n^{os} 1 et 2, 2001.
55. Kim Peters rapporte qu'à l'automne 2000, Workopolis a fait l'expérience d'organiser un salon de l'emploi virtuel pour les étudiants et étudiantes au programme de MBA de 18 établissements d'enseignement commercial du Canada. Comme elle l'explique, « devant leur ordinateur, les candidats et candidates peuvent écouter des extraits vidéo et audio, assister à des diaporamas et participer à des séances de questions en direct avec les recruteurs » [TRADUCTION]. « Five Keys to Effective Recruiting », *Ivey Business Journal*, janvier-février 2001, p. 8.
56. Dans le rapport *Best Practices for Fortune 500 Career Web Site Recruiting*, publié récemment, iLogos présente des pratiques novatrices qui s'imposeront bientôt, dont les suivantes :
- \$ Présentation en plusieurs langues, afin de répondre aux besoins d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée et mondiale;
 - \$ Établissement du calendrier d'entrevues en ligne;
 - \$ Programmes s'adressant aux anciens employés, annoncés sur le site Web de l'organisation;
 - \$ Commentaires aux chercheurs et chercheuses d'emploi sur l'état des demandes et des candidatures, tout au long du processus de recrutement;
 - \$ Nouvelles méthodes d'évaluation multimédias interactives;

\$ Méthode GRC (gestion des relations avec la clientèle), recrutement individualisé au moyen de messages et de communications personnalisés.

57. L'analyse comparative du rendement de la fonction publique fédérale en matière de recrutement électronique doit commencer par un examen des études suivantes, réalisées par iLogos Research : *Best Practices for Fortune 500 Career Web Site Recruiting* (2000) et *Canadian Top 100 Companies: Addendum to Best Practices for Fortune 500 Web Site Recruiting* (2000).
58. « Les cybergouvernements ne sont pas assujettis aux mêmes règles que les cyberentreprises. Parfois, il serait plus avantageux de faire primer la rapidité sur le souci d'équité et d'exactitude. Les gouvernements doivent se montrer plus circonspects, faire participer les gens davantage, rendre compte des dépenses avec plus de précision [...] ». Discours du greffier, p. 2. Voir aussi *The Economist*, 24 juin 2000, p. 34.
59. SIDEBOTTOM, p. 1.
60. ADLER, Jerry et Seema NAYYAR, précité, pp. 7-8.
61. La recherche d'emploi et le recrutement sur Internet réduiront probablement les effets à long terme du chômage frictionnel (le jumelage imparfait des postes disponibles et des chercheurs et chercheuses d'emploi en raison de l'information imparfaite sur le marché). Par ailleurs, le jumelage se fera probablement plus rapidement sur le marché du travail.
62. Ces « agents et agentes libres » comprennent les personnes qui ont de plein gré un emploi non conventionnel (souvent des professionnels et des professionnelles ou des cadres) ainsi que le grand nombre de personnes qui ont involontairement un tel emploi.
63. Voir l'ouvrage récent de PINK, *Free Agent Nation*, précité.
64. ADLER, Jerry et Seema NAYYAR, précité, p. 12.
65. CAPPELLI, Peter, précité, p. 145-146.