

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
(ESPO)

La création de valeur des intermédiaires sur le marché du travail et les implications concernant la gestion d'une plateforme digitale dans le cadre d'une stratégie de désintermédiation - Le cas de Hays Belgique.

Mémoire réalisé par
Christophe Raes

Promoteur(s)
Nicolas Neysen

Lecteur(s)
Isabelle Sonnevile

Maître de stage
Jean-Christophe Noël

Année académique 2016-2017
Master 120 en Gestion des ressources humaines

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement Jessica pour son aide et soutien dans la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, je voudrais remercier les personnes m'ayant accordé une interview, et plus généralement, l'ensemble du bureau de Hays Wavre pour les dix mois passés ensemble.

J'aimerai également adresser toute ma gratitude au promoteur de ce mémoire, Monsieur Nicolas Neysen, pour son écoute, sa disponibilité et ses conseils judicieux.

INTRODUCTION	1
PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
TITRE I : DE L'INTERMEDIATION CLASSIQUE AUX PLATEFORMES DIGITALES.....	4
<i>Chapitre 1 : L'intermédiation classique.....</i>	<i>4</i>
Section 1 : Définition.....	4
Section 2 : L'intermédiation d'un point de vue historique	5
Section 3 : La stratégie de désintermédiation	7
§ 1 : Le cycle intermédiation, désintermédiation et ré-intermédiation (IDR)	8
Section 4 : Les rôles des intermédiaires.....	10
§1: Le rôle d'informateur	10
§2: Le rôle de logisticien	11
§3: Le rôle de tiers de confiance.....	12
§4: Le rôle de distributeur	12
<i>Chapitre 2 : Les plateformes digitales.....</i>	<i>14</i>
Section 1 : Le marché biface et ses effets de réseaux croisés	15
Section 2 : Les principaux défis de la plateforme dans un marché biface	16
Section 3 : L'attraction de la plateforme	17
<i>Chapitre 3 : Les implications de la gestion d'une plateforme en termes de marketing digital.....</i>	<i>18</i>
Section 1: Emergence de la mobilisation de concepts et outils marketing dans l'attraction des candidats	18
Section 2: Du concept de marque à l'émergence de « l'employer branding »	19
§1: « <i>Brand equity</i> » ou « capital de marque ».....	19
§2: « <i>Employer branding</i> » ou la « marque-employeur »	22
§3: Les étapes essentielles à la construction d'une stratégie « <i>d'employer branding</i> »	23
§4 : Communiquer l'image et l'offre-employeur.....	24
Section 3: Attributs d'une plateforme de recrutement attirante pour le candidat.....	28
TITRE II : LES INTERMEDIAIRES DU MARCHE DU TRAVAIL	31
<i>Chapitre 1 : Définition</i>	<i>32</i>
<i>Chapitre 2 : Historique et besoin de flexibilité</i>	<i>33</i>
<i>Chapitre 3 : Différents types d'intermédiaires du marché du travail.....</i>	<i>34</i>
Section 1: Les « job boards »	35
§1 : Eléments caractéristiques du « <i>job board</i> »	35
§2 : Les bénéfices du « <i>job board</i> »	36
§3 : Les limites du « <i>job board</i> »	36
§4 : Le « <i>business model</i> » du « <i>job board</i> »	38
§5 : L'utilisation des « <i>job boards</i> » chez Hays Belgique	40
Section 2 : Les cabinets de recrutement.....	41
§1 : Généralités	41
§2 : Pourquoi faire appel à un cabinet de recrutement ?	42
§3 : Les inconvénients des cabinets de recrutement	43
PARTIE II : OBJET DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE.....	44
<i>Chapitre 1 : Question de recherche.....</i>	<i>45</i>
<i>Chapitre 2 : Hypothèses.....</i>	<i>47</i>
<i>Chapitre 3 : Méthodologie</i>	<i>48</i>
PARTIE III : ANALYSE EMPIRIQUE.....	50
<i>Hypothèse 1 : Selon le cycle IDR une phase de désintermédiation est suivie d'une phase de ré-intermédiation.....</i>	<i>51</i>
<i>Hypothèse 2 : La décision de Hays de mettre en œuvre une stratégie de désintermédiation est principalement motivée par un objectif de réduction des coûts.....</i>	<i>53</i>
<i>Hypothèse 3 : La solution envisagée par Hays dans le cadre de sa stratégie de désintermédiation correspond en tout point à la notion théorique de plateformes à double versants, que ce soit sur le plan des opportunités ou des défis rencontrés</i>	<i>56</i>
Section 1 : Les défis du marché biface	56
Section 2 : La stratégie de Hays visant à l'attraction de sa plateforme	58
§1 : La mise en avant de l'image de marque supérieure : expertise et excellence du service fourni ..	58

§2 : Un service sur mesure pour les candidats	59
§3 : La stratégie digitale de communication.....	60
§4 : La stratégie non-digitale	62
§5 : La plateforme	63
CONCLUSION.....	67
BIBLIOGRAPHIE	69
<i>Doctrine</i>	69
<i>Ressources internet</i>	75

Introduction

Les fondements de ce travail remontent à notre première année du master en Gestion des Ressources humaines, lors de la recherche de stage. Nous postulons dans plusieurs entreprises afin de proposer nos services pour un stage d'une quarantaine de jours. Hays est la première d'entre elles à nous répondre et, au vu de sa bonne réputation et de la curiosité que nous éprouvons à l'égard du monde du recrutement externe, nous décidons d'accepter leur proposition pour un stage de quatre mois.

Hays est l'un des leaders mondiaux sur le marché du recrutement de professionnels expérimentés et compétents. Actuellement, l'entreprise compte trois marques distinctes : « *Hays Recruiting Experts Worldwide* », « *Hays Response* » et « *Hays Executive* ». Leurs services de recrutement se divisent en trois principales catégories : Les contrats permanents, les contrats temporaires et les emplois dit de « *contracting*¹ ». Les quartiers généraux de Hays sont basés à Londres et l'entreprise compte environ 9000 employés à travers le monde. Depuis 2007, Alistair Cox se charge de la gestion de l'entreprise à travers son poste de CEO. Le chiffre d'affaires pour l'année 2015 se situait aux alentours de 750 millions €.²

En Belgique, Hays compte sept bureaux, principalement installés en Flandre et à Bruxelles. En 2016, le nombre d'employés était estimé à plus de 160. La clientèle de l'entreprise se compose aussi bien de multinationales que d'entreprises locales, que ce soit dans le secteur privé ou public³. La majorité des demandes concernent les travailleurs ayant entre deux et cinq années d'expérience sur le marché du travail.

C'est dans leur bureau de Wavre, le seul actif en région Wallonne, que nous avons effectué notre stage, dans le département consacré aux « *Life Sciences* ». L'équipe se composait de 8 personnes et nous avons été guidé par Jean-Christophe Noël, notre maître de stage, durant les quatre mois où nous étions présents.

Après discussion avec ce dernier quant au sujet éventuel de notre travail, nous décidons de commun accord de nous diriger vers une problématique actuelle, et qui concerne la plateforme digitale de Hays. En effet, depuis plusieurs années, l'entreprise paye des sommes conséquentes aux divers sites regroupant les offres d'emplois, les « *job boards* ». Ces plateformes leur permettent d'une part, de poster des annonces sur leur site web, et d'autre part, d'accéder à leurs bases de données de Curriculum Vitae⁴, les « CVthèques ».

¹ Les emplois de « *contracting* » concernent les travailleurs « *freelance* » c'est à dire des travailleurs indépendants ou autonomes.

² « A propos de Hays ». Disponible à : <https://www.hays.be/about-hays/index.htm> [Consulté le 6 Août 2017].

³ *Ibid.*

⁴ Ci-après référencé en tant que « CV ».

A travers une hausse de l'importance accordée à leur plateforme digitale personnelle, Hays espère inciter les chercheurs d'emplois à se diriger vers leur site internet lors de leurs recherches. En y déposant leur CV, ces derniers alimenteraient la base de données interne de Hays et permettraient à la société d'opérer une désintermédiation vis-à-vis des « *job boards* »

L'ensemble de ce travail est articulé autour de la thématique suivante : « *La création de valeur des intermédiaires sur le marché du travail et les implications concernant la gestion d'une plateforme digitale dans le cadre d'une stratégie de désintermédiation* ». A travers ce travail, nous tenterons donc d'identifier les raisons qui ont poussé Hays Belgique à vouloir se désintermédier des « *job boards* », mais également les conséquences et contraintes que cela implique au niveau de leur stratégie digitale.

Le point de départ de ce mémoire consiste en une revue de la littérature existante sur le sujet, qui débouchera sur l'émission d'hypothèses. Ensuite, la méthodologie du travail sera évoquée, suivie d'une analyse empirique confrontant les hypothèses préalablement émises avec les données qualitatives extraites d'entretiens et de recherches personnelles. Le mémoire se clôturera avec les conclusions pouvant être tirées.

Dans la première partie de la revue de littérature, nous commencerons par présenter le thème de l'intermédiation et exposerons comment celui-ci a évolué dans le cadre de l'avènement d'internet. Ensuite, nous nous pencherons davantage sur la plateforme digitale et aborderons le concept de marché « biface » et ses défis. Enfin, nous nous concentrerons sur les différentes implications de la gestion d'une plateforme digitale. Plus précisément, nous évoquerons les concepts de « *brand equity* », « *d'employer branding* » et mettrons en évidence les éléments constituant une plateforme attractive.

Dans la deuxième partie de la revue de littérature, nous définirons ce que sont les intermédiaires du marché du travail, ou les « *Labor Market Intermediaries*⁵ », et canaliserons notre analyse sur deux de ces acteurs : les « *job boards* » et les cabinets de recrutement.

⁵ Ci-après référencé en tant que « LMI ».

Partie I : Revue de littérature

Titre I : De l'intermédiation classique aux plateformes digitales

Chapitre 1 : L'intermédiation classique

Le marché actuel se caractérise par une libéralisation des activités et un accroissement continu de la concurrence. L'augmentation de la circulation des biens et des personnes à travers le monde, ainsi que le développement des formes d'organisations par projet, ont créé un cadre propice à l'avènement des intermédiaires de marché.⁶

Dans cette première partie, nous commencerons par définir brièvement ce qu'est un intermédiaire et, ensuite, expliquerons comment ces acteurs se sont développés d'un point de vue historique. Par après, nous aborderons le concept de désintermédiation et détaillerons les hypothèses qui en découlent. Enfin, nous terminerons ce chapitre en identifiant les rôles exercés par les intermédiaires et soulignerons, par la même occasion, comment ces acteurs créent de la valeur. Cette dernière section mettra également en évidence comment l'avènement d'internet a modifié, ou non, ces différents rôles.

Section 1 : Définition

L'intermédiation est un concept qui a été peu développé dans le domaine de la théorie économique⁷. Les développements les plus probants sur le sujet ont été accomplis durant les années 90 par des auteurs comme Rubinstein et Wolinsky, Perry ou encore Rose. Toutefois, chaque auteur a éprouvé des difficultés s'agissant de définir exactement ce qu'était un intermédiaire.⁸

L'intermédiation commerciale est un concept relativement large qui se définit comme étant « *le processus par lequel une tierce partie, l'intermédiaire, met en relation des acheteurs et des vendeurs* »⁹. Dans ce cadre, l'intermédiaire se comprend comme « *l'agent économique qui coordonne et arbitre les transactions entre un groupe d'acheteurs et un groupe de vendeurs* »¹⁰.

⁶ C. BESSY & P-M. CHAUVIN (2013), « The Power of Market Intermediaries: From Information to Valuation Processes », *Valuation Studies*, Vol. 1(1), p. 84.

⁷ C. BENNER (2003), « Labour Flexibility and Regional Development : The Role of Labour Market Intermediaries », *Regional Studies*, Vol. 37, No. 6-7, p. 625.

⁸ *Ibid.*

⁹ J. HARRINGTON (2006), « Labor Market Intermediation, Commodity Chains, and Knowledge Transfer », *LMI within supply chains*, p. 1.

¹⁰ *Ibid.*

Section 2 : L'intermédiation d'un point de vue historique

La théorie économique néoclassique se base sur l'hypothèse selon laquelle le marché est caractérisé par une concurrence pure et parfaite. De plus, l'information disponible serait complète, symétrique et constamment délivrée à temps. Cette illusion a depuis longtemps été réfutée par les académiques et a permis l'émergence du concept d'intermédiaire. Ces derniers seraient à la recherche d'opportunités de marché leur permettant de générer du profit personnel ou de s'engager dans des activités stratégiques^{11, 12}.

Le développement du rôle des intermédiaires durant le début du 20^e siècle a souvent été considéré comme le point de départ ayant mené à la naissance du marketing en tant que discipline distincte de l'Economie. Des auteurs tels que Arch W. Shaw, par exemple, ont travaillé sur le sujet et ont, pour la première fois, été en mesure d'identifier les fonctions générales des intermédiaires : Le financement des opérations, le confectionnement et l'assemblage, le partage du risque, la vente ou encore le transport de marchandises.¹³

Dans les années 30, Coase et son fameux ouvrage intitulé « *The nature of the firm* », nous ont enseigné que chaque transaction implique des coûts. En effet, avant de conclure un accord, acheteurs et vendeurs doivent pouvoir se rencontrer, entamer des négociations, déterminer un prix, mettre en place des contrats, etc. Toutes ces opérations ont amené à l'émergence du concept des « coûts de transaction ».¹⁴ Dans son livre questionnant l'existence de la firme, Coase a également mis en évidence la notion de « coûts de coordination », inhérents à chaque entreprise. Selon lui, l'échange marchand surviendrait lorsque ces coûts de coordination interne deviennent supérieurs aux coûts de transactions.¹⁵

Ce n'est que dans les années 60 que Stigler, un économiste américain et futur prix Nobel d'Economie, a davantage étudié le concept d'intermédiation, notamment à travers ses recherches dans le domaine du marché du travail. De ses travaux ont émergé la reconnaissance du concept « d'information imparfaite », plus tard renommé « information asymétrique ».¹⁶ Selon cet auteur, « *la présence des intermédiaires de marché réduit le coût d'acquisition de l'information et, d'un point de vue institutionnaliste, les coûts de transaction de la négociation et de l'exécution des contrats* »¹⁷. Concrètement, ses travaux ont démontré que la recherche d'information sur le marché du travail avait un certain coût, que ce soit pour les travailleurs ou pour les employeurs. L'existence même des agences de l'emploi tient du fait qu'il existe des informations imparfaites du côté de chacun de ces acteurs. Dès lors, l'émergence des intermédiaires peut être vue étant la réponse aux imperfections du marché ou comme une tentative d'exploiter ces imperfections.¹⁸ Nous reviendrons plus tard sur le concept d'intermédiation sur le marché du travail.

¹¹ Adam Smith in « *The Wealth of Nations* ».

¹² C. BESSY & P-M. CHAUVIN (2013), *op. cit.*, p. 86.

¹³ *Ibid.*, p. 87.

¹⁴ C. BENNER (2003), *op. cit.*, p. 626.

¹⁵ R. COASE (1937), « *The Nature of the Firm* », *Economica*, Vol.4, Iss. 16, pp. 389-392.

¹⁶ C. BESSY & P-M. CHAUVIN (2013), *op.cit.*, p. 87.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

En 1975, Williamson a repris les fondements du travail de Coase et développée une véritable « théorie des coûts de transaction ». Le principe sous-jacent de cette théorie a permis le développement d'une théorie de l'intermédiation financière vers la fin des années 70.¹⁹

Enfin, à la fin des années 90, des travaux menés par Spulber sur l'intermédiation dans des activités non-financières ont mis en évidence quatre fonctions d'intermédiation que n'importe quelle organisation peut exécuter : la fixation des prix, la liquidité des marchés, les recherches et rencontres sur le marché, ou encore la garantie et le contrôle des transactions.²⁰

Au fil du 20^e siècle, la théorie économique au sujet des intermédiaires a évolué de manière significative. Toutefois, une vision commune à leur propos s'est dégagée. Celle-ci les décrit comme étant des « *acteurs de marché qui réduisent les coûts de transactions et permettent aux marchés de fonctionner de manière plus efficace et plus effective* »²¹.

Néanmoins, un événement durant les années 90 a profondément impacté les intermédiaires : l'émergence d'internet. Cette technologie a connu un développement rapide et s'est immiscée dans le quotidien de chacun. Ce nouvel espace a aussi joué un rôle de catalyseur dans la formation de nouvelles entreprises, et a rendu possible la création de nouveaux « *business models* ». Selon Amit et Zott, la notion de « *business model* » se définit comme « *le contenu, la structure et la gouvernance des transactions conçus de manière à créer de la valeur par l'exploitation d'opportunités* »²². En pratique, la majorité de ces opportunités récentes imputait à de nouvelles formes d'intermédiation, telles que « *les portails, les agrégateurs, les sites d'enchères et autres faiseurs de marché* »^{23, 24}.

L'arrivée de « *business models* » innovants a régulièrement posé la question du devenir de certains acteurs du marché. L'issue pour ces derniers se limiterait à un choix binaire : la « révolution » ou « l'évolution ». En ce qui concerne les intermédiaires, leur existence n'a pas été remise en question. Effectivement, nous assistons à une cohabitation entre d'une part, les intermédiaires traditionnels, et d'autre part, les intermédiaires nouvellement créés suite à l'essor d'internet. Néanmoins, dans certains cas, le marché a connu une désintermédiation des transactions, ce qui a mené à des reconfigurations de secteurs entiers de l'économie.²⁵

¹⁹ C. CURCHOD (2006), « Stratégies d'intermédiation et dynamiques des marchés : une relecture du phénomène Internet », *Actes de la 15^e conférence de l'AIMS*, Genève, 13-16 juin 2006, p. 4.

²⁰ *Ibid.*

²¹ C. BENNER (2003), *op. cit.*, p. 626.

²² C. CURCHOD (2006), *op. cit.*, p. 5.

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*, p.6.

Section 3 : La stratégie de désintermédiation

Les avancées susmentionnées concernant l'usage des technologies de l'information et de la communication²⁶ ont occasionné de profonds changements dans la structure et l'organisation des marchés. Avec l'essor d'internet, de nouvelles opportunités ont émergé et de nouveaux acteurs sont apparus, transformant de manière importante l'organisation d'une multitude de chaînes de valeur.²⁷

Le concept de désintermédiation s'est initialement fait connaître dans le domaine financier et traduit « *le passage d'une économie d'endettement à une économie de marchés financiers* »²⁸.

Toutefois, tous les secteurs connaissent ce phénomène de désintermédiation. De manière générale, ce concept fait référence à un « *mouvement vers une chaîne de valeur plus courte sur les marchés électroniques* »²⁹. Autrement dit, la désintermédiation consiste à éliminer l'un des intermédiaires présents dans une chaîne de valeur et prend place dans un contexte digital³⁰. Parmi les secteurs auxquels le phénomène s'applique, se retrouvent notamment les agences de voyages, et immobilières, les guichets de banque ou encore les magasins de musique et livres. Dernièrement, des entreprises telles que Uber ou AirBnB ont opéré une désintermédiation sur leur marché et marqué le début de « l'Economie du partage », remodelant par la même occasion un secteur entier.

Appliqué à la problématique de ce travail, une stratégie de désintermédiation s'expliquerait comme ceci : La chaîne de valeur actuelle part du candidat. En recherche d'emploi, ce dernier va souvent s'inscrire sur un « *job board* » afin d'y déposer un curriculum vitae³¹ ou consulter les différentes opportunités d'emploi. Par la suite, Hays, en tant que cabinet de recrutement, recherche le candidat idéal dans la base de données du « *job board* ». Lorsque la société trouve un candidat potentiel, elle le propose à son client, l'entreprise en recherche d'un candidat.

En revanche, dans la chaîne de valeur potentiellement « désintermédifiée », le candidat en recherche d'emploi s'inscrirait sur la plateforme digitale de Hays, pour y déposer son CV et/ou rechercher des opportunités d'emploi spécifiques. Hays aurait alors directement accès à un large « *pool* » de candidats dans leur base de données interne et pourrait les proposer à leurs clients. Dans ce cas-ci, le « *job board* » perdrait sa position d'intermédiaire sur le marché et son rôle serait remplacé par la plateforme digitale de Hays.³²

²⁶ Ci-après référencé en tant que « ICT ».

²⁷ G. GIAGLIS, S. KLEIN & R. O'KEEFE (2002), « Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation ? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces », *Info Systems J*, Vol. 12, p. 231.

²⁸ « Définition de 'désintermédiation' », *Lexique financier*. Disponible à : https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_desintermediation.html [Consulté le 18 Juillet 2017].

²⁹ G. GIAGLIS, S. KLEIN & R. O'KEEFE (2002), *op. cit.*, p. 231.

³⁰ B. SHIPPS & R. HOWARD (2014), « Internet, Disintermediation and Human Capital: Present and Future Candidates », *Journal of Contemporary Business Issues*, Vol. 20, No. 1, p. 17; P. MAHARG (2016), « Disintermediation », *The Law Teacher*, Vol. 50, No. 1, p. 115.

³¹ Ci-après référencé en tant que « CV ».

³² P. MAHARG (2016), *op. cit.*, pp. 114.

§ 1 : Le cycle intermédiation, désintermédiation et ré-intermédiation (IDR)

Ce changement dans l'organisation traditionnelle du marché peut se comprendre à travers le cycle intermédiation, désintermédiation et ré-intermédiation.

A) *Intermédiation*

Comme préalablement mentionnée, l'intermédiation apparaît dès lors qu'une entreprise se met à jouer un rôle d'intermédiaire entre deux acteurs d'un marché, alors que ceux-ci étaient en relation directe auparavant. Ce nouvel intermédiaire peut se placer entre un acheteur et un distributeur ; entre un acheteur et un autre intermédiaire ; ou entre un autre intermédiaire et un distributeur.³³

B) *Désintermédiation*

L'hypothèse de désintermédiation porte sur un changement dans la chaîne de distribution se situant entre le vendeur et le consommateur, comprenant un ou plusieurs intermédiaires selon les secteurs concernés³⁴. L'idée principale soutenue par ce concept consiste à dire que dans l'hypothèse où « deux agents de 'bout de chaîne' ont la possibilité d'entrer en contact mutuel à faible coût, ils auront tendance à se passer d'intermédiaires »³⁵. En d'autres termes, l'intermédiaire en place se fait évincer de sa place de marché.³⁶

Etant donné que internet et les ICT réduisent les coûts relatifs au processus de production et transformation de l'information, un processus de désintermédiation devrait se produire suite à une diminution des coûts de transaction.³⁷

Récemment, cette hypothèse de désintermédiation a fait l'objet de critiques. En effet, même si les ICT ont provoqués de profonds changements dans certains secteurs, il s'avère qu'en pratique les intermédiaires ne disparaissent pas entièrement. La critique principale s'articule autour du fait que l'hypothèse de désintermédiation aborde le problème en termes de réduction des coûts de transaction, tout en omettant le fait que les intermédiaires possèdent une réelle valeur ajoutée. Nous avons précédemment déterminé que l'intermédiaire ne se limite pas à jouer l'entremetteur entre le vendeur et l'acheteur, mais possède de multiples rôles et fonctions qui ajoutent de la valeur à la transaction.³⁸

En conséquence, et comme de nombreuses recherches empiriques l'ont démontré, les intermédiaires, au lieu de disparaître, ré-émergeait et gagnait même en importance sur certains marchés.³⁹

³³ A. CHIRCU & R. KAUFFMAN (1999), « Strategies for Internet Middleman in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle », *Electronic Markets*, Vol. 9, Iss. 1/2, p. 110.

³⁴ N. NEYSEN, Y. WAUTELET & Y. ACHBANY (2007), « Intermédiation électronique et délégation de fonctions : Comment dépasser l'hypothèse de réintermédiation ? Une étude exploratoire de trois cas », *IAG-LSM Working Papers*, 07/07, p. 4.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ A. CHIRCU & R. KAUFFMAN (1999), *op.cit.*

³⁷ N. NEYSEN, Y. WAUTELET & Y. ACHBANY (2007), *op. cit.*

³⁸ *Ibid.*, pp. 4-5.

³⁹ G. GIAGLIS, S. KLEIN & R. O'KEEFE (2002), *op. cit.*, p. 233.

C) Ré-intermédiation

Compte tenu du caractère péremptoire et irréaliste de l'hypothèse de désintermédiation, l'hypothèse dites de « ré-intermédiation » s'est développée.⁴⁰

On parle de « ré-intermédiation » lorsque l'acteur qui a été désintermédié reprend sa place en tant qu'intermédiaire sur le marché⁴¹. L'intermédiaire n'a donc pas disparu, comme avancé dans l'hypothèse de désintermédiation. Il ré-émerge, en décidant désormais de faire usage d'internet et des réseaux électroniques afin d'effectuer des transactions commerciales. On assiste donc à l'apparition de « cybermédiaires », entendus comme étant des intermédiaires officiant dans le cyberspace.⁴²

Cette nouvelle méthode pour effectuer des transactions crée donc un tout nouveau marché pour des intermédiaires électroniques ou « cybermédiaires »⁴³. Nous nous pencherons davantage sur le sujet dans le chapitre subséquent. Mais d'abord, nous nous attèlerons à identifier les différents rôles des intermédiaires et verrons comment l'intermédiation électronique les ont modifiés.

⁴⁰ N. NEYSEN, Y. WAUTELET & Y. ACHBANY (2007), *op.cit.*, p. 5.

⁴¹ A. CHIRCU & R. KAUFFMAN (1999), *op. cit.*, p. 110.

⁴² N. NEYSEN, Y. WAUTELET & Y. ACHBANY (2007), *op. cit.*

⁴³ G. GIAGLIS, S. KLEIN & R. O'KEEFE (2002), *op. cit.*, p. 233.

Section 4 : Les rôles des intermédiaires

« Un intermédiaire se rend nécessaire dans la transaction en remplissant certains rôles économiques et sociaux auxquels sont associés des fonctions particulières »⁴⁴. Le rôle premier de l'agent intermédiaire consiste à jouer l'entremetteur dans un monde commerçant. Plus précisément, nous lui attribuons quatre rôles majeurs : celui d'informateur, de logisticien, de tiers de confiance et de distributeur⁴⁵. Pour chacun de ces rôles, l'agent intermédiaire remplit une ou plusieurs fonctions, ce qui se traduira en termes de valeur ajoutée lors de l'échange⁴⁶. A travers cette section, nous expliquerons les rôles principaux des intermédiaires et, pour chacun d'entre eux, soulignerons les éventuelles transformations conséquentes au passage à l'intermédiation en ligne.

§1: Le rôle d'informateur

Dans son rôle d'informateur, l'intermédiaire occupe trois fonctions distinctes.

La première fonction concerne la centralisation de l'offre et la demande. L'intermédiaire diminue les coûts de recherche de l'information pour le consommateur en collectant et en traitant l'information, ainsi qu'en la rendant disponible à un endroit unique.⁴⁷

Ensuite, la deuxième fonction a trait à l'agrégation de l'information. En rendant l'information plus pertinente pour l'acheteur, l'intermédiaire diminue les coûts de comparaison. En effet, dans sa recherche d'information, l'acheteur va être confronté à des biens et services comparables mais ayant des spécificités individuelles. Il devra donc recueillir les différentes informations et les entrecroiser afin de faire le meilleur choix possible.⁴⁸

Enfin, la troisième fonction de l'intermédiaire dans son rôle d'informateur s'intéresse l'expérimentation des biens et/ou des services. L'intermédiaire diminue l'asymétrie de l'information et les coûts d'apprentissage associés. En effet, un acheteur va supporter des coûts d'apprentissage lorsqu'il voudra apprendre à connaître un bien ou un service. Les premières transactions courent le risque d'être insatisfaisantes pour l'acheteur car l'asymétrie d'information est conséquente. L'intermédiaire, au contraire, connaît le marché et dispose d'une expérience solide. Il peut alors aider l'acheteur à ne pas se tromper car il a généralement testé le produit ou le service au préalable.⁴⁹

Avec le développement d'internet, ce rôle d'informateur a été simplifié grâce à la «réduction des coûts de traitement de l'information associée aux externalités de réseau»⁵⁰. L'essor des moteurs de recherche et des places de marché électroniques sont un exemple parmi d'autres qui en témoignent.⁵¹ La réduction de ces coûts se situe à deux niveaux distincts.

⁴⁴ N. NEYSEN, Y. WAUTELET & Y. ACHBANY (2007), *op. cit.*, p. 6.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.*, p. 8.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 9.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 8.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

Premièrement, une diminution des coûts de recherche susmentionnés peut être observée. Internet a facilité l'accès à l'information concernant des biens ou services semblables, notamment grâce à des sites disposant d'outils de comparaison. Néanmoins, les travaux de certains auteurs comme Bakos avançant l'idée que le web susciterait une diminution des coûts de recherche de l'information est contestable. En effet, lorsque le volume d'informations disponibles en ligne augmente considérablement, les coûts de recherche ont également vocation à croître. L'information pertinente devient alors difficile à repérer et à manier. En d'autres termes, « trop d'information tue l'information ». Cependant, dans ce contexte, de nouveaux acteurs peuvent apparaître en se spécialisant dans l'aide à la recherche d'informations ou dans la gestion et la présentation de contenus.⁵²

Deuxièmement, une réduction des prix qui se forment sur le marché est à noter. Certains auteurs avancent l'idée que les places de marchés électroniques entraîneraient une augmentation de la concurrence, ce qui pousserait à une baisse des prix. Toutefois, des études ont également abouties à des résultats contraires. De ce fait, une affirmation ou une négation incontestable n'est pas encore possible.⁵³

§2: Le rôle de logisticien

Dans son rôle de logisticien, l'intermédiaire va encourager la rencontre entre l'offre et la demande. Au fil du temps, l'intermédiaire développe une réelle connaissance du marché sur lequel il opère. Cet avantage lui donne l'opportunité de localiser l'offre et la demande, et de faciliter la rencontre entre acheteurs et vendeurs ayant des intérêts communs mais qui s'ignorent. En fournissant un cadre où l'offre et la demande se rencontrent facilement, dans des bonnes conditions et à un coût réduit, l'intermédiaire augmente donc l'efficacité du marché.⁵⁴

Afin de créer cet environnement favorable à la transaction, deux aspects essentiels sont requis : une infrastructure de qualité et une coordination efficace de l'information. En effet, en plus des coûts de recherche préalablement mentionnés, l'agent intermédiaire assume également « *des coûts liés à la collecte, au traitement, à la centralisation et à la diffusion de l'ensemble de l'information rattachée au processus de rencontre* »⁵⁵. Etant donné la capacité des intermédiaires à réduire ces différents coûts, beaucoup d'entreprises ont opté pour une externalisation de la gestion de l'information vers ces agents. C'est en ce sens que le logisticien endosse la fonction de coordonner la transaction.

Enfin, il est primordial d'instaurer une infrastructure de qualité répondant aux besoins logistiques des acteurs, que ce soit des points de vente, l'édition de supports publicitaires ou encore le transport des biens vers leur lieu d'utilisation ou de vente. Dès lors, l'intermédiaire assume une fonction d'acheminement de l'objet de la transaction.⁵⁶

⁵² N. NEYSEN, Y. WAUTELET & Y. ACHBANY (2007), *op. cit.*, p. 9.

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ *Ibid.*, p. 10.

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*

Ce besoin d'infrastructure physique n'a pas cessé d'exister avec le développement d'internet. D'une part, le vendeur doit toujours acheminer sa marchandise vers l'acheteur et d'autre part, une infrastructure, soit elle virtuelle, est indispensable pour satisfaire aux besoins des plateformes virtuelles et des agents qui la fréquentent.⁵⁷

§3: Le rôle de tiers de confiance

Durant la phase de recherche d'une transaction, l'agent intermédiaire a l'occasion "*de susciter la confiance par la création de labels et/ou de procédures de certification qui apportent des garanties sur l'identité et la "bonne foi" de chacune des parties*"⁵⁸. Ce dernier pourrait ainsi corriger l'aspect éventuellement asymétrique de l'information. Par exemple, dans le cas d'un service, l'intermédiaire fera attention à ce qu'il soit effectué dans un temps raisonnable et qu'il soit en adéquation avec les standards du marché. La première fonction que nous identifions au rôle de tiers de confiance de l'intermédiaire consiste à certifier l'authenticité et garantir la qualité.⁵⁹

Au cours de la seconde phase de la transaction, la phase de négociation et de contractualisation, l'agent intermédiaire peut apporter "*une garantie quant à l'équité de l'échange et à la valeur juridique des termes du contrat*"⁶⁰. Dans un contexte décentralisé, il existe pour les acheteurs et les vendeurs un risque de comportement opportuniste. En tant qu'acteur neutre, l'intermédiaire se charge d'encadrer l'échange et réduit ainsi la probabilité d'un tel comportement. De ce fait, la deuxième fonction attribuable à l'intermédiaire concerne sa capacité à arbitrer la transaction en veillant à sa conformité.⁶¹

Enfin, lors de la phase de conclusion, "*l'intermédiaire joue un rôle clé dans l'assurance de la bonne conclusion de l'accord commercial*"⁶². Un contrat, qu'il soit tacite ou formel, se doit d'être respecté. Par conséquent, l'intermédiaire veillera à ce que l'acheteur s'acquitte du montant de la transaction et le vendeur livre les biens ou la prestation de service. La dernière fonction que nous accordons à l'intermédiaire en tant que tiers de confiance consiste donc à assurer le respect du contrat.⁶³

§4: Le rôle de distributeur

La première fonction du distributeur s'applique uniquement à l'intermédiaire poursuivant des opérations d'achat et de revente, tel qu'un supermarché. Dans ce cas, l'intermédiaire poursuit "*une fonction de vente pour le compte d'un tiers*"⁶⁴, en achetant des produits à une multitude de producteurs avant de les commercialiser auprès des consommateurs.⁶⁵

⁵⁷ N. NEYSEN, Y. WAUTELET & Y. ACHBANY (2007), *op. cit.*, p. 10.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 11.

⁵⁹ *Ibid.*, pp. 11-12.

⁶⁰ *Ibid.*, p. 12.

⁶¹ *Ibid.*

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*, p. 13.

⁶⁵ *Ibid.*

Ensuite, tout marché peut être confronté à une pénurie de l'offre ou une hausse subite de la demande, entraînant un résultat similaire. Grâce à “*un volume important de biens et services à proposer, la constitution de stocks et une régularité des transactions dans le temps*”⁶⁶, l'intermédiaire réduit considérablement ce risque.⁶⁷

Finalement, la garantie de disponibilité que l'intermédiaire assure peut également s'accompagner d'une assurance d'immédiateté sur le marché. En maintenant une offre et une demande élevée, l'intermédiaire consolide la présence d'un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs sur le marché, ce qui favorise la liquidité de celui-ci. C'est précisément ce maintien de la liquidité qui constitue la troisième fonction du distributeur.⁶⁸

⁶⁶ N. NEYSEN, Y. WAUTELET & Y. ACHBANY (2007), *op. cit.*, p. 13.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ibid.*

Chapitre 2 : Les plateformes digitales

Le développement des ICT et d'internet ont créé des opportunités pour les firmes et mené à l'apparition de nouvelles formes d'échanges. De nombreux intermédiaires traditionnels ont pris le train en marche et développé leur présence en ligne, mais nous avons également assisté à l'émergence d'intermédiaires dont la présence se limite au numérique.

Dans ce contexte, l'intermédiation a fait place à un nouveau concept qui a pris de l'ampleur au cours des années 2000 : la plateforme. Celle-ci doit avant tout se comprendre en tant que « *support (locus) qui facilite les interactions (ou les transactions) entre plusieurs groupes d'agents économiques servis par elle* »⁶⁹. La plateforme peut être virtuelle (EBay, Amazon) mais également physique (centre commercial, foire), permanente (place boursière) ou non (appels d'offres). Son existence suppose un « *besoin de coordination des actions des agents économiques et donc qu'il existe des échecs de marché* »⁷⁰. Selon Williamson, ces dysfonctionnements, ou « échecs de marché », surviennent dans trois situations. Premièrement, lorsque la rationalité des acteurs économiques est limitée, ceux-ci sont susceptibles de prendre des mauvaises décisions dues à leur méconnaissance du marché ou leur peur du risque. Deuxièmement, l'auteur identifie les comportements opportunistes comme étant des facteurs menant à l'inefficacité du marché. Troisièmement, les asymétries d'information empêchent le marché de fonctionner de manière optimale. Elles augmentent les coûts de transaction des acteurs économiques puisque la recherche d'information pour trouver les échanges potentiels et les coûts de négociation s'amplifient.⁷¹

Lorsque l'une des conditions précitées est réunie, ou plusieurs conditions simultanément, les échecs de marché se forment. Cela suppose qu'il existe des opportunités d'échanges et des sources de valeurs inexploitées par les acteurs économiques. La plateforme émergera donc précisément pour tirer profit des échecs de marché⁷². Dans un tel contexte, elle jouera un rôle de coordinateur en fournissant l'infrastructure et les règles qui favorisent les transactions entre deux groupes d'utilisateurs. De surcroît, elle devra également répondre aux défis que posent un nouveau modèle de marché, le marché dit « biface », « à deux versants » ou encore « multi-face ».

⁶⁹ E. DE VOGEELEER & P. LESCOP (2011), « Plateformes, coordination et incitations », *Management & Avenir*, Vol. 6, No. 46, p. 208.

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*, p. 203.

⁷² *Ibid.*

Section 1 : Le marché biface et ses effets de réseaux croisés

Les plateformes qui s'inscrivent dans un marché biface diffèrent fondamentalement des intermédiaires classiques. Une chaîne de valeur traditionnelle comportera d'un côté les coûts et de l'autre les revenus. Au contraire, dans un marché biface, les coûts et les revenus sont présents des deux côtés. Cette particularité s'explique par le fait que la plateforme dispose d'une catégorie d'utilisateurs différente sur chaque versant.⁷³

Sur un marché à deux versants ou « *two-sided market* », le processus de mise en relation des agents économiques via la plateforme va engendrer des externalités indirectes de réseau. L'utilité pour les agents économiques présents sur un versant de recourir à l'intermédiaire, dépendra du nombre et de la qualité des agents présents sur l'autre versant. Des externalités positives existeront lorsque « *la relation entre l'utilité d'un individu et le nombre de ses partenaires d'échange potentiels est croissante* »⁷⁴. Le marché du travail en est un parfait exemple : pour le candidat en recherche d'emploi, l'utilité d'un « *job board* » augmente avec le nombre d'annonces disponibles sur ce site. Réciproquement, un recruteur sera plus enclin à diffuser son annonce sur un « *job board* » lorsque ce site attire une grande quantité de candidats. Ce phénomène s'apparente au paradoxe de l'œuf et de la poule : par où commencer ? Quelle stratégie adopter pour « *attirer simultanément les deux versants du marché si, en raison des externalités de réseaux, la présence massive d'agents sur un versant conditionne l'arrivée d'agents sur l'autre versant* »⁷⁵ ? Cette question fera l'objet de notre attention dans la partie subséquente dédiée à l'étude empirique, où nous tenterons d'y répondre.

En conséquence, il existe une attraction forte entre ces deux groupes d'utilisateurs, ce que les économistes appellent « l'effet de réseau ». Avec des effets de réseaux bifaces, la valeur de la plateforme pour une catégorie d'utilisateurs dépend fortement du nombre d'utilisateurs présents sur l'autre face⁷⁶. Grâce à ces effets de réseaux, les plateformes performantes connaissent des rendements d'échelle croissants. Lorsque le réseau s'agrandit, les utilisateurs sont prêts à payer davantage afin d'y accéder. Dès lors, les marges bénéficiaires augmentent lorsque les bases d'utilisateurs augmentent. Cette promesse de rendements croissants a mené à une concurrence accrue sur les marchés bifaces. Les plateformes leader du marché bénéficient de marges plus élevées leur permettant d'allouer des ressources supplémentaires à la recherche et au développement ou bien d'appliquer une baisse des prix. Ces deux méthodes évincent les concurrents les plus faibles et renforcent la position des leaders, donnant lieu à des secteurs entiers dominés par quelques plateformes uniques. Les exemples les plus probants sont Google, eBay dans le secteur des ventes aux enchères en ligne ou encore le « *job board* » Monster dans le domaine des sites d'emploi.⁷⁷

Ces dernières années, compte tenu du potentiel de rendement élevé, le nombre de plateformes sur internet n'a cessé de croître. Pourtant, beaucoup d'entre elles ont fait face à des difficultés pour s'établir et faire perdurer leur réseau biface. Dû à l'environnement hautement concurrentiel, il est primordial de maintenir un équilibre entre offreurs et clients. Dans ce contexte, les entreprises doivent répondre aux enjeux du marché biface et se montrer

⁷³ T. EISENMANN, G. PARKER & M. VAN ALSTYNE (2006), « Strategies for Two-Sided Markets », *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 10, p. 94.

⁷⁴ K. MELLET (2006), « Les marchés numériques du travail : L'émergence de nouvelles technologies de coordination », *Economies et Finances*, Université de Nanterre – Paris X, p. 87.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 88.

⁷⁶ T. EISENMANN, G. PARKER & M. VAN ALSTYNE (2006), *op cit.*, pp. 94-95.

⁷⁷ *Ibid.*

innovantes, notamment en définissant de nouveaux modèles économiques de gestion. Les principaux défis auxquels les détenteurs de plateformes voulant s'inscrire dans une logique de marché à des versants doivent faire face, font l'objet de notre section suivante.⁷⁸

Section 2 : Les principaux défis de la plateforme dans un marché biface

La première décision clé concerne la tarification. Dans un marché biface, les détenteurs de la plateforme doivent déterminer deux prix puisque le marché se subdivise en deux versants. D'un côté, nous retrouvons le « versant subsidié » ; un groupe d'utilisateurs qui, lorsqu'ils sont attirés en grand nombre vers la plateforme, sont grandement appréciés par le versant opposé. De l'autre côté, nous retrouvons le second groupe d'utilisateurs composant le « versant argent ». En règle générale, le nombre d'individus sur le « versant subsidié » est crucial, et peu de frais leur seront facturés. Inversement, le « versant argent » payera davantage que si le marché était perçu comme indépendant.⁷⁹

Dans ce cadre, le but de la plateforme consiste à générer des effets de réseaux croisés : si elle arrive à attirer un volume conséquent d'utilisateurs sur le « versant subsidié », les utilisateurs du « versant argent » seront enclins à déboursier davantage afin de pouvoir les atteindre. Nous soulignons que les effets de réseaux croisés peuvent également fonctionner dans le sens inverse ; si beaucoup d'individus se trouvent sur le « versant argent », la plateforme sera plus attractive et attirera des utilisateurs du « versant subsidié ».⁸⁰

Afin de définir la tarification adéquate, il est primordial de déterminer si les agents économiques pratiquent le « *single-homing* » ; l'hébergement simple, ou le « *multi-homing* » ; l'hébergement multiple. Dans le premier cas, l'agent économique ne choisit d'utiliser qu'une seule plateforme alors que dans le second cas, celui du « *multi-homing* » l'agent économique utilisera plusieurs plateformes. Il est possible de faire face à une situation où les versants utilisent des méthodes d'hébergement opposées. Dans ce cas, la plateforme disposera d'un pouvoir monopolistique concernant l'accès du versant utilisant l'hébergement multiple, à l'autre, et sera également en mesure de fixer des prix plus élevés pour les « *multi-homers* ».⁸¹

La seconde décision s'articule autour du principe selon lequel « Le gagnant emporte tout⁸² ». Dans un secteur hautement concurrentiel caractérisé par des rendements d'échelle croissants, le détenteur de la plateforme devra se poser une question essentielle : Accepte-t-il une forme de concurrence ou veut-il disposer d'une plateforme monopolistique ? Afin de répondre à cette question, il faut déterminer si le marché sur lequel la plateforme se trouve est destiné à être constitué par une plateforme unique. Si c'est le cas, le détenteur de la plateforme devra alors choisir entre partager sa plateforme ou rivaliser.⁸³

⁷⁸ T. EISENMANN, G. PARKER & M. VAN ALSTYNE (2006), *op. cit.*, p. 94.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 95.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 96.

⁸¹ M. ARMSTRONG (2006), « Competition in Two-Sided Markets », *RAND Journal of Economics*, Vol. 37, No. 3, p. 669.

⁸² « *The winner takes all* » (Traduction libre).

⁸³ T. EISENMANN, G. PARKER & M. VAN ALSTYNE (2006), *op. cit.*, p. 99.

La dernière décision se rapporte à la menace de l'enveloppement. La plateforme doit constamment faire face au danger du « phagocytage » ; se faire avaler par le détenteur d'une plateforme adjacente qui entrerait sur le marché. En effet, le chevauchement des bases de données d'utilisateurs entre plusieurs plateformes est un phénomène fréquent. Le risque de se faire absorber par la plateforme adjacente apparaît lorsque cette dernière commence à proposer des fonctionnalités similaires et tente d'estomper les frontières du marché. On parle alors du phénomène de « convergence ».⁸⁴

Section 3 : L'attraction de la plateforme

Comme nous l'avons précédemment identifié, le détenteur de la plateforme capte de la valeur en exploitant les échecs de marché. La plateforme tentera de rectifier les asymétries d'information et d'agir en tant qu'infomédiaire. En procurant l'information nécessaire et la connaissance manquante aux agents économiques, elle suscitera des transactions et des échanges.⁸⁵

Toutefois, les agents économiques ne se rendent pas instinctivement sur la plateforme pour s'y inscrire ou s'y affilier. Afin de pousser les agents économiques à interférer sur son marché, la plateforme doit impérativement se rendre attractive. Pour ce faire, elles prendront en charge deux fonctions de base : d'une part, elles diminueront les asymétries d'information pré-transactionnelles telles que la recherche de l'agent économique, les coûts de recherche de l'information ou la négociation. D'autre part, les plateformes réduiront les coûts joints de la transaction. On entend par là les « *coûts post-transactionnels, garanties des termes de l'échange, sécurisation des paiements, logistique de distribution, etc.* »⁸⁶. En remplissant ces deux fonctions, la plateforme assure une réduction des coûts liés à l'interaction, ce qui représente le premier facteur d'attractivité. Ensuite, il est capital que la plateforme soit reconnue comme faisant office de tiers de confiance. Le deuxième facteur d'attractivité concerne donc l'identité du porteur de la plateforme.⁸⁷

⁸⁴ T. EISENMANN, G. PARKER & M. VAN ALSTYNE (2006), *op. cit.*, p. 100.

⁸⁵ E. DE VOGELEER & P. LESCOP (2011), *op. cit.*, p. 208.

⁸⁶ *Ibid.*, p. 209.

⁸⁷ *Ibid.*

Chapitre 3 : Les implications de la gestion d'une plateforme en termes de marketing digital

Section 1: Emergence de la mobilisation de concepts et outils marketing dans l'attraction des candidats

Depuis de nombreuses années, le marché de l'emploi connaît de profondes évolutions. Le renversement de la pyramide démographique et le départ à la retraite des baby-boomers ont mené à une raréfaction des candidats. En 1997, un rapport sorti par McKinsey & Co. déclarait qu'il y avait une « guerre des talents » et prédisait que le succès futur des entreprises dépendrait de leur capacité à attirer et recruter les meilleurs d'entre eux⁸⁸. Dans ce marché du travail de plus en plus compétitif, l'attraction des talents est devenue l'un des enjeux majeurs des entreprises.⁸⁹

Parallèlement, le monde est entré dans une ère digitale. Le marché du travail n'a pas échappé à la règle et a été témoin d'une migration d'envergure vers internet. Les candidats ont peu à peu délaissé la presse papier dans leur recherche d'emploi et se sont tournés vers les nouvelles possibilités offertes en ligne. L'attrait pour ce nouveau canal de recherche d'emploi s'explique par une baisse des coûts de transaction pour les candidats, notamment grâce à la facilité de recherche et le gain de temps considérable. Cette transition a également été facilitée par l'émergence et la croissance rapide des plateformes telles que les « *job boards* ». La combinaison de ces éléments a mené à l'essor du concept de « e-recrutement », qui se comprend comme « *l'utilisation de toute technologie pour attirer, sélectionner ou gérer le processus de recrutement* »⁹⁰ Les entreprises ont dû s'adapter et beaucoup d'entre elles ont pris la décision de créer un site employeur.⁹¹

Le marché du recrutement actuel se caractérise donc par une forte concurrence. Afin de procéder à l'acquisition de talents, tous les acteurs cités ci-dessus se sont vus contraints de mettre en place une série d'outils marketing ainsi qu'une véritable stratégie digitale. Le but étant d'une part, mettre leur marque en avant et se faire connaître, et d'autre part, attirer les bons candidats, notamment sur leur site employeur, dans le cadre de leur processus de recrutement.

Cette situation et ce besoin d'aligner la fonction de recrutement à des techniques marketing ont mené à l'émergence du concept de « marketing RH⁹² ». Ligier nous en propose une définition générale : « *Il s'agit d'une volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés* »⁹³.

⁸⁸ J. FAULCONBRIDGE, J. BEAVERSTOCK, S. HALL & A. HEWITSON (2009), « The 'War for Talent' : The Gatekeeper Role of Executive Search Firms in Elite Labour Markets », *Geoforum*, Vol. 40, Iss. 5, p. 801.

⁸⁹ M. WALLACE, I. LINGS, R. CAMERON & N. SHELDON (2014), « Attracting and Retaining Staff : The Role of Branding and Industry Image », in *Workforce Development* (HARRIS R. & SHORT T.), Ch. 2, p. 19.

⁹⁰ A. GIRARD & B. FALLERY (2009), « E-Recruitment : New Practices, New Issues. An Exploratory Study », *Human Resource Information System*, INSTICC Press, p. 40.

⁹¹ E. MARCHAL, K. MELLET & G. RIEUCAU (2007), « Job Board Toolkits : Internet Matchmaking and Changes in Job Advertisements », *Human Relations*, SAGE Publications, Vol. 60, Iss. 7, p. 1099.

⁹² « Marketing des Ressources Humaines ».

⁹³ S. PANCZUK & S. POINT (2008), « Enjeux et outils du marketing RH », *Eyrolles Editions d'Organisation*, p. 4.

Dans ce chapitre, nous porterons notre analyse sur le « marketing RH » et plus particulièrement le marketing de recrutement. Dans un premier temps, nous aborderons les concepts qui jouent un rôle-clé dans l'attraction des candidats vers une marque ou une entreprise, notamment à travers la théorie du « *brand equity* » et de « *l'employer branding* ». Dans un second temps, nous mettrons en avant les différents facteurs qui rendent une plateforme attractive aux yeux des candidats.

Section 2: Du concept de marque à l'émergence de « l'employer branding »

Le marketing de recrutement se comprend comme « *tous les outils marketing utilisés pour attirer les profils adéquats parmi un groupe de candidats* »⁹⁴. Pour attirer les meilleurs profils, une entreprise peut faire usage de différentes techniques. Elle peut par exemple, instaurer des campagnes de publicité axées autour du recrutement ou bien utiliser sa propre marque afin de se présenter en tant qu'employeur de qualité. La marque ou « *brand* » en anglais, est « *un atout dont la valeur reflète sa capacité intrinsèque à modifier les comportements d'achats* »⁹⁵. Sa simple existence, si elle projette une image positive, ajoute de la valeur aux services ou produits proposés par une entreprise. Dans la section qui suit, nous détaillerons la notion de « *brand equity* » et expliquerons à travers quels mécanismes la marque agit sur les choix des consommateurs.

§1: « *Brand equity* » ou « capital de marque »

Il existe des définitions distinctes du « *brand equity* » selon que l'on se place du point de vue de l'entreprise ou du consommateur. Sous l'angle de l'entreprise, Changeur a considéré ce concept comme « *la capacité de permettre aux produits/services de marques de générer des bénéfices plus élevés qu'ils ne l'auraient fait sans, ou sous une autre, marque* »⁹⁶. Dans la perspective du consommateur, cette fois-ci, Keller a proposé de définir le « *brand equity* » comme « *l'effet différentiel que la connaissance de la marque procure sur la réponse des consommateurs au marketing de la marque* »⁹⁷. Selon cet auteur, la connaissance de la marque se subdivise en deux dimensions essentielles : la notoriété et l'image.⁹⁸

Pendant une longue période, le concept de « *brand equity* » a été associé au secteur du « *Fast-Moving-Consumer-Goods* »⁹⁹. Lorsque nous pensons aux une marque, notre esprit tend à se diriger vers des grands manufacturiers que nous connaissons bien tels que *Coca-Cola*, *Nestlé* ou encore *L'Oréal* plutôt que vers des entreprises de services telles que *Hays*. Pourtant ces dernières sont tout aussi susceptibles de posséder des actifs intangibles, dont l'image et la

⁹⁴ S. SOULEZ & C. GUILLOT-SOULEZ (2011), « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : Regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 26, No. 1/2011, p. 40.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 41.

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ Ci-après référencé en tant que « FMCG ».

notoriété font partie. De surcroît, ces atouts peuvent s'avérer d'autant plus importants pour les entreprises de services que pour les entreprises productrices.¹⁰⁰

Toute organisation peut être vue comme un groupement d'actifs tangibles et intangibles. Néanmoins, les premiers seront les seuls à être chiffrés et inscrits dans les états financiers de l'entreprise. Les actifs incorporels comprennent une série « *d'actifs qui sont internes à l'organisation (e.g. compétences, expérience, motivation, brevets) ainsi que des actifs de marché comme la fidélité du client, l'image de marque, la sensibilisation du client, la distribution sécurisée, et les relations avec les clients/distributeurs* »¹⁰¹. Dans les entreprises de services, ces actifs incorporels forment la grande majorité des actifs contrairement aux entreprises productrices qui disposeront d'actifs tangibles tels que des machines, des propriétés ou des stocks de marchandises.¹⁰²

Dans la littérature sur le marketing, les actifs de marchés sont abordés sous le concept de « *brand equity* ». Cependant, ce terme est connoté par une référence aux produits. Afin d'éviter toute ambiguïté dans le cadre de ce travail, nous utiliserons l'expression « actifs de marché », qui s'entend comme les « *actifs intangibles d'une entreprise qui sont distincts des actifs intangibles internes et des compétences* »¹⁰³. Dans les vingt dernières années, un grand nombre d'auteurs dans le domaine du marketing et de la gestion stratégique ont souligné l'importance grandissante du rôle que jouent les actifs intangibles dans la procuration d'un avantage concurrentiel¹⁰⁴. Dans la partie subséquente, nous développerons davantage ce concept, à travers les notions de « *brand awareness* » ou « notoriété des marques », et de « *brand image* » ou « image de marque ».

La **notoriété** est un actif primordial pour toute entreprise, qui se forme au travers de ses activités de communication marketing et reflète souvent les parts de marché détenues par une organisation. Notons que la notoriété devra être distinguée de la réputation, la première faisant référence aux nombres de personnes ayant une connaissance de la marque¹⁰⁵, la seconde s'attachant à la manière dont la marque est connue¹⁰⁶.

Similairement à la majorité des actifs de marché, la notoriété se construit progressivement et dépend largement de l'âge de l'entreprise. Elle agit donc en tant que barrière à l'entrée pour les organisations nouvellement créées, qui auront souvent de grandes difficultés à atteindre le niveau de renommée dont jouissent les entreprises implantées dans un secteur depuis longtemps.¹⁰⁷

¹⁰⁰ B. SHARP (1996), « Brand Equity and Market-based Assets of Professional Service Firms », *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 13, No.1, p. 3.

¹⁰¹ *Ibid.*, pp. 4-5.

¹⁰² *Ibid.*, p. 5.

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁵ LAROUSSE, « Définition de 'notoriété' », Disponible à :

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/notori%C3%A9t%C3%A9/55072?q=notori%C3%A9t%C3%A9#54691> [Consulté le 22 Juillet 2017].

¹⁰⁶ LAROUSSE, « Définition de 'réputation' », Disponible à :

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9putation/68543> [Consulté le 22 Juillet 2017].

¹⁰⁷ B. SHARP (1996), *op cit*, p. 8.

Disposer d'une notoriété favorable s'avère crucial pour toute organisation. L'incidence positive qu'elle engendre sur les ventes est bien établie et se décline de plusieurs manières. Premièrement, la notoriété a un effet bénéfique sur les choix des consommateurs et leur perception de la qualité d'un produit. Le raisonnement des consommateurs suivrait la logique suivante : « *S'ils ont entendu parler de l'entreprise, cela veut dire que l'entreprise devrait avoir beaucoup de clients et être performante* »¹⁰⁸. De plus, les consommateurs se sentiraient davantage en sécurité avec des produits ou des marques familières, réduisant ainsi le risque qu'ils y associent. En effet, les psychologues ont depuis longtemps mis en évidence l'aversion de la nature humaine pour ce qui relève de l'inconnu¹⁰⁹. Deuxièmement, l'impact positif sur les ventes s'expliquerait par l'utilisation d'heuristiques de choix lorsque les consommateurs sont face à une décision. Dans une telle situation, ces derniers auront tendance à réduire leur charge cognitive, ainsi que leurs coûts de recherche. Ce faisant, il est fort probable qu'ils fassent usage de raccourcis dans leur prise de décision, tels que choisir la première marque qui leur vient à l'esprit ou celle dont ils ont le plus entendu parler.¹¹⁰

L'**image** des marques ou la réputation, n'a eu cesse de prendre de l'ampleur dans le monde de l'entreprise. La société dans laquelle nous vivons est de plus en plus connectée et doit quotidiennement faire face à des innovations en termes de produits ou de services. Dans ce contexte, l'image de marque d'une entreprise a dépassé les domaines des relations publiques et de la publicité pour se porter en tant qu'atout stratégique majeur des organisations au sens large. La projection d'une image claire et précise permettra à une marque de se démarquer parmi les concurrents et d'améliorer les communications de l'entreprise. De surcroît, la signification qu'associe le consommateur à la marque ou l'organisation, aura un impact décisif sur son comportement d'achat. Un nom prestigieux, par exemple, ajoutera de la valeur à l'offre et aura pour effet d'amoinrir le risque dans l'esprit de l'acheteur. Pour l'entreprise de service, posséder une bonne réputation sera d'autant plus important que les consommateurs font état de difficultés pour en évaluer la qualité.¹¹¹

Les actifs de marché intangibles que nous venons d'identifier nécessitent un investissement quotidien et s'établissent sur une longue durée. Les entreprises de service désireuses d'accroître leur valeur et de s'assurer un flux de revenus durable se devront d'édifier et maintenir de tels atouts.¹¹²

Le modèle de Keller, développant le cadre conceptuel autour du « *brand equity* », démontre le rôle crucial de la notoriété et de l'image dans l'attraction des consommateurs envers l'une ou l'autre marque. Dans son ouvrage, Keller souligne également l'utilité de la publicité, la loyauté des consommateurs, la qualité du produit/service, ou encore les associations de marques, comme vecteurs d'une marque forte¹¹³. Cependant, ce concept de « *brand equity* » peut-il aussi s'appliquer au marketing du recrutement ? Il semble que oui. En effet, lors de la phase initiale de la recherche d'emploi, les candidats ne disposent pas d'une grande quantité d'informations sur les entreprises. Dès lors, leurs décisions vont principalement s'appuyer sur la perception qu'ils ont d'une organisation, ou en d'autres mots, l'image de la marque. Celle-ci va, dans un premier temps, influencer sur la réponse du candidat à une annonce d'emploi. Néanmoins, l'image de l'organisation, essentiellement associée à son nom, est

¹⁰⁸ B. SHARP (1996), *op. cit.*, p. 8.

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 9.

¹¹¹ *Ibid.*, pp. 9-10.

¹¹² *Ibid.*, p. 11.

¹¹³ K. KELLER (1993), *op. cit.*, pp. 4-7.

distincte de son image en tant que recruteur. Par conséquent, il est nécessaire de développer un concept de « *brand equity* » qui serait spécifique au recrutement. Il s'agit précisément du but poursuivi par la notion « *d'employer branding* ». ¹¹⁴

§2: « *Employer branding* » ou la « *marque-employeur* »

Nous venons de le voir, les fondements de « *l'employer branding* » se situent dans les pratiques marketing. En 1996, déjà, Ambler et Barrow avançaient l'idée que les méthodes de gestion de marque pouvaient s'appliquer aux situations d'emploi. Ces mêmes auteurs proposaient une définition de la « *marque-employeur* », entendue comme « *la somme des avantages associés à un emploi et à un employeur* » ¹¹⁵. De manière similaire aux produits de marques, la littérature sur le sujet avance l'hypothèse que « *les candidats potentiels sont attirés par une entreprise à cause de la perception qu'ils ont de ses attributs, de ses avantages et de l'image de la marque-employeur* » ¹¹⁶. Cela signifierait que la *marque-employeur* implique la promotion, aussi bien en interne qu'en externe, des caractéristiques qui rendent l'entreprise distincte de ses concurrents, mais aussi plus attrayante en tant qu'employeur. ¹¹⁷

Par conséquent, « *l'employer branding* » s'explique comme une combinaison entre des principes marketing et des pratiques de recrutement. Tout comme un consommateur se fierait à une marque pour différencier des produits, les candidats potentiels se baseraient sur la *marque-employeur* pour prendre une décision quant à l'organisation dans laquelle ils postuleront. ¹¹⁸

Ils seront plus attirés par une entreprise ayant une *marque-employeur* forte plutôt qu'une entreprise ayant une *marque-employeur* plus faible. La perception du candidat vis-à-vis de la *marque-employeur* d'une entreprise dépendra de certains éléments, tels que sa connaissance et ses sentiments à l'égard de cette *marque-employeur*. Naturellement, ces facteurs peuvent évoluer suivant les stratégies de marketing, une expérience personnelle ou le bouche-à-oreille. ¹¹⁹

Pour Ambler et Barrow, le terme « *employer branding* » peut donc se comprendre comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques offerts par l'emploi et associés à l'organisation employeur* » ¹²⁰. Les avantages fonctionnels seraient l'ensemble des possibilités qu'offrent l'employeur comme, par exemple, un travail valorisant ou permettant un épanouissement personnel, des horaires flexibles ou encore un lieu de travail confortable. Ensuite, les avantages économiques concernent les rémunérations financières, et les avantages psychologiques sont ceux qui confèrent un sentiment d'appartenance ¹²¹. Ces mêmes auteurs précisent que le rôle principal de « *l'employer branding* » serait de « *fournir un cadre cohérent pour le management afin de simplifier et cibler les priorités, augmenter la*

¹¹⁴ S. SOULEZ & C. GUILLOT-SOULEZ (2011), *op. cit.*, p. 41.

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ M. WALLACE, I. LINGS, R. CAMERON & N. SHELDON (2014), *op. cit.*, p. 20.

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ *Ibid.*, p. 21.

¹²¹ S. SOULEZ & C. GUILLOT-SOULEZ (2011), *op. cit.*, p. 41.

productivité et améliorer le recrutement, la rétention et l'engagement »¹²², ce qui aurait pour effet de réunir les fonctions RH et marketing d'une même organisation.¹²³

D'un point de vue de la gestion des ressources humaines, « *l'employer branding* » se compose de trois éléments. Premièrement, il est primordial pour une entreprise de concevoir une proposition de valeur à l'égard de ses employés qui serait articulée autour de sa culture d'entreprise, de son style de management et de son image en tant qu'employeur. Deuxièmement, cette proposition de valeur doit être vendue et diffusée aux candidats potentiels. Troisièmement, la proposition de valeur doit également être adressée aux employés actuels afin qu'ils imprègnent les valeurs de l'organisation. C'est cette dernière étape, souvent désignée comme de « *l'employer branding* » interne, qui favorisera la rétention ainsi que la productivité des employés.¹²⁴

Lorsqu'une entreprise met en place une stratégie « *d'employer branding* » qui est claire, cohérente et crédible, de nombreux avantages peuvent en résulter. Une marque-employeur forte témoigne d'un certain nombre de caractéristiques : « *une reconnaissance et une image positive sur le marché du travail, un respect des termes du contrat psychologique, des caractéristiques économiques et symboliques hautement valorisées par les employés potentiels, une différenciation en tant qu'employeur, et des activités stables permettant de positionner durablement l'entreprise dans le marché du travail* »¹²⁵. Des travaux empiriques ont également démontré une hausse aussi bien de la quantité que de la qualité des postulants, ayant pour conséquence, une baisse des coûts de recrutement. Selon Moroko et Uncles, les avantages économiques d'une marque-employeur forte peuvent être mesurés à travers des « *HR Metrics* » avec un focus interne (roulement du personnel et durée moyenne d'occupation du poste) ou un focus externe (quantité d'individus ayant postulé à une offre d'emploi et le ratio d'offres d'emplois acceptées).¹²⁶

§3: Les étapes essentielles à la construction d'une stratégie « *d'employer branding* »

Etablir une stratégie « *d'employer branding* » ne se fait pas du jour au lendemain. L'entreprise se devra de bâtir un véritable plan marketing si elle souhaite ériger et diffuser une marque-employeur claire, cohérente et crédible aux yeux des candidats potentiels. Afin d'y parvenir, il est conseillé de suivre un itinéraire logique que nous détaillerons dans la partie suivante.

Dans un premier temps, l'organisation doit effectuer un travail sur elle-même et identifier les éléments constituant son identité. Parmi ceux-ci, nous retrouvons des éléments relatifs à l'histoire de l'entreprise, mais aussi, au métier exercé, au savoir-faire, à la culture interne ou encore aux valeurs promues. L'ensemble formera l'âme de l'entreprise et donc l'image qu'elle souhaitera renvoyer aussi bien en interne qu'en externe.¹²⁷

¹²² M. WALLACE, I. LINGS, R. CAMERON & N. SHELDON (2014), *op. cit.*, p. 21.

¹²³ *Ibid.*

¹²⁴ *Ibid.*

¹²⁵ *Ibid.*, pp. 21-22.

¹²⁶ *Ibid.*, p. 22.

¹²⁷ P. LIGER (2013), « Marketing RH », *Editions Dunod*, 3^e édition, Paris, pp. 40-41.

Dans un second temps, effectuer une analyse des pratiques de recrutement de la concurrence sera une étape capitale dans le domaine du marketing RH. La connaissance qui en résultera donnera l'occasion à l'entreprise de procéder à un repositionnement éventuel sur le marché afin d'attirer des candidats, grâce à une offre-employeur singulière et exclusive. Pour ce faire, l'entreprise devra se démarquer de ses concurrents en effectuant des choix uniques, que ce soit au niveau de l'image qu'elle souhaite renvoyer ou de sa communication.¹²⁸

Durant la dernière phase, l'entreprise procédera à une segmentation et au ciblage de la population présente sur le marché de l'emploi. Kotler et Armstrong nous proposent une définition de la segmentation, entendue comme « *une division du marché en groupes de consommateurs distincts ayant chacun des besoins, caractéristiques ou comportements différents, et qui pourraient nécessiter des produits ou un marketing mix particuliers* »¹²⁹. Ce concept marketing nous indique que pour communiquer son message de manière efficace, celui-ci devra être orienté vers le segment recherché et devra correspondre aux attentes des candidats potentiels qui s'y trouvent. La segmentation sera suivie d'un ciblage, qui, comme son nom l'indique, évitera de « ratisser trop large ». Liger nous apporte une explication des risques encourus : « *Le message sera nécessairement généraliste, peut être banal, en tout cas insuffisamment précis pour permettre en retour une remontée de candidatures exploitables, qualifiées. Souvent, il faudra alors gérer des centaines de CV, et subir le syndrome de 'l'aiguille dans la botte de foin'* »¹³⁰. Ce premier problème débouchera directement sur le second, c'est à dire une perte de temps et des coûts engendrés inutilement. Afin d'éviter ce cas de figure, le ciblage se présente donc comme une solution indispensable dans le processus de recrutement.¹³¹

§4 : Communiquer l'image et l'offre-employeur

Lorsque la population cible a été identifiée, l'objectif de l'entreprise sera de communiquer l'offre-employeur précédemment élaborée en fonction des différentes étapes que nous venons de voir. L'organisation devra alors choisir le ou les canaux de communication qui seront les plus à même de toucher les candidats visés. Notons que dans le domaine du recrutement, les entreprises font usage de canaux de communication très divers.

A) La presse écrite et l'affichage publicitaire

A la sortie de la seconde guerre mondiale, la presse écrite et l'affichage publicitaire sont devenus les canaux de communication principaux pour les entreprises souhaitant recruter¹³². Certes, depuis l'essor d'internet, cette pratique a perdu en importance, mais elle demeure encore largement répandue, notamment dans la presse gratuite et dans les magazines spécialisés dans un certain domaine, tel que l'IT ou l'ingénierie¹³³. Ce canal de communication permet à une entreprise de se faire connaître et de toucher un public particulier lorsqu'une publication est rédigée dans une presse spécialisée.

¹²⁸ P. LIGER (2013), *op. cit.*, p. 42.

¹²⁹ G. ARMSTRONG & P. KOTLER (2005), « Marketing : An Introduction », *Pearson*, 7th edition, p. 54.

¹³⁰ P. LIGER (2013), *op. cit.*, p. 55.

¹³¹ *Ibid.*

¹³² N. YAO (2011), « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », *Communication et organisation*, 40 | 2011, p. 62.

¹³³ P. LIGER (2013), *op. cit.*, p. 86.

En plus de la presse écrite, l'organisation peut également choisir de procéder à une campagne d'affichage publicitaire. L'avantage de ce type de communication réside dans la possibilité pour l'entreprise de valoriser son image de marque, tout en faisant preuve d'innovation. De plus, les affiches publicitaires arborent habituellement un lien qui renvoie directement vers un site employeur, à partir duquel les intéressés pourront postuler ou récolter des informations supplémentaires concernant l'entreprise.¹³⁴

B) L'Internet et le recrutement 1.0¹³⁵

Internet a révolutionné le monde de la communication en permettant la transmission d'informations globalement et instantanément. L'utilisation du web par les entreprises désirant recruter de la main d'œuvre a rapidement décollé, laissant place à une nouvelle pratique, « l'e-recrutement ». Aujourd'hui, la majorité des entreprises se sont munies d'un site employeur ou ont intégré le « *job board* » dans leurs pratiques de recrutement.

Nous venons de le voir, le site employeur donne l'occasion aux candidats de recueillir des informations sur l'entreprise, mais il comprend aussi habituellement une section carrière consacrée aux emplois vacants, où le candidat aura, entre autres, la possibilité de déposer un CV. Dans certaines organisations, une plateforme entière peut être dédiée à cet égard. Le site employeur présente l'avantage de « *perfectionner la connaissance des visiteurs au sujet de l'entreprise, de promouvoir une image de l'employeur attirante et, bien entendu, de générer des candidatures* »^{136 137}.

En plus du site employeur, l'organisation aura l'opportunité de recourir à un « *job board* ». Ces plateformes ont émergé aux alentours des années 2000 et n'ont cessé de se développer depuis. Aujourd'hui, elles sont un élément incontournable sur le marché du recrutement. L'ambition de cette plateforme consiste à mettre en relation l'offre et la demande de main d'œuvre. En effet, d'un côté, le « *job board* » permet aux entreprises désireuses de recruter, de communiquer leurs offres d'emplois à un vaste public via une publication d'annonce. De l'autre côté, le chercheur d'emploi a l'opportunité de soit répondre à ces annonces en posant sa candidature, soit déposer son CV sur la plateforme, ce qui viendra alimenter la base de données du « *job board* ». Ce dernier peut être généraliste, l'exemple le plus connu étant *Monster*, ou spécialisé. Dans ce cas, il offrira des informations sur un secteur ou une profession spécifique et fournira des CV plus qualifiés.¹³⁸

Ces deux outils ont rendu possible une communication d'entreprise à grande échelle et ont également assuré un accès à de vastes bases de données de compétences¹³⁹. Cependant, les professionnels du secteur ont souligné le fait que l'internet 1.0 devenait insuffisant dans le cadre du processus de recrutement¹⁴⁰. Depuis quelques années, l'internet a évolué pour devenir un espace caractérisé par la collaboration, le partage et les réseaux sociaux. Cette évolution

¹³⁴ P. LIGER (2013), *op. cit.*, p. 87.

¹³⁵ « Le web 1.0 fait référence au premier stade du World Wide Web, qui était entièrement constitué de pages web connectées aux moyens d'hyperliens » ; « Definition – What does *Web 1.0 mean* ? ». Disponible à : <https://www.techopedia.com/definition/27960/web-10> [Consulté le 26 Juillet 2017].

¹³⁶ A. GIRARD & B. FALLERY (2009), *op. cit.*, p. 41.

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ *Ibid.*

¹³⁹ *Ibid.*

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 43.

d'internet vers le 2.0 a également ouvert la voie à de nouvelles fonctionnalités et méthodes de recrutement.

C) *Les réseaux sociaux et le recrutement 2.0*¹⁴¹

L'entrée d'internet dans « l'ère du 2.0 » et des réseaux sociaux ont profondément impacté la manière dont les entreprises recrutent¹⁴². Les réseaux sociaux se définissent comme « *des plateformes techniques qui fournissent l'opportunité de communiquer et qui offrent des ressources à leur audience* »¹⁴³. Parmi les canaux de communication les plus régulièrement employés dans le cadre du recrutement, nous pouvons retrouver Facebook, Twitter ou LinkedIn. En outre, les blogs, réseaux virtuels ou encore les plateformes vidéo telles que YouTube, peuvent également être des moyens de télécommunications, toutefois, leur utilisation dans le cadre du recrutement se fait plus rare.

En premier lieu, les réseaux sociaux permettent notamment aux entreprises d'augmenter leur capital social en bâtissant de nouvelles relations avec des candidats potentiels. Dans les faits, les utilisateurs de ces plateformes ne sont pas tous en recherche d'emploi, mais la majorité d'entre eux demeurent à l'écoute des opportunités qui se présentent¹⁴⁴. En deuxième lieu, le « web 2.0 » représente un moyen de communication et de différenciation hors pair. Il peut également servir en tant que support à des événements se déroulant « hors-ligne ». Par conséquent, il offre à l'entreprise une visibilité accrue, et peut s'avérer être un outil stratégique et de grande valeur pour le développement de la réputation ou de « *l'employer branding* ». ¹⁴⁵

D) *La cooptation*¹⁴⁶ ou le « bouche-à-oreille »

La cooptation représente un outil formidable de marketing RH. Qui d'autre qu'un employé serait le mieux placé en termes de connaissance de l'organisation et pour en louer les mérites ? Ce dernier pourra relayer les offres d'emplois disponibles au travers de son réseau social et plus particulièrement, aux personnes qu'il estime le plus adapté aux exigences et à la culture de l'entreprise. Généralement, l'entreprise prévoit le versement d'une prime au salarié, le « parrain », lorsque la personne qu'il a recommandée, son « filleul », est engagé. Nonobstant le paiement de cette indemnité au salarié, la cooptation reste un moyen de recruter des candidats de qualité et à faible coût.¹⁴⁷

¹⁴¹ « Le web 2.0 fait référence au deuxième stade de développement du World Wide Web. Il est conçu comme une combinaison de concepts, de tendances et de technologies axées sur la collaboration des utilisateurs, le partage de contenu généré par l'utilisateur, et les réseaux sociaux » ; « Définition de Web 2.0 ». Disponible à : <http://www.dictionnaire.com/browse/web-2-0> [Consulté le 26 Juillet 2017].

¹⁴² T. SANDER & P. LEE TEH (2015), « The Use of Social Network Sites for the Employment Seeking Process », *International Journal of Social Sciences*, Vol. 4, Iss. 1, p. 99.

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ A. GIRARD & B. FALLERY (2009), *op. cit.*, p. 43.

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 44.

¹⁴⁶ Le Larousse définit la « cooptation » comme étant « la désignation d'un membre nouveau d'une assemblée, d'un corps constitué, etc. par les membres qui en font déjà partie » ; LAROUSSE, « Définition de 'cooptation' ». Disponible à : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cooptation/19061> [Consulté le 27 Juillet 2017].

¹⁴⁷ P. LIGER (2013), *op. cit.*, p. 63.

E) Les autres canaux de communication

Au-delà des canaux de communication susmentionnés, il existe une multitude d'autres options envisageables pour l'entreprise.

Premièrement, elle peut décider d'occuper un stand sur un salon de l'emploi. De ce fait, les recruteurs ou représentants de l'entreprise peuvent directement rencontrer les personnes et répondre à leurs questions si besoin. Il s'agit également d'une manière de récolter des CV et, plus généralement, de renforcer leur visibilité et leur image de marque sur le marché.

Deuxièmement, il peut s'avérer utile pour l'organisation de construire des partenariats avec des écoles ou des universités, en particulier dans les établissements consacrés à des métiers en pénurie. Certaines grandes entreprises iront même jusqu'à désigner un « *campus manager* » qui sera en charge de créer une relation permanente avec l'institution. Cet individu peut aider son employeur à acquérir un avantage concurrentiel en identifiant les « talents » potentiels et en créant des relations de proximité avec ceux-ci.¹⁴⁸

Troisièmement, un grand nombre d'entreprises font régulièrement appel à des stagiaires. Dès lors, l'organisation devra porter une attention particulière à l'intégration de ces derniers dans les activités quotidiennes, et les considérer au même titre que des futurs candidats. Dans certains cas, lorsque le stage a été concluant, celui-ci aboutira à une offre d'emploi. Dans l'éventualité contraire, il importe que le stagiaire soit satisfait de son expérience. Similairement à la cooptation, le stagiaire peut promouvoir l'entreprise auprès de son entourage et ainsi diffuser une image-employeur de qualité.¹⁴⁹

Dernièrement, d'autres canaux de communication sont apparus, principalement dans le but de toucher une population plus jeune : projection d'un clip au cinéma appelant à postuler en ligne sur le site de l'entreprise, transposition du « *Speed-Dating* » au recrutement, carte postale publicitaire disponible dans des cafés, organisation d'un tournoi de football entrecoupé d'entretiens d'embauches, etc.¹⁵⁰

¹⁴⁸ P. LIGER (2013), *op. cit.*, p. 66-71.

¹⁴⁹ *Ibid.*, pp. 78-80.

¹⁵⁰ *Ibid.*, pp. 87-89.

Section 3: Attributs d'une plateforme de recrutement attirante pour le candidat

Nous venons de voir comment et à travers quels canaux une organisation pouvait diffuser sa marque, et plus particulièrement sa marque-employeur, dans l'optique d'attirer des candidats. Dans la partie qui suit, nous nous attellerons à expliquer les facteurs essentiels qui influencent l'attractivité d'un site web dans le cadre d'un processus de recrutement. Nous concentrerons principalement notre étude sur le site employeur qui dispose souvent d'une section générale consacrée aux informations pertinentes concernant l'entreprise, ainsi qu'une autre section dédiée spécifiquement aux offres d'emplois disponibles.¹⁵¹

Lorsque des candidats postulent via un site employeur, ils ne s'attendent généralement pas à décrocher l'emploi en question malgré le fait que la majorité des postes vacants d'une entreprise seront habituellement référencés sur leur site employeur. Afin de susciter un maximum de candidatures satisfaisantes, l'entreprise se doit de rendre son site employeur attractif. Celui-ci sera attractif lorsque « *les candidats potentiels le considèrent comme attrayant et peuvent se rappeler des informations présentées sur le site* »¹⁵². Pour atteindre cet objectif, l'entreprise devra prendre en compte des paramètres tels que « *l'esthétique, le contenu, la navigation, l'interactivité et la protection des données* »¹⁵³.

L'esthétique d'un site employeur se compose de deux éléments : la conception et la vivacité. La conception, ou le « *design* » en anglais, touche principalement aux images, aux espaces libres, à la police utilisée et aux couleurs du site. Il s'agit d'un élément décisif en ce qui concerne les annonces d'emplois en ligne. Logiquement, une annonce présentée comme un long texte continu en noir et blanc sera considérée comme moins attractive qu'une annonce ayant une disposition claire, ainsi qu'une police et des couleurs attrayantes. Ensuite, l'uniformité du design est aussi un facteur primordial. Lorsque toutes les sections du site employeur sont présentées de la même manière (couleur, textes, images) et sont en accord avec le contenu, l'uniformité crée une impression de cohérence, ce qui renforce à son tour l'esthétique¹⁵⁴. La vivacité, quant à elle, décrit « *l'étendue des fonctionnalités d'un site web qui sont censées divertir l'utilisateur* »¹⁵⁵. Un site internet vif obligera l'utilisateur à faire appel à plusieurs de ses sens, ce qui lui vaudra une expérience de visite unique. Du contenu tel que des images, de la musique ou des vidéos sont caractéristiques d'un site web considéré comme vif.¹⁵⁶

L'attractivité esthétique aura l'avantage d'attirer un grand volume de candidats mais, plus important encore, un **contenu** bien structuré sur le site débouchera sur un processus d'auto-élection et ne conservera que les candidats adéquats. Il s'agit d'un enjeu majeur pour toute entreprise qui souhaite attirer des candidats correspondant au profil recherché, tout en érigeant des barrières pour les candidats qui ne conviendraient pas¹⁵⁷. Dans ce processus d'auto-élection, l'information disponible aura un impact conséquent sur l'attraction et la pertinence du site web. Généralement, on retrouve des informations concernant les offres d'emplois et l'entreprise en elle-même. Ces deux types d'information sont d'une importance équivalente dans le processus

¹⁵¹ S. STROHMEIR & A. DIEDERICHSEN (2010), « Evidence-Based e-HRM ? On the Way to Rigorous and Relevant Research », *Proceedings of the 3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, May 2010, Bamberg, Germany, Vol. 570, p. 129.

¹⁵² *Ibid.*, p. 130.

¹⁵³ *Ibid.*

¹⁵⁴ *Ibid.*, p. 131.

¹⁵⁵ *Ibid.*

¹⁵⁶ *Ibid.*

¹⁵⁷ *Ibid.*

de décision du candidat potentiel. Elles auront une influence positive sur l'opinion qu'il se fera à propos de l'entreprise mais également du site employeur.¹⁵⁸

La théorie de la signalisation nous apporte une explication de ce phénomène. Lorsqu'ils recherchent un emploi, les candidats ne disposent pas d'informations suffisantes sur l'entreprise ou l'emploi en question. Dès lors, ils se mettent en quête de toute information permettant de réduire leur incertitude. Cet argument a été soutenu par Barber et Roehling, qui ont démontrés que les chercheurs d'emplois avaient vocation à compenser leur manque d'information avec des présomptions personnelles. Dès lors, un site web comprenant une multitude d'informations aura pour effet de réduire leur incertitude, ce qui rendra l'entreprise plus attirante aux yeux des postulants.¹⁵⁹

Un autre élément qui influence positivement l'impression du candidat vis-à-vis du site employeur est la **rapidité d'exécution**. Des délais déraisonnables suivant le dépôt de candidature peuvent entraîner une perte d'intérêt, ou témoigner d'un manque de compétences de l'entreprise. Outre une réponse rapide, il est également primordial que la **navigation** du site employeur soit des plus simple et intuitive. Pour Palmer, la navigation s'entend comme « *un système qui permet aux utilisateurs d'obtenir de l'information et de passer de manière systématique d'une position à une autre* »¹⁶⁰. Les visiteurs d'un site web aiment être en mesure de savoir « *où ils sont, où ils ont été, et quelle information supplémentaire ils peuvent obtenir* »¹⁶¹. Nous penserons à la fameuse « règle des trois clics » selon laquelle tout utilisateur d'un site web devrait être en mesure d'accéder à l'information voulue en moins de trois clics de souris. De manière générale, une navigation qui serait simple et rapide faciliterait la quête d'information et influencerait de manière positive la perception que le candidat se fait du site web.¹⁶²

Dans le cadre d'un site employeur, un candidat a la possibilité d'entrer en contact avec l'organisation si celui-ci a la moindre question, mais il peut également soumettre sa candidature ou participer à un test d'évaluation en ligne. Ces possibilités réfèrent au concept d'**interactivité** d'un site web. Blattberg et Deighton l'ont définie comme étant une « *communication directe et honnête entre l'entreprise et un individu, indépendamment du temps et de l'espace* »¹⁶³. Une majeure partie de l'interactivité concerne la vitesse de communication. Par exemple, un site web sera considéré comme interactif lorsqu'un candidat recevra une confirmation rapide de la réception de sa candidature. Les études empiriques ayant trait à l'impact éventuel de l'interactivité sur la perception que se fait un candidat d'un site employeur ont menées à des résultats divergents. Certains auteurs comme Coyle et Thorson n'ont pas trouvé de lien significatif, alors que McMillan et Hwang ont conclu qu'un site web interactif entraînait une augmentation de l'activité et du traitement de l'information, ce qui peut influencer positivement l'impression du candidat vis-à-vis du site internet.¹⁶⁴

¹⁵⁸ S. STROHMEIR & A. DIEDERICHSEN (2010), *op. cit.*, p. 131.

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 132.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 133.

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ *Ibid.*, p. 134.

¹⁶⁴ *Ibid.*

Enfin, la **protection des données** est devenue l'une des préoccupations majeures des utilisateurs du web. Un lien clair peut être effectué entre l'inquiétude d'un candidat relative à la protection de ses données personnelles, et la perception qu'il aura de la justice procédurale : « *plus l'inquiétude au sujet des données personnelles est basse, plus la perception de justice procédurale sera haute* »¹⁶⁵. Harris a démontré que les gens ont une certaine réticence à partager des informations liées au travail lorsqu'ils considèrent que ces données risquent de ne pas être protégées suffisamment. En conséquence, cela se répercute sur la justice procédurale, et entraîne des réactions chez le candidat tels que le refus de postuler ou une perception négative de l'entreprise.¹⁶⁶

En résumé, un grand nombre de facteurs entrent en compte dans le processus de décision lors d'une candidature. Le chercheur d'emploi procédera dans un premier temps à une analyse de l'information disponible en provenance de différentes sources. Dans cette optique, il est crucial pour une entreprise de posséder une site web attractif. En effet, celui-ci représente habituellement le premier point de contact entre une organisation et le candidat potentiel, et contribuera à lui donner une impression générale sur l'entreprise. Au plus le site employeur aura l'air organisé et esthétiquement structuré, au plus il attribuera ces caractéristiques à l'entreprise elle-même. Cette dernière se doit donc d'offrir une expérience de visite satisfaisante, offrant des informations de qualité et en quantité appropriée, le tout, dans un cadre attrayant pour le candidat potentiel. Un site employeur perçu positivement mènera à un intérêt accru pour les offres d'emplois disponibles.¹⁶⁷

¹⁶⁵ S. STROHMEIR & A. DIEDERICHSEN (2010), *op. cit.*, p. 134.

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 134-135.

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 135.

Titre II : Les intermédiaires du marché du travail

Aujourd'hui, il n'est plus possible d'affirmer avec certitude que tous les « travailleurs » présents dans une entreprise forment également les employés de celle-ci. De fait, certains sont susceptibles d'être des « *freelance* » ou des travailleurs temporaires placés par une agence d'intérim. Dans un marché du travail de plus en plus complexe, imprévisible et volatile, les intermédiaires du marché du travail se sont fait une place de choix. Ces derniers ont réussi à s'immiscer dans tous les secteurs, transformant ainsi le schéma classique de la relation employeur-employé.¹⁶⁸

Les « LMI¹⁶⁹ » prennent en charge des aspects de la gestion de l'entreprise, effectués par l'employeur. Par conséquent, on assiste à une décentralisation de certaines fonctions primaires auparavant effectuées par l'employeur, vers les « LMI ». L'exemple le plus probant concerne les pratiques de sélection et recrutement.¹⁷⁰

Aux Etats-Unis, on estime que deux tiers des offres d'emplois disponibles dans les grandes entreprises seraient actuellement occupées par des candidats externes, contre 10% il y a 30 ans¹⁷¹. En Europe, la situation diffère en raison de l'attention particulière portée à la sécurité de l'emploi dans le cadre de politiques publiques et la régulation qui l'encadre. Pour ces raisons, les entreprises font principalement appel à des travailleurs temporaires. Sur le continent européen, le nombre de travailleurs employés de manière non-conventionnelle serait estimé à 30%.¹⁷²

Ce deuxième titre, consacré au « LMI », sera divisé en trois chapitres. De prime abord nous nous attèlerons à définir le concept de « LMI ». Ensuite, nous aborderons l'émergence de ces acteurs au travers des deux derniers siècles afin de mettre en évidence les raisons ayant menés à la place prépondérante qu'ils occupent dans notre société actuelle. Finalement, nous analyserons les différents types d'intermédiaires du marché du travail¹⁷³, notamment en insistant particulièrement sur les « *jobs boards* » et les cabinets de recrutement.

¹⁶⁸ R. BONET, P. CAPPELLI & M. HAMORI (2013), « Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources », *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, Iss. 1, p. 340.

¹⁶⁹ « *Labor Market Intermediaries* » ou les intermédiaires sur le marché du travail.

¹⁷⁰ R. BONET, P. CAPPELLI & M. HAMORI (2013), *op. cit.*, p. 339.

¹⁷¹ *Ibid.*, p. 342.

¹⁷² *Ibid.*

¹⁷³ « LMI ».

Chapitre 1 : Définition

Il existe de nombreuses définitions concernant les « LMI » mais la plupart se rejoignent à dire que ce sont des acteurs qui se placent entre le travailleur individuel et l'organisation qui a besoin d'effectuer un travail¹⁷⁴. A des fins de précision, nous pouvons citer Autor, définissant les « LMI » comme étant des « *entités ou institutions qui s'interposent entre les travailleurs et les entreprises afin de faciliter, informer ou réguler la manière dont les travailleurs sont mis en rapport avec les entreprises, comment le travail est accompli et comment les conflits sont résolus* »¹⁷⁵.

La définition précitée met en évidence un ensemble d'acteurs assez hétérogène. Toutefois, Fondeur et Tuchsirer nous proposent d'effectuer une distinction selon la fonction occupée par ces acteurs. Dans le premier cas, « *l'intermédiation repose sur un principe de neutralité dans la mise en relation : l'intermédiaire n'est que le support des informations données par les offreurs et les demandeurs* »¹⁷⁶. Son rôle se limite donc à « *maximiser la centralisation et la transparence de l'information sur le marché du travail* ». Les auteurs nous proposent d'utiliser le concept de modèle « information » pour ce type d'intermédiaire¹⁷⁷. Dans le second cas, l'intermédiation ne repose plus sur la neutralité mais sur un principe d'intervention dans la mise en relation. Deux modèles découlent de cette catégorie, en fonction de l'intensité de l'intervention.

D'une part, lorsque l'intervention ne concerne que la mise en relation en tant que telle, Fondeur et Tuchsirer parlent de modèle « sélection » ; « *l'intermédiaire oriente offres et demandes les unes vers les autres selon des objectifs de productivité de l'appariement (trouver la relation d'emploi la plus efficace) et/ou de discrimination positive (privilégier les publics les plus en difficulté ou les offres les plus difficiles à pourvoir)* »¹⁷⁸.

D'autre part, lorsque l'intervention prend place en amont, au niveau de la formulation de l'offre et la demande, les auteurs évoquent un modèle « structuration » : « *L'intermédiaire agit sur la mise en forme ou, plus profondément, sur la nature de l'offre et la demande* »¹⁷⁹. Il s'agira dès lors pour l'intermédiaire d'identifier le besoin de l'employeur ou de proposer des formations aux candidats par exemple.¹⁸⁰

¹⁷⁴ R. BONET, P. CAPPELLI & M. HAMORI (2013), *op. cit.*, p. 339.

¹⁷⁵ D. AUTOR (2009), « Studies of Labor Market Intermediation: Introduction », *University of Chicago Press*, p. 1.

¹⁷⁶ Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), « Internet et les intermédiaires du marché du travail », *Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES)*, p. 6.

¹⁷⁷ *Ibid.*

¹⁷⁸ *Ibid.*, p. 7.

¹⁷⁹ *Ibid.*

¹⁸⁰ *Ibid.*

Chapitre 2 : Historique et besoin de flexibilité

Les premières traces d'intermédiation sur le marché du travail remontent au 19^e siècle, aux Etats-Unis. Des fournisseurs de main d'œuvre mettaient des travailleurs chinois à disposition afin de répondre aux fluctuations saisonnières de la demande. Plus tard, et ce jusqu'à la moitié du 20^e siècle, ce sont les travailleurs philippins et mexicains qui ont pris la relève.¹⁸¹ Durant cette ère, les « LMI » se sont décuplés. Leur rôle visait toujours à « *faciliter le rapprochement entre l'offre et la demande de main-d'œuvre* »¹⁸². Certains auteurs avancent l'idée que des intermédiaires du marché du travail, et plus particulièrement des agences de placement, étaient déjà installées à Londres et aux Etats-Unis aux alentours des années trente. Cependant, ce n'est qu'après la deuxième guerre mondiale que les intermédiaires les plus connus aujourd'hui ont vu le jour. Ceux-ci ont connu une forte croissance dans les pays anglo-saxons, avant de se développer progressivement en Europe occidentale.¹⁸³

Les années septante ont été marquées dans l'histoire comme étant une période de réformes néo-libérales intense. Cette décennie a été caractérisée par une externalisation de la fabrication de produits et par le passage d'une économie basée sur l'industrie primaire et secondaire, vers une économie tertiaire, axée sur le savoir. De plus, le contexte de compétition internationale, d'intégration économique accrue et des politiques publiques promouvant les initiatives de flexibilité, ont mené les entreprises à devoir répondre rapidement aux fluctuations du marché.¹⁸⁴

Ces politiques publiques et stratégies d'entreprises, ayant pour but une augmentation de la flexibilité sur le marché du travail, ont profondément modifié notre conception idéologique du travail. Nous sommes passés d'une vision du travail caractérisée par la sécurité de l'emploi, une forte présence syndicale et une longue carrière dans une seule entreprise, vers une image du travail individualisée, contractuelle et souvent une insécurité dans l'emploi. L'émergence et la conquête globale des « LMI » ont débutés suite à ces variations de contexte dans le monde du travail et aux exigences de flexibilité.¹⁸⁵

Les années soixante et septante ont ainsi vu la création d'acteurs privés tels que les agences d'intérim ou les cabinets de recrutements. Depuis la fin des années nonante, ces premiers intermédiaires du marché du travail ont dû faire face à l'arrivée d'un nouvel acteur : le « *job board* » ou « *site emploi* ». Ce dernier est à l'origine de la montée en puissance d'internet en tant qu'outil destiné aux processus d'appariement. L'avènement du « *job board* » a considérablement reconfiguré le secteur des « LMI » et a fragilisé la place occupée jusqu'ici par les intermédiaires traditionnels comme la presse ou les agences de communication RH.¹⁸⁶

¹⁸¹ B. ENRIGHT (2013), « (Re)considering New Agents: A Review of Labour Market Intermediaries in Labour Geography », *Geography Compass*, p. 273.

¹⁸² Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 6.

¹⁸³ B. ENRIGHT (2013), *op. cit.*, p. 274.

¹⁸⁴ *Ibid.*

¹⁸⁵ *Ibid.*, p. 275.

¹⁸⁶ Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 6.

Chapitre 3 : Différents types d'intermédiaires du marché du travail

Tous les « LMI » partagent une base commune : ils prennent en charge des fonctions de la gestion des ressources humaines normalement attribuées aux employeurs¹⁸⁷. Ce qui permet de les distinguer a trait à l'ampleur et au type de fonction des ressources humaines qu'ils endossent. Les « LMI » peuvent être divisés en trois grandes catégories : les intermédiaires du secteur public, les intermédiaires fondés sur l'appartenance et les intermédiaires du secteur privé. Ce chapitre ne mentionnera que brièvement les deux premiers types d'intermédiaires afin de proposer une analyse plus approfondie à propos des intermédiaires les plus pertinents dans le cadre de ce travail, à savoir, ceux du secteur privé.

Les « LMI » du secteur public regroupent un certain nombre d'institutions éducatives et de programmes publics. Ceux-ci s'occupent principalement de la formation des travailleurs mais également des chômeurs.¹⁸⁸

Les intermédiaires fondés sur l'adhésion ou l'appartenance sont des « *intermédiaires dont la base organisationnelle est enracinée dans l'adhésion de ses membres* »¹⁸⁹. Les initiatives syndicales ou les associations professionnelles illustrent de manière pertinente ces types d'intermédiaires¹⁹⁰. Leur but est d'améliorer les conditions d'emploi de leurs membres au travers d'actions collectives.¹⁹¹

Les intermédiaires du secteur privé représentent la majeure partie des « LMI ». Parmi ces acteurs privés, on recense en premier lieu les intermédiaires traditionnels que sont la presse et les agences de communication RH. La presse écrite est souvent considérée comme le support classique de publication des offres d'emplois. Les agences de communication RH, quant à elles, concentrent leurs activités autour du conseil et de la vente d'espace presse. Les deux sont donc intimement liés et ont été sérieusement impactés par le développement des annonces sur internet, puisque le prix de base d'une annonce emploi dans la presse coûte environ dix fois plus que son équivalent sur internet. De ce fait, on assiste depuis le début des années 2000 à un déclin manifeste de ces deux intermédiaires.¹⁹²

En deuxième lieu arrivent les entreprises de travail temporaire, plus connues sous le nom « d'agences d'intérim ». Le secteur de l'intérim se caractérise par une concentration extrême. Les puissantes multinationales que sont Adecco, Manpower ou Randstad, dominent le marché depuis plus d'une quinzaine d'années. Néanmoins, il existe à côté de ces géants un certain nombre de petites structures, souvent spécialisées dans un domaine en particulier. Le cœur de l'activité des agences d'intérim consiste à recruter, dans un laps de temps très court, pour des missions très courtes.¹⁹³

¹⁸⁷ R. BONET, P. CAPPELLI & M. HAMORI (2013), *op. cit.*, p. 345.

¹⁸⁸ C. BENNER (2003), *op. cit.*, p. 624.

¹⁸⁹ *Ibid.*

¹⁹⁰ *Ibid.*

¹⁹¹ *Ibid.*

¹⁹² Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 30.

¹⁹³ *Ibid.*, p. 43.

Dans le cadre de ce travail, nous avons décidé de porter une attention particulière aux deux acteurs les plus pertinents au regard de notre problématique : les « *job boards* » et les cabinets de recrutement.

Section 1: Les « *job boards* »

Les premiers « *job boards* » sont apparus en 1994 et n'ont depuis lors cessé de prendre de l'ampleur sur le marché du recrutement en ligne. En 2001, dans l'un de ses travaux, Autor décrivait les raisons qui ont poussé ces nouveaux acteurs à se multiplier : « *Ils offrent plus d'information, sont facilement accessibles et sont potentiellement plus à jour que leur contrepartie textuelle i.e. les annonces dans la presse papier* »¹⁹⁴. Selon la typologie de Fondeur et Tuschzirer, cet intermédiaire correspond au « modèle information ».

§1 : Eléments caractéristiques du « *job board* »

La première caractéristique de ce type d'intermédiaire concerne sa fonction de « *Pull de candidats* ». Il s'agit de la capacité du « *job board* » à diffuser des offres d'emplois sur leur site internet. Notons que plusieurs modèles de « *job board* » cohabitent sur internet. Ceux-ci peuvent être soit généralistes, soit spécialiste. Dans le premier cas, leur but sera de toucher le public le plus large possible. Dans le second cas, le « *job board* » visera une audience ciblée, c'est-à-dire qu'il se concentrera sur un segment spécifique du marché du travail. Ce ciblage se fera communément vis-à-vis d'une profession, d'un secteur, d'une zone géographique ou d'une catégorie de travailleurs.¹⁹⁵

Au tournant des années 2000, les « *job boards* » ont pris deux décisions majeures. D'une part, ils ont opéré une simplification de la procédure d'inscription sur leur site web car initialement, les individus voulant s'enregistrer sur leur plateforme devaient remplir un formulaire extensif. Les « *job boards* » se sont rendus compte que cette étape était complexe, chronophage et que certains des candidats n'allaient pas jusqu'au bout du processus. Afin de remédier à ce problème, ils ont choisi de raccourcir les formulaires d'inscription et ont introduit la possibilité de joindre un CV sous format .doc ou .pdf. D'autre part, les « *jobs board* » ont mis en place une nouvelle fonctionnalité : l'alerte e-mail ou « *push mail* » en anglais. Cette innovation constitue la deuxième caractéristique de ces intermédiaires et elle permet l'envoi par e-mail des offres d'emplois correspondant aux préférences indiquées par le candidat lors de son inscription en ligne. Cette nouveauté offre la possibilité de rentrer en contact avec une catégorie de candidats extrêmement convoitée par les recruteurs : les candidats passifs. Ces derniers sont des candidats qui se sont autrefois inscrits sur la plateforme, et sont désormais en poste, mais qui reste à l'écoute des opportunités d'emplois.¹⁹⁶

¹⁹⁴ A. NAKAMURA, K. SHAW, R. FREEMAN, E. NAKAMURA & A. PYMAN (2009), « Studies of Labor Market Intermediation : Jobs Online », *University of Chicago Press*, p. 28.

¹⁹⁵ Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 20.

¹⁹⁶ *Ibid.*, p. 12.

La troisième et dernière caractéristique correspond à la fonction de CVthèque. Par ce terme, nous désignons la mise en place d'une base de données regroupant les CV de l'ensemble des individus s'étant inscrits sur la plateforme. Cette fonction de CVthèque constitue l'attrait principal des entreprises de recrutement car elle permet de rechercher des candidats en toute confidentialité.¹⁹⁷

§2 : Les bénéfices du « job board »

Un des avantages du « job board » relève de l'ampleur de diffusion de ses opportunités d'emplois. L'outil touche un large public et se révèle être l'endroit idéal, que ce soit pour le chercheur d'emploi ou le recruteur, afin d'accéder aux informations recherchées, et ce à moindre coût.¹⁹⁸

Un second avantage du « job board » provient de la fonction « push mail » évoquée préalablement. Les individus inscrits sur la plateforme s'apparentent soit à la catégorie des candidats actifs, en recherche d'emploi, soit à la catégorie des candidats passifs, en poste mais à l'écoute d'éventuelles offres d'emplois. En faisant usage de la fonction « push mail », le « job board » s'assure d'atteindre les deux types d'utilisateurs. Habituellement, les informations envoyées par cette voie sont assez restreintes et peuvent susciter la curiosité du destinataire. Si celui-ci désire obtenir davantage d'informations sur l'offre d'emploi, il lui sera nécessaire de se rendre sur le « job board ». Dès lors, la fonction « push mail » engendre une hausse du trafic sur le « job board ».¹⁹⁹

Enfin, le dernier avantage concerne la possibilité de rechercher directement les candidats dans la base de données du « job board », grâce à la fonction de CVthèque. Cette possibilité évite au recruteur de devoir passer par une publication d'annonces et lui assure un gain de temps et d'argent.²⁰⁰

§3 : Les limites du « job board »

Les limites décrites dans cette section sont directement en lien avec les avantages cités ci-dessus.

La gratuité de l'inscription sur le « job board » ainsi que sa largeur de diffusion ont eu comme conséquence une réduction des coûts de candidatures. Cela a entraîné une hausse significative du nombre de candidats sur le « job board » et donc de l'information disponible pour le recruteur. En effet, à côté des quelques bons profils qui postulent pour une offre d'emploi, on retrouve une multitude de candidats ayant des profils peu qualifiés ou, au contraire, très qualifiés mais dans des secteurs trop spécifiques. Cela a pour effet de « noyer » les bons profils dans un océan de CV rempli majoritairement par des candidatures inadéquates²⁰¹. Fondeur et Tuchszirer ont définis cet accroissement du taux d'informations non

¹⁹⁷ Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 13.

¹⁹⁸ *Ibid.*, p. 20.

¹⁹⁹ *Ibid.*, p. 12.

²⁰⁰ *Ibid.*, p. 13.

²⁰¹ C. BESSY & E. MARCHAL (2006), « La mobilisation d'internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *La revue de l'IREC*, Vol.3, No. 52, pp. 11-39.

pertinentes ou non fiables par le concept de « bruit de l'information ». Finalement, cette abondance d'information accentue le problème de la sélection et complique le travail des recruteurs, créant ainsi une première limite à l'utilisation des « *job boards* ». ²⁰²

Une deuxième limite pouvant être identifiée correspond précisément au manque de pré-sélection des candidats suite à l'absence d'un filtre d'entrée sur la plateforme, de sorte que tous les candidats sont la bienvenue sur le « *job board* ». Une des réponses apportées à cette problématique a été la création de pseudo-sites spécialisés. StepStone, par exemple, a mis en place, en plus de son « *job board* » généraliste, plusieurs plateformes spécialisées, articulées autour d'un secteur, une profession ou une catégorie de travailleurs. Toutefois, cette spécialisation est relativement superficielle et n'égale pas les « vrais » « *job board* » à audience ciblée qui se démarquent sur la précision de leur moteur de recherche d'offres d'emploi, leur caractère communautaire ou encore sur la qualité de ses services annexes. ²⁰³

La troisième limite que l'on reconnaît aux « *job boards* » touche au traitement de l'ensemble des candidatures. Afin d'écarter les profils non-pertinents et repérer les « bons » candidats, les recruteurs devront se munir de moyens adéquats, sous peine de ne pas pouvoir tirer le maximum du potentiel du « *job board* ». Dans ce cadre-ci, les agences de recrutement ont réussi à développer des outils capables de faire la distinction entre le bon et le moins bon. Dans un premier temps, les agences de recrutement ont acquis une expertise dans la recherche de candidats, à travers une utilisation de mots-clés spécifiques sur le moteur de recherche du « *job board* ». Dans un second temps, un screening téléphonique de courte durée peut être opéré, durant lequel le recruteur reviendra sur le parcours professionnel du candidat. Finalement, une rencontre physique peut avoir lieu dans le cadre d'une interview. Le recruteur cherchera à confirmer les compétences identifiées lors de l'appel téléphonique et se chargera de collecter un maximum d'informations. ²⁰⁴

Ce besoin de collecter des informations met en évidence la quatrième limite identifiée. Les travailleurs qui postent leur CV en ligne sont fortement incités à dissimuler ou réduire l'information qu'ils fournissent afin de se rendre plus attrayant aux yeux des potentiels recruteurs. Ceci mène ces derniers à considérer avec scepticisme les informations asymétriques disponibles sur les « *job boards* ».

Une dernière limite, spécifique aux recruteurs, concerne le prix. Si pour les candidats, l'accès au « *job board* » et ses offres d'emploi est entièrement gratuit, les entreprises recruteuses doivent s'acquitter d'un certain montant afin d'avoir accès à la CVthèque du « *job board* ». Nous détaillerons ultérieurement le modèle économique sur lequel le montant est basé.

²⁰² Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 82.

²⁰³ *Ibid.*, p. 22.

²⁰⁴ *Ibid.*, p. 25.

§4 : Le « *business model* » du « *job board* »

Nous avons précédemment déterminé que le principe du marché à deux versants (« *two-sided markets* ») s'applique aux « *job boards* ». Dans un tel contexte, le versant disposant du plus haut consentement à payer alimentera les revenus de la plateforme²⁰⁵. Concrètement, cela signifie que ce sont les agences de recrutement et les entreprises souhaitant diffuser leurs offres d'emploi qui payeront. A l'inverse, pour les candidats, un autre modèle économique s'applique. Etant donné que le « *job board* » a pour objectif d'attirer le plus grand nombre de candidats, le service de « *push mail* » ou la consultation des offres d'emplois se feront gratuitement. Selon les travaux de Fondeur et Tuchsirer, le « *job board* » est basé sur un « modèle média » : « *C'est l'audience candidats qui crée la valeur du site* »²⁰⁶. Il paraît donc logique que ceux-ci bénéficient d'un accès gratuit à la plateforme.

Une deuxième source de revenus, bien que marginale, touche à l'ensemble des dispositifs de publicité, principalement destinés à soutenir la communication RH. Les bannières, newsletter, pop-up et autres skyscrapers²⁰⁷ sont des exemples parmi d'autres.²⁰⁸

Enfin, en ce qui concerne le service de CVthèque, le modèle économique repose entièrement sur la facturation aux entreprises et aux agences de recrutement, comme dans le cas des offres d'emplois. Les candidats déposent leur CV sur le « *job board* » sans aucun coût, et les entreprises souhaitant accéder à la base de données sont obligés de souscrire à un abonnement²⁰⁹. Le prix de ces abonnements varie selon la fréquence d'utilisation du « *job board* » et conséquemment, du type d'entreprise également. Si l'utilisation est quotidienne, comme dans le cadre d'un cabinet de recrutement, l'entreprise profitera de tarifs plus avantageux qu'un recruteur souhaitant utiliser les services offerts par la plateforme avec parcimonie. Etant donné l'aspect très compétitif du marché du recrutement, les tarifs varieront d'un « *job board* » à un autre. Dans la section suivante, nous donnerons un aperçu des prix pratiqués par les principaux « *job boards* » utilisés durant le stage effectué chez Hays (StepStone, Monster, Références/Vacature).

Afin d'avoir une vue globale du modèle économique des « *job boards*, il est important de préciser la répartition typique qu'offrent ces différents moyens de revenus. Habituellement, la publication d'offres d'emploi est le service prépondérant dans le chiffre d'affaires du « *job board* », rapportant de 50% à 80% des bénéfices. Nous retrouvons ensuite, le service de CVthèque avec une fourchette de 15% à 20%. Pourtant, Monster annonce un chiffre d'affaires équivalent pour ces deux services, ce qui constitue une réelle exception dans le monde du « *job board* ». Enfin, les profits issus des outils de communication plafonnent aux alentours des 10%. Cette répartition n'est évidemment pas définitive et variera en fonction de la plateforme en question.²¹⁰

²⁰⁵ A. GAUDEUL & B. JULLIEN (2005), « E-commerce, two-sided markets and info-mediation », *IDEI Working Papers*, pp. 5-7.

²⁰⁶ Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 17.

²⁰⁷ Un skyscraper est « un format publicitaire internet vertical qui s'insère généralement à droite du contenu d'un site » ; « Définition de Skyscraper ». Disponible à : <https://www.definitions-marketing.com/definition/skyscraper/> [Consulté le 1 Août 2017].

²⁰⁸ Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 14.

²⁰⁹ *Ibid.*, p. 13.

²¹⁰ *Ibid.*, pp. 14-15.

Voici un aperçu des différentes offres de départ pour les principaux « *job boards* » utilisés durant le stage chez Hays (StepStone, Monster, Références/Vacature). Tous les montants répertoriés sont issus du site officiel de chaque « *job board* » respectif.

- Chez StepStone, l'offre standard pour la publication d'une annonce commence à un prix de 999€. A ce tarif, l'entreprise bénéficiera d'une annonce en ligne pendant 1 mois, publié dans les deux langues nationales, et envoyée par mail à une sélection de candidats parmi les près de 800.000 individus enregistrés sur la plateforme. Si l'entreprise souhaite diffuser plusieurs annonces, un tarif dégressif s'appliquera. Pour l'accès à la CVthèque, trois différentes formules existent : « Basic », « Standard » et « Pro ». L'offre « Pro » permet à 20 utilisateurs de profiter de la base de données de C.V., sans limites de vues par mois. Le recruteur voulant bénéficier de ce service pendant une période de 12 mois devra se dédouaner d'une somme de 14.500€. ²¹¹
- La publication d'une offre d'emploi sur le site de Monster débute à un prix unitaire de 540€ pour une durée de 60 jours, et suit également un schéma dégressif lorsque la quantité d'annonces augmente. De cette manière, pour la diffusion de 40-49 offres d'emplois, le prix unitaire descend à 156€. En plus de ce service, Monster propose différents packages, dont le Monster CAN, disponible pour un prix de 675€ : Le recruteur peut publier une annonce et Monster se charge de la diffuser sur un vaste réseau de sites web. Ici aussi, l'accès à la CVthèque fera l'objet d'une offre distincte de la publication d'offres d'emplois. Un accès d'une durée d'un mois donnera la possibilité de visionner 50 profils et coutera une somme de 400€. Pour une année, l'offre montera jusqu'à 5.995€ avec 2500 vues disponibles. ²¹²
- Dans le courant de l'année 2017, Références/Vacature ont décidé de se séparer et de se concentrer sur leur propre site internet. Initialement, les deux « *job boards* » faisaient partie intégrante de la même plateforme et représentaient respectivement la partie francophone et la partie néerlandophone du « *job board* ». Aujourd'hui, Références se trouve rattaché au groupe « Le Soir » et Vacature a opéré un rajeunissement de sa plateforme, uniquement dédiée au marché du recrutement néerlandophone. Nous détaillerons ici les tarifs appliqués sur le nouveau site de Références-Le Soir. L'offre de base commence à 349€ pour la publication d'une annonce en ligne pendant un mois. Ce prix comprend également une diffusion sur les réseaux sociaux et les sites partenaires. La particularité de Références-Le Soir, découlant directement de son partenariat avec Le Soir, réside dans la possibilité de publier, en plus de la publication sur le « *job board* », votre annonce dans le journal Le Soir (papier et en ligne) si vous optez pour la formule à 999€. L'offre d'emploi se trouvera également en ligne pour une durée de six semaines, elle sera partagée sur les réseaux sociaux et diffusée dans leur réseau de sites partenaires premium : Indeed, Option Carrière, etc. ²¹³

²¹¹ Les tarifs sont valables à partir du 1er septembre 2015 et sont indiqués en euro, hors TVA. Ces prix sont disponibles sur <https://www.stepstone.be/be-recruiters/products-and-services/prices/>, consulté le 21 juillet 2017.

²¹² Les tarifs sont disponibles sur https://hiring.fr.monster.be/?intcid=skr_swoop_TopNav_Employer, consulté le 21 juillet 2017.

²¹³ Les tarifs sont disponibles sur <https://recruteurs.references.lesoir.be/tarifcation/>, consulté le 21 juillet 2017.

§5 : L'utilisation des « *job boards* » chez Hays Belgique

Lors du stage effectué auprès de Hays, dans leur bureau de Wavre, la recherche de nouveaux profils amenait à utiliser les « *job boards* » quotidiennement. Hays dispose de plusieurs abonnements sur une multitude de plateformes. Cette opportunité permet à chaque consultant de bénéficier d'un accès illimité en termes de vues de profil ou de placement d'annonces. Le travail du recruteur s'en retrouve facilité car il détient une grande marge de manœuvre dans la consultation des profils. En effet, contrairement aux petites structures disposant de moyens financiers plus restreints, un recruteur chez Hays ne devra pas « réfléchir à deux fois » avant de cliquer sur un profil.

Chaque « *job board* » a ses spécificités, que ce soit en termes de profils ou de méthode de recherche. Chez Hays, nous utilisons principalement StepStone pour les profils de cadres ou d'employés, mais également d'autres sites comme Le Forem ou Monster, davantage axés sur des profils ouvriers. « Références » comportait une base de données peuplée de candidats au profil plus élevé et Vacature servait presque exclusivement à la recherche de profils néerlandophones.

Au quotidien, les premières tâches que nous réalisions se déroulaient sur ces différentes plateformes. Nous recensons dans un fichier Word les nouvelles offres d'emploi publiées par les entreprises actives dans le domaine des « *Life Sciences* », avant de faire part de nos résultats aux autres membres de l'équipe. Ensuite, un travail de recherche s'effectuait dans les CVthèques des différents « *job boards* » afin de trouver de nouveaux profils, des profils mis à jour ou les activités récentes des candidats. L'information relative à l'activité récente du candidat se révèle être d'une grande aide et indique que l'individu a récemment cliqué sur une offre d'emploi « *push mail* » ou sur une publicité ciblée.

Chaque site internet possède son propre moteur de recherche et les méthodes utilisées pour affiner les résultats varient d'un « *job board* » à l'autre. Le recruteur aura l'opportunité de rechercher des profils sur base de mots-clés, selon des critères de recherche liés à l'expérience du candidat, un secteur, une langue ou encore une zone géographique. Afin de trouver des nouveaux profils, il est nécessaire de faire preuve d'innovation. La fonction de recherche booléenne ou les combinaisons de mots-clés contribuent à ce besoin de créativité.

Occasionnellement, un membre de l'équipe « *Life Sciences* » nous chargeait de l'écriture d'offres d'emplois et descriptions de fonctions qui étaient, par la suite, publiées sur les « *job boards* ».

Il nous paraît important de préciser que Hays dispose d'une base de données interne, appelée « OneTouch », regroupant l'ensemble des candidats contactés par téléphone, rencontrés dans le cadre d'une interview, placés dans une entreprise ou ayant déposé leurs CV sur le site internet de l'entreprise. Celle-ci est utile mais limitée en termes de volume de candidats et les informations ne sont pas toujours à jour, d'où le besoin d'accéder aux « *job boards* » pour la recherche de nouveaux profils.

Section 2 : Les cabinets de recrutement

§1 : Généralités

Le service le plus répandu offert par les intermédiaires du marché du travail consiste à « *mettre en relation les personnes et les nouvelles opportunités d'emploi, et aider les employeurs à trouver des travailleurs* »²¹⁴. Cette tâche est bien souvent réalisée par des agences de placement, que ce soit des agences d'intérim ou des cabinets de recrutement. L'intermédiaire en question s'assure que les compétences, l'expérience et les intérêts des deux parties sont en parfaite adéquation²¹⁵. Cette partie sera dédiée à l'analyse des cabinets de recrutement.

Durant la fin des années nonante, la demande de talents dépassait largement l'offre, « *créant un défi majeur pour les entreprises cherchant à maintenir ou augmenter leur avantage compétitif* »²¹⁶.

La globalisation, les avancées technologiques et une hausse de la concurrence ont poussé bon nombre d'organisations à se défaire de fonctions non-essentiels, et de les confier à des parties tierces. Dans ce contexte concurrentiel, les entreprises se doivent d'élargir leur champ de recherche afin d'attirer des nouveaux talents. En conséquence, de nombreuses organisations ont décidé de faire appel à des agences de placement, et notamment des cabinets de recrutement, pour agir en tant qu'intermédiaire dans la recherche de candidats. Au fur et à mesure, ces intermédiaires sont devenus des acteurs incontournables sur le marché du travail et sont reconnus comme ayant une grande incidence sur l'augmentation de la mobilité des travailleurs.²¹⁷

Bessy et de Larquier ont définis les intermédiaires du placement comme étant « *l'ensemble des organisations extérieures à l'entreprise dont la fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats* »²¹⁸. Selon Rees, ils constituent les canaux formels de recrutement, qui sont à distinguer des canaux informels (réembauche, réseaux de relations), et se caractérisent par une recherche d'information plus extensive.²¹⁹

Ces intermédiaires jouent un rôle décisif dans le marché du travail, notamment en diminuant l'incertitude intrinsèque aux transactions. Nous avons précédemment mentionné Stigler en tant que pionnier dans la compréhension des activités prenant place sur le marché du travail, à travers une analyse mettant en évidence la recherche coûteuse d'informations, aussi bien pour les employeurs que pour les travailleurs. La création d'agences de l'emploi tiendrait donc, selon lui, de l'existence de cette information imparfaite. Plus récemment, Autor avançait que leur présence s'expliquait de manière générale en tant que réponse à des défaillances de marché.²²⁰

²¹⁴ C. BENNER (2003), *op. cit.*, p. 625.

²¹⁵ *Ibid.*

²¹⁶ J. AMANKWAH-AMOAHA & D. SARPONG (2014), « The Battle for Brainpower : The Role of Market Intermediaries in Lateral Hiring », *Strategic Change : Briefing in Entrepreneurial Finance*, Vol. 23, p. 239.

²¹⁷ *Ibid.*, p. 241.

²¹⁸ C. BESSY & G. DE LARQUIER (2009), « Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement », *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, No. 113, p. 5.

²¹⁹ *Ibid.*

²²⁰ *Ibid.*, p. 8.

Le cabinet de recrutement, en tant que « *matchmaker* », prend en charge les fonctions RH de recrutement, sélection et promotion des candidats. Au travers de ces rôles, ce dernier supervise l'entièreté du processus ayant pour but de mettre en relation des individus et les entreprises en recherche de main d'œuvre. En effet, ils fournissent à chacune des parties des informations, assure une médiation entre les deux bords, et dans la plupart des cas, garantissent la qualité du placement.²²¹

Ces intermédiaires ont pour tâche de réunir deux parties ayant des intérêts communs, avec en point de mire la possibilité d'échanges mutuellement bénéfiques et une réduction des coûts de recherche. Le cabinet s'occupe de trouver les bons candidats, de les rencontrer lors d'entretiens, de vérifier les informations disponibles dans leurs CV, de prendre les références nécessaires et s'assurent que le candidat accepte l'offre d'emploi.²²²

§2 : Pourquoi faire appel à un cabinet de recrutement ?

L'idée la plus largement répandue soutient que les agences de placement effectuent un meilleur travail de recrutement et sélection que les entreprises en quête de main d'œuvre. Ils obtiendraient des appariements de plus haute qualité que si les entreprises s'en occupaient elles-mêmes²²³. Mais concrètement, quels sont les motifs qui poussent à faire appel aux services de ces intermédiaires ?

Une première raison tiendrait à la diversité et la taille du vivier de candidats auxquels les cabinets de recrutement ont accès. Ordinairement, les entreprises en voie de recrutement décident souvent d'attendre que les individus postulent via leur site employeur. Les cabinets de recrutement, à contrario, recherchent activement des individus, qu'ils soient en quête d'un emploi ou en poste. Les candidats en poste sont ces travailleurs performants et satisfaits dans leur position, et qui ne recherchent pas particulièrement un nouveau travail. Dès lors, ils constituent une population non-accessible pour les entreprises recruteuses. Les cabinets de recrutement ont, quant à eux, peu de difficulté à accéder à ces candidats dits « passifs », étant donné qu'ils consacrent énormément de temps à leur localisation et suivi.²²⁴

Ensuite, les cabinets de recrutement jouent également un rôle important dans la sélection des candidats. Due à leur expertise dans le domaine, ces derniers seraient plus à même de choisir les bonnes personnes. De plus, l'importance qu'ils accordent à leur réputation les poussent à investir continuellement dans le développement des compétences de sélection de leurs employés²²⁵. Dès lors, ces intermédiaires offrent la possibilité aux entreprises de recruter des candidats qui satisferont entièrement à leurs exigences, plutôt que d'opter pour un candidat en interne ou parmi les postulants directs, représentant un groupe de candidat nettement plus réduit, qui risque d'être moins adéquat.

²²¹ R. BONET, P. CAPPELLI & M. HAMORI (2013), *op. cit.*, p. 352.

²²² J. AMANKWAH-AMOAH & D. SARPONG (2014), *op. cit.*, p. 241.

²²³ *Ibid.*

²²⁴ R. BONET, P. CAPPELLI & M. HAMORI (2013), *op. cit.*, p. 353.

²²⁵ *Ibid.*

Dernièrement, les cabinets de recrutement permettent aux entreprises de récolter des informations sur la perception des candidats à leur égard, notamment au travers des renseignements que des derniers transmettent aux intermédiaires durant le processus de recherche.²²⁶

§3 : Les inconvénients des cabinets de recrutement

Un flot croissant de travaux académiques soulignent certains des effets négatifs induits par ces acteurs. Dans un esprit de concision, nous mentionnerons trois inquiétudes principales.

Premièrement, les cabinets de recrutement faciliteraient le débauchage de candidats chez les concurrents, soulevant par la même occasion des questions quant à l'aspect éthique de leur fonctionnement. Il en va de même concernant leur tendance à vouloir recruter des individus qui ne cherchent pas activement un nouvel emploi.²²⁷

Deuxièmement, des interviews menées par Clarke ont soulevées une autre limite de ces intermédiaires. Dans la phase de sélection, les cabinets de recrutement ne considèreraient que les candidats dont les expériences et attributs correspondent entièrement aux exigences du poste. Par conséquent, Clarke soutient l'idée que ces intermédiaires empêchent les travailleurs de traverser les frontières professionnelles et sectorielles.²²⁸

Troisièmement, il a été prouvé que les intermédiaires du placement manquent de neutralité lors des processus d'appariements²²⁹. Des études ont mis en évidence leur propension à favoriser certains groupes ethnographiques comme les hommes blancs plutôt que des femmes ou des individus issues des minorités raciales. Par conséquent, les cabinets de recrutement pourraient aller à l'encontre d'éventuels objectifs de diversité au sein de l'entreprise.²³⁰

²²⁶ J. AMANKWAH-AMOAHA & D. SARPONG (2014), *op. cit.*, p. 241.

²²⁷ *Ibid.*

²²⁸ R. BONET, P. CAPPELLI & M. HAMORI (2013), *op. cit.*, p. 358.

²²⁹ *Ibid.*, p. 357.

²³⁰ *Ibid.*, p. 356.

Partie II : Objet de la recherche et méthodologie

Chapitre 1 : Question de recherche

Le choix de diriger la problématique de ce travail vers la stratégie digitale de Hays, et plus particulièrement leur stratégie de désintermédiation vis-à-vis des « *job boards* », résulte d'une réflexion de longue haleine qui a débutée lors du stage chez Hays. Les consultants de l'entreprise font un usage quotidien des « *job boards* ». Ceux-ci leurs permettent de rechercher des candidats, mais également de poster des offres d'emplois, et ainsi récolter des candidatures. Ces deux activités occupent une grande partie du temps de travail des consultants chez Hays.

En août 2015, lors d'une entrevue avec notre maître de stage concernant le sujet potentiel de ce travail, il expose la volonté de Hays de développer leur site internet afin d'en faire un « *job board* » interne à part entière, capable de recueillir les CV des candidats et recenser leurs offres d'emplois. Par conséquent, l'intention de l'entreprise est d'opérer une stratégie de désintermédiation vis-à-vis des « *job boards* » ordinaires. Cette information a attisé notre curiosité étant donné la place prépondérante que ces derniers occupent dans l'activité journalière d'un cabinet de recrutement. Ce thème a été présenté au promoteur de ce mémoire, Mr. Neysen, qui nous a conforté dans l'idée du sujet : « *La création de valeur des intermédiaires sur le marché du travail et les implications concernant la gestion d'une plateforme digitale dans le cadre d'une stratégie de désintermédiation - Le cas de Hays Belgique* »

Au premier abord, le choix du sujet ne coïncide pas entièrement avec l'objet des études en Gestion des Ressources Humaines. Toutefois, il nous est apparu que le « *sourcing* » des talents, la place de la technologie et la maîtrise des coûts constituent des défis qui impactent l'ensemble de la fonction RH. Dès lors, l'analyse de cette problématique est devenue l'objet principal de ce travail.

Au cours de cet exposé, nous tenterons d'identifier les tenants et les aboutissants entourant le souhait de Hays de « couper les ponts » avec les « *job boards* ». Quelle relation entretenait Hays avec les « *job boards* » ? Quelles sont les raisons ayant poussé l'entreprise à changer de modèle ? S'agit-il uniquement d'une histoire de coûts ? Quels sont les avantages et les opportunités de ce remaniement ? Existe-t-il également des risques ?

Dans la revue de littérature, nous avons déterminé que les « *job boards* » assumaient une fonction de CVthèque, permettant de rechercher des CV dans une base de données, et offraient également la possibilité de poster des offres d'emplois, ce qui génère un flux supplémentaire de candidatures.

Dans l'hypothèse où Hays mène à bien sa stratégie de désintermédiation, quelles sont les implications pour l'entreprise en termes de recherche de candidats ? Il s'agit d'un réel défi pour une plateforme fonctionnant sur le modèle du marché biface, car il faudra réussir à ce que les chercheurs d'emplois se rendent vers la plateforme de Hays, plutôt que sur un autre « *job board* » ou site employeur. Dès lors, comment faire pour attirer ces individus ?

Il s'agira de repenser l'ensemble de la stratégie digitale de Hays et de mettre l'accent sur des outils marketing visant à mettre en avant leur nouvelle plateforme. Comment Hays s'est-il positionné vis-à-vis des profils recherchés ? Quelle image l'entreprise essaye-t-elle de refléter sur le marché ? Quels sont les canaux de communication utilisés ? Quelle est la place des

réseaux sociaux dans cette stratégie ? Une fois que les candidats ont été attirés sur la plateforme, comment faire pour qu'ils y restent ? Quels sont les attributs d'une plateforme attrayante ? En d'autres mots, pourquoi le candidat potentiel passerait par la plateforme de Hays dans sa recherche d'emploi ? Quelle serait la valeur ajoutée pour le candidat ? Voici quelques-unes des questions auxquelles nous tenteront de répondre dans le cadre de ce travail.

Chapitre 2 : Hypothèses

Dans la revue de littérature, nous avons déterminé que lorsque deux agents, se situant chacun au bout d'une chaîne de valeur, arrivent à entrer en contact en réduisant leurs coûts de transaction, la situation est propice à un processus de désintermédiation et l'agent intermédiaire peut se faire évincer. Cependant, il a été prouvé que ce dernier garde une certaine valeur ajoutée, ce qui le mène à se réintermédiaire dans la chaîne de valeur susmentionnée. Ce constat nous permet d'énoncer la première hypothèse de ce travail : *H1 : Selon le cycle IDR²³¹, la phase de désintermédiation est suivie d'une phase de ré-intermédiation.*

Nous avons relevé précédemment que la publication d'offres d'emplois et la fonction de CVthèque étaient les deux services sur lesquels les « *job boards* » basaient l'essentiel de leur modèle économique, et donc de leurs revenus. Dans ce contexte, les cabinets de recrutement sont les meilleurs clients des « *job boards* » et représentent une part considérable dans leurs chiffres d'affaires. Un coup d'œil sur les prix des abonnements donnant accès aux services des « *job boards* » ont révélé les sommes conséquentes que les cabinets de recrutement doivent investir. Étant donné que, généralement, ces derniers concluent des contrats avec une multitude de « *job boards* », et nécessitent différents comptes d'utilisateurs, les montants peuvent vite atteindre des sommets. Dès lors, ces informations nous ont menées à la formulation de notre deuxième hypothèse : *H2 : La décision de Hays de mettre en œuvre une stratégie de désintermédiation est principalement motivée par un objectif de réduction des coûts.*

Dans le premier titre de ce travail, nous avons expliqué comment une stratégie d'intermédiation pouvait mener à l'émergence d'intermédiaires électroniques, appelés « plateformes ». Celles-ci apparaissent habituellement lorsqu'il existe des échecs de marché dont il est possible de tirer profit. La plateforme étudiée dans le cadre de ce travail doit répondre aux défis posés par le marché dit « biface » ou à « double versants », c'est à dire décider d'un prix d'accès pour les deux catégories d'utilisateurs, choisir quelle stratégie adopter entre partager ou rivaliser, et tenir compte de la menace de l'enveloppement. Mais tout d'abord, il sera essentiel pour la plateforme de générer des effets de réseaux croisés entre ses deux catégories d'utilisateurs, ce qui implique pour son détenteur de posséder une plateforme attirante. Ces observations nous ont permis d'émettre notre troisième hypothèse : *H3 : La solution envisagée par Hays dans le cadre de sa stratégie de désintermédiation correspond en tout point à la notion théorique de plateforme à double versants, que ce soit sur le plan des opportunités ou des défis rencontrés.*

²³¹ Le cycle « Intermédiation-Désintermédiation-Réintermédiation ».

Chapitre 3 : Méthodologie

Afin de répondre aux différentes hypothèses et, à terme, à la question de recherche de ce mémoire, nous avons choisi de rencontrer quatre employés de la société Hays.

- Jean-François Art : Directeur national de Hays Belgique pour la division « *Life Science* » et le « *Contracting* » effectué au sein de ce département.
- Léo Moulinas : Directeur Marketing EMEA²³² chez Hays.
- Natalie Rousseau : Responsable de la stratégie digitale chez Hays.
- Maha Karim : Experte en médias sociaux chez Hays.

Ces personnes ont été interviewées en juin 2016 lors de trois entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure à une heure et demi. Ils ont tous été enregistrés, via QuickTime Player sur un ordinateur portable, et intégralement retranscrits par la suite. Les retranscriptions sont disponibles dans les annexes et de larges extraits se retrouvent dans la partie empirique de ce travail. Afin de préserver la spontanéité des échanges, nous avons décidé de garder le style oral des conversations. Par la suite, nous avons pratiqué un codage ouvert des données qualitatives, étant donné que nous avons élaboré notre grille d'analyse à partir du verbatim, et traité ces données d'un point de vue « sémantique ».²³³

La méthode semi-directive a été privilégiée car elle permet une flexibilité dans l'échange et une faculté à rebondir sur certains sujets qui méritent approfondissement. Au cours des différentes interviews, il a été fait usage d'un guide d'entretien. Celui-ci a été l'objet d'une modification en fonction de la personne rencontrée et de sa spécialisation.

Tous les entretiens, à part celui de Léo Moulinas, ont été menés en face-à-face. Pour cet entretien faisant exception, l'échange s'est déroulé via Skype car Mr. Moulinas travaille à partir des quartiers généraux de Hays basés à Londres, et une rencontre physique n'était par conséquent pas possible.

Les rencontres avec Mr. Art et Mr. Moulinas étaient des entretiens individuels, et nous avons décidé de mener un entretien de groupe avec Mme. Rousseau et Mme. Karim. En effet, leurs domaines d'expertise respectifs se recoupent et il nous semblait pertinent d'aborder de manière conjuguée le thème de la stratégie digitale de Hays et du rôle qu'occupent les réseaux sociaux dans celle-ci.

Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de nous limiter à une méthode de collecte des données qualitatives. Étant donné que la problématique de ce mémoire concerne principalement la stratégie d'entreprise/digitale de Hays et la relation qu'entretient l'entreprise avec les « *job boards* », il ne nous paraissait pas adéquat de procéder à des enquêtes ou sondages auprès des consultants de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons choisi de cibler des entretiens avec des employés de Hays occupant des fonctions de support (marketing) et/ou des hautes fonctions, et qui seraient en mesure de nous fournir des informations d'ordre stratégique. Idéalement, un entretien avec une personne de chez StepStone et Monster aurait dû avoir lieu

²³² « *Europe, the Middle East and Africa* ».

²³³ J-C. ANDREANI & F. CONCHON (2005), « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing », *Actes du 4^e Congrès International sur les tendances du marketing en Europe*, 21-22 Janvier, Paris, p. 8.

mais celles-ci ont refusé de répondre à nos questions quand elles ont pris connaissance du thème de ce travail.

Ce mémoire se base donc sur une approche hypothético-déductive. Nous avons estimé qu'il était préférable de fonder nos hypothèses sur des théories et travaux existants que nous pourrions valider ou infirmer par la suite, compte tenu des données qualitatives récoltées. Cette approche a été privilégiée en raison de l'existence d'une littérature abondante à propos des sujets abordés. De ce fait, lors de la réalisation de la première partie de ce travail, consacré à la revue de littérature, nous avons tenté de concentrer nos recherches sur les travaux d'auteurs reconnus dans leur domaine. Suite à l'origine anglo-saxonne des cabinets de recrutement et le caractère international d'un grand nombre d'entre eux, dont Hays, nous avons élargi nos recherches à la littérature disponible en anglais, qui constitue finalement la majeure partie de notre documentation.

La plus grande partie des écrits consultés ont été trouvés via internet. Nous avons utilisé de manière extensive le moteur de recherche de « Google Scholar »²³⁴, mais également des sites web recensant des publications scientifiques tels que « Cairn »²³⁵, « Persée »²³⁶ ou « ResearchGate »²³⁷. Par ailleurs, certaines recherches ont été menées via le portail en ligne de la bibliothèque de l'université de Maastricht²³⁸.

²³⁴ <https://scholar.google.be/>

²³⁵ <https://www.cairn.info/>

²³⁶ <http://www.persee.fr/>

²³⁷ <https://www.researchgate.net/home>

²³⁸ <http://library.maastrichtuniversity.nl/>

Partie III : Analyse empirique

Hypothèse 1 : Selon le cycle IDR²³⁹ une phase de désintermédiation est suivie d'une phase de ré-intermédiation

La partie consacrée à la revue de la littérature a décrit l'émergence d'internet comme un bouleversement majeur du monde du recrutement. Nous avons constaté que la période antécédente a été marquée par un usage quasi-exclusif de la presse papier par les cabinets de recrutement dans leur recherche de candidats. Par la suite, l'essor des ICT a favorisé le passage d'une intermédiation « traditionnelle » à une intermédiation « en ligne », et mené à l'apparition de plateformes telles que les « *job boards* ».

« Un des premiers qui est arrivé début des années 2000 c'est StepStone, qui est arrivé avec la possibilité de poster en ligne les annonces, et il y avait une base de données via cela. Et bon, ce business des job boards n'a fait que grandir. » (Entretien, Jean-François Art)²⁴⁰

Face à l'évolution rapide de ces nouveaux acteurs sur le marché, et la montée progressive du e-recrutement, les agences de placements telles que Hays se sont vues dans l'obligation de réagir. Une explication réside dans le fait que ces nouvelles plateformes ont réussies à capter une part non-négligeable de la clientèle des cabinets de recrutement.²⁴¹ Simultanément, ces derniers ont été impactés par une hausse conséquente des prix pratiqués par les « *job boards* ».

« Quand une société comme StepStone (...) a débuté dans le monde du recrutement (...) ils avaient des prix très avantageux. Au fur et à mesure des années, les prix ont augmenté de façon un peu exponentielle. Et donc des firmes comme nous étions aussi obligés de suivre le mouvement, d'avoir notre propre site internet, d'avoir la possibilité de placer nos annonces, de donner la possibilité aux candidats d'appliquer en ligne à nos annonces. » (Entretien, Jean-François Art)

De cette hausse des coûts associés aux « *job boards* » est née l'idée initiale d'une plateforme propre à Hays ayant la capacité de recevoir des candidats en recherche d'offres d'emplois. Peu de temps après, l'entreprise a décidé, pour une première fois, d'opérer une stratégie de désintermédiation vis-à-vis de ces « *job boards* », ce qui a marqué le point de départ d'une relation cyclique entre ces deux acteurs.

« On a pendant deux ou trois ans complètement coupé les fonds vers les job boards externes. Et on a continué à croître. Donc cela n'a pas eu beaucoup d'impact (...) On a divisé notre budget par 5 ou par 10. Mais cela n'a pas impacté notre business parce qu'on a re-transféré notre visibilité dans notre plateforme interne. » (Entretien, Jean-François Art)

L'interruption des relations entre ces deux intermédiaires du recrutement n'a donc pas eu de conséquences néfastes pour Hays. Par contre, les « *job boards* », eux, ont souffert de cette désintermédiation.

²³⁹ Intermédiation-Désintermédiation-Réintermédiation.

²⁴⁰ Les propos recueillis lors des interviews constituent les vues personnelles des interviewés, et non celles de la société Hays.

²⁴¹ Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 53.

« Pour eux cela a eu certainement un impact parce que nous avons arrêtés et d'autres de nos confrères ont arrêtés aussi les relations avec les job boards, donc ils ont eu à mon avis des années noires, des années difficiles. Maintenant je pense que ça va mieux (...) ils sont revenus avec des prix plus intéressants. » (Entretien, Jean-François Art)

Cette période laborieuse pour les « job boards » s'expliquent par le poids considérable qu'occupent les cabinets de recrutement dans leurs chiffres d'affaires. Afin de sortir de cette mauvaise passe, ils ont repensé leur « business model » et proposé des services supplémentaires d'aide au recrutement.²⁴² Conjointement, une baisse des prix pratiqués leur a permis de renouer des liens avec les cabinets de recrutement.

Brandenburger et Nalebuff ont désigné de telles relations ambivalentes par le terme de « coopération », une contraction de *coopération* et de *compétition*²⁴³. Effectivement, l'intermédiaire peut concevoir son environnement économique de deux manières distinctes : « soit comme un espace concurrentiel où la réussite passe par l'acquisition d'une position dominante ; soit comme un cadre coopératif dans lequel la réalisation d'un profit suppose la mise en place et la stabilisation d'accords commerciaux »²⁴⁴. Néanmoins, s'engager dans une voie peut s'avérer préjudiciable pour l'entreprise. Dans ce cas, il n'est pas rare de voir celle-ci passer d'une logique d'action à une autre. D'autres auteurs, tels que Bengtsson et Kock, ont démontré que des entreprises pouvaient entretenir des relations à la fois coopératives et concurrentielles. Selon eux, la réussite d'une relation conciliant ces deux logiques opposées repose sur la capacité des deux intermédiaires à séparer les activités relevant de l'un, des activités relevant de l'autre.²⁴⁵

« Un partenaire concurrent. Oui c'est un mix des deux. Mais s'ils décident de pousser trop leur partie recrutement et de devenir eux-mêmes des vrais cabinets de recrutement comme nous le sommes, ben ça c'est clair, les relations seront terminées. On ne va pas investir et continuer à investir dans une société qui sera notre concurrent (...) Il faut trouver un juste équilibre. Il ne faut pas offrir les mêmes services. » (Entretien, Jean-François Art)

L'histoire récente a été marquée par une fluctuation dans les rapports entre ces deux acteurs. Aujourd'hui encore, la volonté de Hays se dirige vers une désintermédiation vis-à-vis des « job boards ». Cependant, les expériences antérieures ont démontré que la phase de désintermédiation était suivie d'une phase de ré-intermédiation, **ce qui vient confirmer notre première hypothèse**. En effet, les « job boards » se réinventent, proposent d'autres fonctionnalités ou pratiquent une baisse des prix, ce qui a pour conséquence une réémergence dans la chaîne de valeur se situant entre le chercheur d'emploi et le cabinet de recrutement.

²⁴² Y. FONDEUR & C. TUCHSZIRER (2005), *op. cit.*, p. 98.

²⁴³ K. MELLET (2006), *op. cit.*, p. 130.

²⁴⁴ *Ibid.*, pp. 124-125.

²⁴⁵ *Ibid.*, p. 131.

Hypothèse 2 : La décision de Hays de mettre en œuvre une stratégie de désintermédiation est principalement motivée par un objectif de réduction des coûts

Nous venons de le voir, la première désintermédiation survenue suite à l'apparition des « *job boards* » trouve ses origines dans des motifs d'ordre financier. Les contrats d'abonnement avec les « *job boards* » représentent un coût élevé pour Hays. En favorisant le modèle direct, l'entreprise cherche à réaliser des économies d'échelle, et vise une diminution de ses coûts de recherche de l'information, et donc des coûts de transaction. Les consultants ne sont plus dans l'obligation de rechercher des nouveaux profils dans la CVthèque des « *job boards* », ce qui permet également un gain de temps et, par conséquent, une efficacité accrue du processus de recrutement.

Toutefois, les entretiens ont permis d'identifier d'autres raisons ayant poussé Hays à arrêter leurs relations avec les « *job boards* », et expliquant par la même occasion la focalisation sur leur propre plateforme digitale.

Premièrement, une plateforme d'emploi exclusive à Hays implique la formation d'une base de données de CV unique.

« Quand tu achètes une base de données externe, tous nos concurrents peuvent acheter la même base de données. Tous nos concurrents ont accès au même vivier de candidats que nous (...) Le flux généré de candidats vers la base de données Hays via les annonces ou via le fait que les gens s'inscrivent en ligne sur notre site, est notre propriété. Donc là-dedans, il y a des candidats qui ne sont connus de personne d'autre que notre société Hays. » (Entretien, Léo Moulinas)

La plateforme limite donc le chevauchement entre les différentes bases d'utilisateurs des sites d'emplois. De plus, elle permet à Hays d'attirer des « *single homers* », ce qui confère à l'entreprise un avantage compétitif d'envergure par rapport à leurs concurrents.

Deuxièmement, on observe depuis cinq ans une baisse progressive du nombre de recherches effectuées sur Google concernant les « *job boards* » tels que StepStone ou Jobat.



²⁴⁶ Graphique réalisé à partir de Google Analytics.

Cette tendance s'explique en grande partie par l'entrée d'internet dans « l'ère 2.0 ». Les chercheurs d'emplois se tournent davantage vers les réseaux sociaux, et notamment vers LinkedIn, afin de mettre à jour leurs profils ou postuler aux différentes annonces d'emplois disponibles sur la plateforme. En quelques années, les réseaux sociaux ont complètement remodelé le processus de recherche d'emploi et son efficacité.²⁴⁷ Pour les candidats, l'attrait de ces plateformes en ligne réside dans ses coûts peu élevé et dans la possibilité de récolter davantage d'informations au sujet des différentes opportunités d'emploi.²⁴⁸

« Ils (NDLR : LinkedIn) avaient un tout nouveau modèle : les CV étaient mis à jour par les utilisateurs eux-mêmes, il y avait même plus besoin de rechercher le candidat. Comme c'est devenu la base de CV mondiale, le candidat a à cœur de mettre régulièrement son profil à jour. » (Entretien, Léo Moulinas)

LinkedIn s'est imposé au fil des années comme un véritable substitut aux « job boards », et est désormais la plateforme de réseau social professionnel de prédilection pour plus de cinq cent millions d'utilisateurs de par le monde. Ce nombre correspond à environ 15%²⁴⁹ du nombre total d'utilisateurs sur Internet. A titre de comparaison, les « job boards » les plus populaires tels que Monster ou Indeed ne sont visités que par 0,25% de ces utilisateurs.²⁵⁰

« Quand tu travailles avec un job board local (StepStone, Monster, etc.), neuf fois sur dix, tu n'as que des gens qui habitent en Belgique. LinkedIn est un réseau international et a une base de données mondiale qui est disponible. » (Entretien, Jean-François Art)

Rapidement, les cabinets de recrutement comme Hays ont compris l'attrait de cette plateforme. Ils l'ont investie en masse en raison des opportunités qu'elle offre et du volume de candidats potentiels présents sur celle-ci.

« Puis certaines agences de recrutement se sont dit “Oui là il y a une base de données, il y a pleins de gens qui sont visibles. Ces gens travaillent mais ils cherchent peut-être un autre job”. Et donc des firmes comme nous, on a été proactif et on a contacté pas mal de personnes. » (Entretien, Jean-François Art)

La plateforme permet aux entreprises en recherche de main d'œuvre d'acquérir des informations supplémentaires à propos des candidats. Elle offre également la possibilité de publier des offres d'emplois ainsi que d'entrer en contact avec une population ciblée, mais surtout avec des candidats « passifs »²⁵¹.

Par conséquent, l'émergence de LinkedIn a atténué la dépendance de Hays vis-à-vis des « job boards » et ouvert la possibilité à une stratégie de désintermédiation à leur égard.

²⁴⁷ R. GARG & R. TELANG (2012), « To Be or Not To Be Linked on LinkedIn : Online Social Networks and Job Search », *Heinz College Working Paper*, p. 6.

²⁴⁸ *Ibid.*, p. 8.

²⁴⁹ E. TRUJILLO (2016), « Les cinq grandes tendances d'internet en 2016 », *Lefigaro.fr*. Disponible à : <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/06/03/32001-20160603ARTFIG00094-les-cinq-grandes-tendances-d-internet-en-2016.php> [Consulté le 11 Août 2017].

²⁵⁰ R. GARG & R. TELANG (2012), *op. cit.*, p. 4.

²⁵¹ J. AMANKWAH-AMOAHA & D. SARPONG (2014), *op. cit.*, p. 245.

« Il y a quelques années l'équilibre a été rompu et donc on a décidé d'arrêter nos relations avec StepStone, Monster, les grands pourvoyeurs de candidats. Et notre société, et d'autres sociétés, ont misées énormément sur LinkedIn. » (Entretien, Jean-François Art)

Troisièmement, Hays a connu une forte croissance depuis son implémentation en Belgique. Au fur et à mesure des années, le nombre de consultants ainsi que le chiffre d'affaires n'ont cessé de croître. La hausse de l'externalisation du recrutement couplée à la flexibilisation du marché du travail ont permis à Hays de se développer et de s'ériger en leader incontesté du marché du recrutement spécialisé en Belgique. Dans un tel contexte, l'entreprise semble avoir atteint une taille critique, à partir de laquelle disposer d'un « *job board* » à usage privatif semble être une étape logique dans leur volonté de développement continu.

Quatrièmement, le site web de Hays représente la vitrine en ligne de l'entreprise et, souvent, le premier point de contact avec le candidat. A travers ce rôle, il est indispensable que ce dernier puisse bénéficier d'une expérience de visite de qualité et d'une opportunité de postuler en ligne.

« Il faut que ce soit accueillant, comme n'importe quel magasin, que ce soit rafraîchi et mis à jour de façon régulière, de manière à ce que les personnes reviennent ou qu'en tout cas elles aient envie de convertir sur le site. Qu'est-ce que c'est qu'une conversion pour nous ? C'est à la base avant tout de récupérer un CV (...) L'objectif numéro un du site, c'est comme les job boards, de générer des candidatures » (Entretien, Léo Moulinas)

Enfin, et ce point découle directement des deux précédents, disposer d'une telle plateforme s'avère essentiel dans un marché de plus en plus concurrentiel et digitalisé. Le site internet est au cœur de la proposition de valeur de Hays, que ce soit à l'égard des chercheurs d'emplois mais aussi de leurs clients.

« Je pense qu'il faut plus le concevoir comme quelque chose qui fait partie intégrante de notre valeur ajoutée sur le marché, pour les candidats et les clients (...) Donc c'est un des éléments fondamentaux dans le moteur qui permet de faire tourner la boîte et de générer du profit. » (Entretien, Léo Moulinas)

L'ensemble des éléments précités nous permettent de **confirmer la deuxième hypothèse**. La stratégie de désintermédiation voulue par Hays tire indéniablement son origine dans des motifs d'ordre financier et de réduction des coûts. Il convient cependant de nuancer cette confirmation, puisque nous venons d'identifier une multitude de facteurs ayant eu une incidence dans la décision prise par l'entreprise. Nous relevons principalement le rôle majeur tenu par l'émergence des réseaux sociaux et LinkedIn, comme alternative aux « *job boards* ». Le web 2.0 a impacté de façon majeure les habitudes des chercheurs d'emplois, et par conséquent également celles des recruteurs.

Hypothèse 3 : La solution envisagée par Hays dans le cadre de sa stratégie de désintermédiation correspond en tout point à la notion théorique de plateformes à double versants, que ce soit sur le plan des opportunités ou des défis rencontrés

Le web 2.0 a également été caractérisé par le développement des plateformes en ligne. Nous l'avons déterminé dans la revue de la littérature, les plateformes étudiées dans le cadre de ce mémoire fonctionnent sur le modèle du marché « biface » ou « à double versants ». Dans sa volonté de se désintermédier des « *job boards* » et d'accentuer l'importance de sa plateforme digitale, est-ce que Hays devra répondre aux challenges du marché biface identifiés dans la première partie de ce travail ?

Section 1 : Les défis du marché biface

Le premier défi que nous avons reconnu concerne la tarification de la plateforme. Le marché biface présente des effets de réseaux croisés, et il existe une véritable interdépendance entre les deux versants du marché. Dans le cas de Hays, il sera primordial d'attirer dans un premier temps les candidats vers la plateforme, qui constitueront le « versant subsidié », afin d'attirer dans un second temps les entreprises clientes de Hays, le « versant argent ». Les organisations en recherche de main d'œuvre seront les plus enclines à payer pour entrer en contact avec les candidats. Dès lors, il s'avère primordial d'assurer la gratuité aux candidats souhaitant rejoindre la plateforme. Cependant, des effets de réseaux peuvent également apparaître dans le sens contraire : si un nombre élevé d'entreprises se trouvent sur un versant du marché, un plus grand nombre de chercheurs d'emplois auront un intérêt à rejoindre la plateforme. Enfin, comme susmentionné, dans l'hypothèse où Hays parvient à attirer des candidats pratiquant le « *single homing* », la plateforme se trouvera dans une position favorable et aura le loisir de fixer un prix plus élevé afin de garantir l'accès à l'autre versant de la plateforme.

Le deuxième défi auquel nous nous intéressons concerne le choix que la plateforme doit effectuer entre le monopole ou la concurrence. Est-ce que Hays doit partager ou rivaliser ? Un élément capital à prendre en compte concerne l'aspect hautement concurrentiel du marché du recrutement.

« C'est très concurrentiel car c'est facile de rentrer dans le business. On a souvent des consultants qui font 3 ou 4 ans chez nous puis qui ouvrent leurs propres boîtes » (Entretien, Léo Moulinas)

Outres ces petites structures, le marché se compose également de géants du recrutement, tels que Manpower ou Randstad qui disposent de moyens conséquents.

« Par rapport à des boîtes qui ont trait au recrutement de manière très générale (...) on est finalement très petits » (Entretien, Léo Moulinas)

L'ensemble de ces concurrents ont également investi dans un site web et cherchent à attirer les chercheurs d'emploi vers celui-ci. Conséquemment, il semble que le marché soit destiné à être occupé par plusieurs plateformes. Pour tirer son épingle du jeu, Hays a préféré opter pour un positionnement sur un secteur de niche, d'où l'appellation de « cabinet de recrutement spécialisé ». En effet, l'entreprise se concentre uniquement sur certaines professions ou secteurs, tels que les emplois en assurance, en bâtiment, en RH, en logistique ou encore en « *Life Sciences* ».

Le troisième défi identifié se rapporte à la menace de l'enveloppement. Le marché des plateformes connaît une tendance naturelle à la concentration. Le risque surgit dès lors qu'une plateforme adjacente tente d'entrer sur le marché et de proposer des fonctionnalités similaires. Il s'agit précisément du cas du marché du recrutement. Depuis quelques années, les « *job boards* », les cabinets de recrutement « généralistes » mais également les cabinets de recrutement « spécialistes » tels que Hays, ont tous commencé à proposer des services relativement similaires : les « *job boards* » offrent un service de pré-sélection aux entreprises désireuses, les cabinets de recrutement « généralistes » ont créés des plateformes adjacentes dédiées aux emplois spécialisés, et les cabinets de recrutement « spécialistes » tentent de développer des « *job boards* » internes. Par conséquent, il existe un risque réel d'enveloppement. Les entreprises précitées se doivent d'être constamment en alerte par rapport aux agissements de leurs concurrents, mais également par rapport aux nouvelles innovations du secteur.

« L'inconvénient majeur c'est que c'est constamment en évolution. Donc on est toujours un peu à la traine et on n'a jamais assez de ressources techniques pour aller aussi vite qu'on voudrait. Donc c'est une histoire d'investissements, de mettre les priorités là où elles doivent être. Et d'essayer de perdre le moins possible de personnes qui viennent sur le site. » (Entretien, Léo Moulinas)

Outre cette menace permanente liée aux concurrents de Hays, il existe également le risque de voir une technologie de rupture²⁵² apparaître, qui viendrait remettre en cause l'existence même des acteurs du marché du recrutement.

« On n'est pas à l'abri d'un étudiant dans son garage qui est en train d'inventer le prochain algorithme qui va ratatiner toute l'industrie du recrutement. Et ça on le regarde comme le lait sur le feu. On regarde les forums, etc. Oui, on s'intéresse bien évidemment à la question. » (Entretien, Léo Moulinas)

Les trois principaux challenges du marché biface s'appliquent donc à la plateforme de Hays. Cependant, les effets de réseaux croisés se caractérisent par leur complexité et leur instabilité. Dès lors, afin de répondre à ces défis de la meilleure manière qui soit, il est primordial pour Hays d'assurer un équilibre entre candidats et quantité d'offres d'emplois tout au long du cycle de la plateforme. Afin de maintenir cet équilibre, la priorité doit être accordée à l'attraction des candidats vers cette dernière.

²⁵² « *Disruptive Technology* » (Traduction libre).

Section 2 : La stratégie de Hays visant à l'attraction de sa plateforme

§1 : La mise en avant de l'image de marque supérieure : expertise et excellence du service fourni

L'attraction sera favorisée lorsque la plateforme a la capacité de réduire les coûts liés à l'interaction entre les deux versants du marché, mais surtout lorsque le détenteur de la plateforme sera reconnu comme un tiers de confiance. Dans cette optique, Hays a instauré une stratégie visant à mettre en avant son image de marque et son offre-employeur auprès d'une population ciblée.

« Les entreprises font appel à nous pour rechercher des profils très particuliers, très spécifiques. Et Hays est un bureau de recrutement, dit bureau de recrutement spécialisé, qui travaille vraiment avec une certaine niche ou un certain type de candidats. On est plus dans les juniors avec un ou deux ans d'expérience (...) On est vraiment dans le middle management. » (Entretien, Jean-François Art)

Les jeunes travailleurs comptabilisant quelques années d'expérience sont généralement en train de bâtir leurs carrières, et sont prêts à changer rapidement d'emploi, que ce soit en interne ou en externe. Lorsque cela arrive, des trous se créent dans les organigrammes et l'entreprise doit trouver un remplaçant. Dans ce processus, un cabinet de recrutement tel que Hays peut constituer une aide précieuse grâce à leur spécialisation sur ce segment des travailleurs et sur des types de fonctions ou des types de profils spécifiques.

En tant que cabinet de recrutement spécialisé, Hays revendique l'expertise de ses consultants et l'excellence des services offerts. Le terme « expert » est d'ailleurs une formule utilisée de manière extensive par l'entreprise, que ce soit pour désigner les candidats recherchés ou ses employés.

« Donc quelle est l'avantage d'une firme comme la nôtre ? C'est que nous faisons que du recrutement. C'est notre métier de base, notre expertise. » (Entretien, Jean-François Art)

Pour attirer ces « experts », Hays et son équipe marketing ont choisi de positionner l'entreprise comme ayant une image de marque supérieure, ce qui se reflète dans les prix pratiqués envers les clients et dans le professionnalisme des différentes parties prenantes.

« Pour pouvoir les attirer, il faut effectivement pouvoir quelque part vendre du rêve. Et donc derrière il y a un marketing très important qui doit être fait. On doit leur vendre un rêve qui est réalisable. Donc il y a un positionnement comme marque premium dans les cabinets de recrutement Hays » (Entretien, Jean-François Art).

Ce positionnement en tant que cabinet de recrutement haut de gamme s'accompagne de partenariats ou d'associations de marques avec des acteurs mondialement connus. Le meilleur exemple concerne le partenariat entre Hays et le club de football de Manchester City F.C. Outre la publicité et la visibilité incroyable offerte via la collaboration avec ce club de sport, l'entreprise bénéficie également d'une reconnaissance comme étant une « équipe gagnante », par effet d'association. En Belgique, il n'existe pas de partenariat comparable mais l'entreprise dispose d'accords privilégiés avec des employeurs tels que Volvo et Argenta, qui sont des organisations de premiers plans dans leurs domaines respectifs.

Par ailleurs, depuis plusieurs années, Hays peut se targuer d'être membre de la Fédération des Partenaires de l'Emploi – « Federgon ». Pour accéder à ce statut, l'entreprise doit remplir certains critères témoignant de son approche professionnelle et qualitative, et souscrire à leur « Charte de qualité ». Celle-ci exige de ses membres le respect d'un code de déontologie, l'assurance de relations menées en bonne et due forme avec les clients et les candidats ou encore la confidentialité des données récoltées²⁵³.

« Oui c'est important d'avoir cette reconnaissance de la part de notre fédération, comme quoi on délivre un service de qualité. La reconnaissance, « Federgon » nous l'octroie après avoir fait des sondages auprès des clients (...) et des candidats que l'on a placés. Et « Federgon » contacte ces entreprises et ces candidats, avec un questionnaire qui leur est propre, et puis il y a une cotation qui est faites, et on doit avoir plus de 85% de réponses positives. » (Entretien, Jean-François Art).

Hays a donc à cœur de délivrer un service de qualité, que ce soit vis-à-vis de ses clients ou de ses candidats. Afin que ces derniers soient comblés, il importe de mettre en avant le rôle et la valeur ajoutée que peut leur apporter un cabinet de recrutement comme Hays dans un processus de recherche d'emploi.

§2 : Un service sur mesure pour les candidats

Un intermédiaire tel que Hays induira une diminution des asymétries d'information entre le candidat et l'entreprise. En tant qu'experts spécialisés, les consultants jouissent d'une connaissance du secteur et des entreprises qui en font partie.

« C'est notre connaissance des acteurs, au niveau de la Belgique (...) qui nous permet de guider ces candidats-là et leur dire "avec votre profil et vos desideratas, (...) votre expérience, moi je vous proposerai plus d'aller vers telle ou telle entreprise". Donc ça c'est aussi la qualité ou la force d'une entreprise comme la nôtre, c'est d'avoir une très bonne vue de toutes, ou d'un certain nombre, d'entreprises qui existent en Belgique. » (Entretien, Jean-François Art)

Le cabinet de recrutement devra également comprendre les attentes du candidat. Celui-ci se confiera parfois plus aisément à un recruteur externe qu'il ne le ferait avec un recruteur interne - et potentiellement un futur employeur. Cela permettra au consultant d'engranger davantage d'informations, de mieux cerner la personnalité du candidat, et d'ainsi optimiser le processus d'appariement en trouvant l'opportunité correspondant au mieux au candidat, à ses valeurs, et à sa personnalité.

Lorsque la phase de sélection débouche sur un entretien d'embauche entre le candidat et le client de Hays, le consultant, en sa qualité d'expert, pourra conseiller et guider le candidat sur le déroulement de l'interview. De même, indépendamment de l'issue de l'entretien, ce dernier recevra constamment un « *feedback* » post-interview qui relèvera ses points positifs et négatifs.

²⁵³ <https://www.hays.be/nos-services/hays-et-federgon-593731> [Consulté le 8 août 2017].

Dans l'hypothèse où le candidat s'engage avec l'entreprise en recherche de main d'œuvre, cela ne signifie pas pour autant l'arrêt des relations avec Hays. Il existe un contact et un suivi périodique du candidat.

« Oui au début on l'appelle et puis évidemment par la suite c'est fini. Mais cela peut être juste un petit email qui est envoyé. Les candidats qui ont été satisfaits des différentes interactions qu'ils ont eu avec le consultant, reviendront toujours par la suite vers le cabinet de recrutement » (Entretien, Jean-François Art)

Ce suivi peut même, dans certains cas, déboucher sur une véritable relation à long terme entre le consultant et le candidat. Hays se montre disponible pour le candidat et l'aide à construire un plan de carrière.

Nous venons d'identifier les éléments constituant l'identité de Hays, le segment sur lequel ils se sont positionnés et la couche de population qu'ils tentent de toucher. Il s'agira maintenant de diffuser leur image de marque auprès de leur audience. Pour y parvenir, Hays utilise de nombreux canaux de communication afin de maximiser leurs chances d'accroître leur notoriété sur le marché. Le but final étant que les candidats se rendent sur leur plateforme et qu'ils y déposent un CV ou répondent à une offre d'emploi.

§3 : La stratégie digitale de communication

Hays a énormément investi dans sa stratégie digitale, ce qui passe notamment par une présence accrue sur les réseaux sociaux. Etant donné son statut de réseau social professionnel, l'attention de l'entreprise se porte particulièrement sur LinkedIn. Outre la possibilité de publier des offres d'emplois et de rechercher des candidats, cette plateforme constitue un canal de communication extraordinaire.

« C'est un nouveau canal pour répercuter la marque, recruter des candidats, les clients, et interagir avec les populations avec lesquelles on a besoin d'interagir, pour générer du profit. Donc c'est quelque chose qui est très central dans notre stratégie marketing digitale. Et plus particulièrement LinkedIn, car c'est la plateforme sociale professionnelle de choix à travers le monde. » (Entretien, Léo Moulinas)

Etant donné le nombre d'utilisateurs inscrits sur LinkedIn, Hays, en tant que marque, se doit d'affirmer sa présence et de proposer du contenu intéressant à son audience. L'objectif est de donner à ce dernier une bonne raison de se rappeler de la marque, de gagner en crédibilité et de se mouvoir en tant que tiers de confiance. Aujourd'hui, la stratégie qu'ils ont instaurée semble payer puisque Hays compte environ 1,800,000 de « followers » sur la plateforme, ce qui la place dans le « top 20 » des entreprises les plus suivies mondialement, et comme le premier cabinet de recrutement. La page belge de Hays, elle, tourne autour des 20,000 « followers », et ce nombre est en constante évolution.

« Qu'est-ce qu'on fait là-dessus ? On fait du contenu principalement pour influencer la perception qu'ont les gens de notre marque (...) on leur demande de nous suivre. C'est une forme de marketing inversé. C'est toujours intéressant avec les réseaux sociaux car plutôt que de faire de la publicité et espérer que quelqu'un voit, comprenne et réagisse, et fasse ce que tu veux qu'il fasse suite à ta publicité, là c'est l'inverse. C'est l'utilisateur qui va chercher Hays, trouver que c'est sympa et va cliquer sur le bouton « Follow » (...) Donc le pouvoir est de plus

en plus sur l'utilisateur dans les réseaux sociaux et de moins en moins sur l'annonce. » (Entretien, Léo Moulinas)

Ce succès s'explique en grande partie par le contenu de qualité que l'entreprise propose sur les réseaux sociaux : articles de blog, vidéos, articles de presse, podcast, infographies, etc. Ceux-ci sont toujours en lien avec le thème du recrutement et ont pour objectif d'offrir des conseils aux chercheurs d'emplois. Par exemple, Hays publie des articles concernant la réalisation d'un CV, la manière de se préparer pour une interview ou encore comment négocier un salaire avec son futur employeur. Récemment, les utilisateurs de LinkedIn ont vanté les mérites de l'entreprise et souligné la qualité du contenu proposé. De surcroît, Hays a gagné le concours décernant le prix de « *Best of Company Pages 2017* ». Les votants ont essentiellement apprécié les articles de blog et l'interactivité entre Hays et son audience²⁵⁴.

Un des avantages majeurs offerts par LinkedIn aux entreprises disposant d'une page sur leur plateforme, concerne la possibilité de « *targetter* » ses publications, c'est à dire de partager du contenu à une audience ciblée. Cette possibilité a énormément de valeur pour une entreprise comme Hays spécialisée dans un panel de secteurs ou métiers spécifiques.

« Par exemple on a 16000 « followers » en Belgique. Si je publie quelque chose, je peux choisir que ce soit seulement quelqu'un dans les « sales » qui le voit, ou seulement les personnes qui parlent néerlandais. Et après j'ai le nombre et je peux dire, 'voilà, j'ai 'targetté' plus ou moins 500 personnes' » (Entretien, Maha Karim)

Cette fonctionnalité permet d'affiner la population visée afin que le contenu publié soit aussi pertinent que possible pour eux.

Concernant les réseaux sociaux, LinkedIn est indéniablement la plateforme la plus utilisée par Hays dans sa communication externe. Cependant, l'entreprise fait également usage de Facebook ou de Twitter de manière complémentaire. Bien que secondaires, ces deux canaux peuvent s'avérer efficaces pour atteindre une population précise. Habituellement, les consultants de Hays se servent du premier lorsqu'ils recherchent des candidats intérimaires devant être disponibles rapidement. Ce canal est également privilégié dans la recherche de profils plus locaux. Pour Twitter en revanche, son utilisation varie davantage.

« Twitter on va plus l'utiliser pour retweeter ce que certaines personnes ont dit, ou certains articles. Cela arrive aussi qu'on l'utilise quand on a des consultants qui sont à un salon de l'emploi, afin de citer l'école par exemple. Sinon, on l'utilise aussi quand on vend des « DCS » et que les clients demandent qu'on utilise Twitter. Là alors on utilise un hashtag qui est #BEJobs, et c'est surtout pour les gens du marketing ou des gens qui sont dans le digital, qui eux vont peut-être rechercher par hashtag. Et eux vont trouver des jobs via Twitter. » (Entretien, Maha Karim)

L'emploi de ces deux moyens de communication dépend profondément du secteur ou du métier des candidats et, dans certains cas, de l'envie du client. En effet, Hays met à disposition de ce dernier un « *package* » de communication des offres, appelé « DCS » ou « *Digital Creative System* ». Celui-ci donne l'opportunité à l'entreprise cliente de déterminer

²⁵⁴ J. LAZAUSKAS (2015), « 12 Businesses With Fantastic LinkedIn Company Pages ». Disponible à : <https://blog.hubspot.com/marketing/companies-rocking-linkedin-company-pages> [Consulté le 8 Août 2017].

les canaux par lesquels les offres d'emplois seront communiquées. Il s'agit donc d'un service « à la carte » sur lequel Hays devra s'aligner.

« Hays c'est une société de recrutement spécialisé donc on s'est dit aussi, de l'autre côté, quand tu veux attirer des candidats spécifiques et spécialisés, tu dois aller les chercher au bon endroit (...) Et donc notre service marketing a fait une revue de tous les sites internet pour poster des annonces qui existent, de tous les moyens marketing autres qui pourraient être utilisés pour être en contact avec des candidats ou candidates qui sont dans nos bases de données ou dans d'autres » (Entretien, Jean-François Art)

Par conséquent, les offres d'emplois pourront être soit diffusées sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter) au moyen d'annonces ou de publicités ciblées, soit via des « *job boards* » (généralistes ou spécialisés), soit via des moyens de communications « non-numériques ». Dans tous les cas, un lien ou une image renvoyant vers la plateforme de Hays sera présent.

§4 : La stratégie non-numérique

Que ce soit pour le client ou pour Hays, le « non-numérique » revête une importance capitale. Pour toucher certaines populations, leurs faire connaître l'entreprise, et diffuser une certaine image de marque, celui-ci s'impose comme la solution optimale la plus complémentaire à l'offre numérique de Hays. De cette façon, nous retrouvons une réelle complémentarité entre l'offre « *online* » et « *offline* ».

Premièrement, depuis plusieurs années Hays entreprend des campagnes de publicité dans les transports en communs. En Belgique, des affiches ont été apposées sur des bus ou des métros, alors qu'en Allemagne, ce sont les taxis qui sont bardés aux couleurs de Hays. Ces différentes publicités appelaient les gens à participer à un concours en se rendant soit sur la plateforme, soit sur la page officielle de l'entreprise sur l'un des réseaux sociaux.

Deuxièmement, Hays publie du contenu dans des journaux locaux et possède également son propre journal appelé « *Hays Journal* ». De plus, l'entreprise travaille en partenariat avec une agence de relations publiques²⁵⁵ en charge des correspondances avec la presse et des réponses à apporter aux interviews.

« On travaille avec une agence de presse qui pousse pour incorporer certains articles dans la presse, à travers certains journalistes. Elle nous conseille aussi sur les sujets à aborder, sur quels sujets les journalistes sont plus sensibles. C'est une manière indirecte de parler de Hays. » (Entretien, Maha Karim)

Troisièmement, le rôle joué par les consultants de Hays dans cette stratégie visant à promouvoir l'entreprise comme étant crédible et attractive est fondamental. Au quotidien, ce sont eux qui représentent la marque, aussi bien auprès des clients que des candidats, ce qui fait d'eux les premiers ambassadeurs de l'entreprise. Dès lors, Hays a choisi d'aligner sa stratégie d'entreprise avec sa stratégie RH : en recrutant des consultants de qualité, ils assurent un service de qualité. Au sein de l'entreprise, Hays met également en place une politique favorisant la cooptation ou le « bouche-à-oreilles », notamment via son programme « Refer-a-friend »

²⁵⁵ « *Public Relations agency* » ; « *PR agency* » (Traduction libre).

impliquant un bonus financier dans le cas où la personne recommandée se fait engager auprès d'un client de l'entreprise.

« Un candidat qui a été très content du service qu'il a reçu chez nous va envoyer ses amis, ses connaissances, ses collègues. Un client qui est très satisfait, il reviendra aussi vers nous. Donc pour bien se positionner et attirer les talents, on doit fournir un travail de haute qualité. Il ne faut pas oublier (...) nous, nos produits, ce sont des personnes qui sont très critiques et si on fait un pas de travers avec eux, ils peuvent (...) anéantir directement notre réputation. Et la récupérer par la suite, c'est très compliqué. A partir du moment où on délivre un service de haute qualité à nos clients, mais nos clients on en a deux, la société qui recrute, qui paye notre facture, et on a le candidat. Si ces deux ont reçues un service de haute qualité, ils vont le dire autour d'eux et on reviendra vers notre société. » (Entretien, Jean-François Art)

Quatrièmement et dernièrement, l'entreprise entretient des relations privilégiées avec les écoles ou les universités. Des consultants participent aux « *Job Days* » ou à des « *Business Games* » tels que la « *LSM Cup* » à l'UCL. Cela leur permet de vendre et représenter la marque « Hays » comme une entreprise de qualité auprès de futurs diplômés – ou de futurs candidats potentiels. En outre, l'entreprise propose une panoplie de stages aux étudiants intéressés, ce qui peut constituer une filière pour trouver de nouveaux collaborateurs.

A côté des écoles ou des universités, Hays investit également les « *Job fairs* », ce qui permet d'avoir un contact humain avec les candidats rencontrés, et notamment ceux ayant moins d'affinités avec les nouvelles technologies.

Toutefois, les événements se déroulant « hors ligne » finissent toujours par arriver « en ligne » à un moment donné.

« Ça concerne tous les consultants (...) Je leur demande de prendre des photos, donc ça va toujours 'online' à la fin (...) Même si c'est de la presse qui publie, ils vont le mettre en ligne après. » (Entretien, Maha Karim)

Dès lors, que ce soit les événements organisés dans l'enseignement ou lors de « *Job Fairs* », des articles de presse ou des affiches publicitaires, tous ces éléments se retrouvent en fin de compte sur les réseaux sociaux. Evidemment, tout ce qui est posté sur les réseaux sociaux contient un lien direct vers la plateforme de Hays.

§5 : La plateforme

Nous avons pu constater qu'il existe une multitude de canaux de communication pouvant servir à relayer l'image de Hays et attirer les candidats visés vers leur plateforme. Dans cette optique, nous venons d'identifier le rôle majeur joué par les réseaux sociaux, mais également par le « non-digital ». Néanmoins, les individus en quête d'emploi ou d'informations au sujet de l'entreprise débiteront généralement leurs prospections sur un moteur de recherche tel que Google. Dès lors, disposer d'un bon système de référencement semble fondamental pour que les candidats trouvent les offres d'emplois de Hays en première page des résultats.

« *Les gens aujourd'hui, quand ils cherchent à acheter quelque chose pour leur vie privée, ils vont en général aller sur un moteur de recherche, taper quelques mots-clés et l'outil, le service ou bien la pièce que tu recherches doit apparaître sur la première page. S'il apparaît sur la deuxième page, c'est terminé.* » (Entretien, Jean-François Art)

L'aspect hautement concurrentiel du marché du recrutement, et particulièrement des « *job boards* », a mené les entreprises du secteur à investir de grosses sommes afin de sécuriser une place de choix dans les résultats des moteurs de recherche.

« *Il y a énormément de compétition puisque Indeed, Monster, SteSptone, ils investissent vraiment beaucoup d'argent pour être présent en premier sur Google. Et nous on ne peut pas rivaliser avec ça.* » (Entretien, Natalie Rousseau)

Pour cette raison, Hays a décidé de se lier à une agence externe spécialisée dans le référencement des moteurs de recherche.

« *Ils partent du job description que le consultant a écrit et à partir de là, ils vont déterminer une vingtaine de mots-clés et promouvoir tout cela via Google Adwords. Ils cherchent les meilleurs mots-clés et puis ils en font la promotion.* » (Entretien, Natalie Rousseau)

Le partenariat avec cette agence externe ainsi que les efforts consentis par Hays dans ce domaine ont porté leurs fruits. Dans la majorité des cas, un lien menant aux offres d'emplois recensées sur la plateforme de Hays se trouve en première page des résultats. Leur recensement sera encore meilleur lorsque les chercheurs d'emplois utilisent des mots-clés tels que « *jobs* » suivi du nom d'un secteur ou d'une profession correspondant à une des spécialisations de Hays.

Un bon référencement constitue donc un atout stratégique dans la lutte menée par les « *job boards* » pour attirer des candidats. Pourtant, les caractéristiques propres à la plateforme et à ses annonces d'emplois joueront également un rôle prépondérant dans l'idée que se fait le candidat de l'entreprise, et par conséquent, l'attraction qu'il éprouvera à son égard.

Concernant les offres d'emplois, Hays a décidé de mettre l'accent sur l'uniformité et l'homogénéité de ses annonces. Pour y parvenir, l'entreprise a lancé le « *Tone of Voice* ».

« *Dans tous les pays, on est obligé de suivre la même structure et d'écrire de la même façon (...). On commence toujours par une phrase très attrayante, avec environ 40 caractères. En fait c'est cette phrase-là qui va se retrouver sur la page des résultats. Et ensuite, quand on ouvre le job, il y a les trois 'bullet points'. Donc en gros le profil du candidat, l'introduction du client, l'introduction du job, la description des tâches, ensuite l'offre et pour terminer une partie pour convaincre le candidat de cliquer sur le bouton.* » (Entretien, Natalie Rousseau)

Le « *Tone of Voice* » a pour but d'optimiser la présentation de l'offre d'emploi et accroître de cette façon le volume de candidatures reçues. Habituellement, les entreprises font appel à Hays lorsque leurs offres d'emplois n'ont pas eu le succès escompté. Par conséquent, lorsque Hays reçoit la description de fonction, les consultants la peaufineront afin qu'elle soit plus attractive. L'objectif de cette modification étant d'atteindre des personnes qui ne l'ont pas été lors de la description de fonction originelle.

« On veut donner la sensation au candidat qu'on connaît le job, qu'on sait ce que lui veut, qu'on connaît l'employeur. Et ça c'est la qualité de notre business, la qualité de service qu'on veut offrir. On sait où le candidat va arriver, dans quelle équipe, dans quel département, comment l'entreprise fonctionne. Le consultant, il sait tout ça, et on doit le faire ressortir dans l'annonce. » (Entretien, Natalie Rousseau)

Au-delà de l'attraction du candidat, avoir une structure d'offre d'emploi similaire dans tous les pays où Hays est actif présente un avantage pour l'image de marque que l'entreprise souhaite refléter.

« Quand les gens voient l'annonce, l'article, etc. il faut qu'il sache directement que c'est Hays. Il faut essayer de capter directement la personne, et cela passe par le fait d'utiliser toujours les mêmes codes graphiques. » (Maha Karim)

Plus important encore que l'offre d'emploi, Hays a mis un point d'honneur à ce que le chercheur d'emploi bénéficie d'une expérience de visite qualitative sur sa plateforme. Celle-ci se trouve au cœur de la nouvelle stratégie marketing et digitale de Hays et a subi de nombreuses évolutions ces dernières années. La plateforme donne une idée aux visiteurs quant au type de clients de Hays et donc également sur quel type de candidats ils recherchent, d'où l'importance mise sur celle-ci.

« Les grosses évolutions je dirais que c'est la mobilité, l'intégration avec d'autres plateformes qui est de plus en plus importante, que ce soit avec les réseaux sociaux, comment on interagit, comment nos blogs peuvent être intégrés aux réseaux sociaux. Toute cette interaction est capitale. » (Entretien, Léo Moulinas)

L'interactivité passe donc dans un premier temps par une intégration accrue avec les différents réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter ou Instagram). Mais elle intervient également au travers d'une personnalisation de l'expérience du visiteur.

« La manière dont on peut personnaliser l'expérience aussi c'est capital. C'est quelque chose que l'utilisateur attend. Donc quand tu viens sur le site Hays, que ce soit ton Hays. C'est à dire que tu ne vois que le contenu qui soit pertinent pour ton profil. Donc que tu sois sur le site pour la première fois ou que tu sois un utilisateur fréquent, si tu as un certain profil et un identifiant, on va te servir un certain type de contenu, de jobs, etc. » (Entretien, Léo Moulinas)

Finalement, nous avons pu observer ces dernières années la migration de l'accès et l'utilisation quotidienne d'internet par les utilisateurs, de l'ordinateur vers les smartphones. Hays a répondu aux demandes des utilisateurs et à cette nouvelle tendance en faisant passer la plateforme d'un site internet primaire à un site internet « responsive », c'est à dire un site internet qui propose une visualisation adaptée des pages web selon la taille de l'écran de l'utilisateur. En d'autres termes, l'utilisateur bénéficie d'une bonne lecture de contenu sur tous les appareils, que ce soit un ordinateur, un smartphone, une tablette, etc²⁵⁶.

« Pour moi c'est aussi la sensibilité d'utilisation, la richesse du contenu, l'ergonomie du site, la facilité de navigation, la capacité de pouvoir passer d'une plateforme smartphone à un desktop à une tablette, sans perdre la qualité d'expérience en ligne qui est fournie, la

²⁵⁶ « What is Responsive Web Design ? ». Disponible à : https://www.w3schools.com/html/html_responsive.asp [Consulté le 12 Août 2017].

capacité de lecture de contenu, de consommation de contenu (vidéo, écrit, webinar²⁵⁷, etc.) (...) Oui ça aussi c'est des objectifs du site web. » (Entretien, Léo Moulinas)

L'ensemble des éléments exposés précédemment nous permettent désormais d'infirmer ou de confirmer notre troisième hypothèse.

Dans sa volonté de se désintermédiaire des « *job boards* » traditionnels, Hays a accentué l'importance mise sur son site web, qu'elle souhaite transformer en « *job board* » interne. Celui-ci doit également répondre aux trois défis majeurs posés par le marché biface, c'est à dire la tarification, le choix entre partager ou rivaliser, et la menace de l'enveloppement. Cependant, nous ne pouvons pas affirmer que cette plateforme corresponde en tout point à la notion théorique de plateforme à double versants, **ce qui vient infirmer notre troisième hypothèse**. En effet, l'objectif premier de la plateforme de Hays consiste à établir une base de données de candidats la plus importante possible, afin de pouvoir se désintermédiaire des « *job boards* » traditionnels et ainsi réduire leurs coûts. Dès lors, leur attention se porte principalement sur un seul versant du marché : les chercheurs d'emplois. Le versant des entreprises en recherche de main d'œuvre, les clients de Hays, quant à lui, fait l'objet d'un démarchage différent.

Dans une plateforme de marché biface « pure », le détenteur du « *job board* » assure un rôle de coordinateur dans la mise en relation de l'offre et la demande. Dans le cas du « *job board* » de Hays, le but est d'attirer des candidats mais il s'en suit tout un travail de sélection, de négociation qui dépendra au final du déroulement des interviews des candidats. Hays ne se limite donc pas à sa plateforme, une structure physique existe à côté, des milliers de consultants et une réelle valeur ajoutée, autant pour le candidat que pour le client.

Par conséquent, ce « *job board* » interne se situe davantage entre un site employeur et un « *job board* ». Il s'agit d'une plateforme avec un statut unique, visant à mettre en relation les chercheurs d'emplois avec la société Hays, et indirectement, suite à un processus de sélection, avec les entreprises en recherche de main d'œuvre.

Néanmoins, comme dans le cas d'une plateforme à deux versants, l'attraction des utilisateurs, et donc des chercheurs d'emplois, revêtira une dimension capitale dans le succès de la plateforme de Hays, et sera mise en place au travers des différents moyens susmentionnés.

²⁵⁷ Contraction de « *Web-based Seminar* ».

Conclusion

L'essentiel de la problématique de ce travail était articulé autour de la stratégie de désintermédiation de l'entreprise Hays vis-à-vis des « *job boards* ». Compte tenu de ce processus de désintermédiation, la question principale à laquelle nous avons tenté de répondre concernait les implications ayant trait à la gestion de leur plateforme digitale.

L'objectif, à travers notre revue de littérature ainsi que notre analyse empirique, consistait dans un premier temps à saisir les éléments expliquant la relation entre les « *job boards* » et les cabinets de recrutement, afin de pouvoir identifier dans un second temps, les raisons ayant poussé Hays à amorcer un processus de désintermédiation. Ensuite, notre ambition était de déterminer les défis que l'entreprise devrait affronter afin de faire perdurer leur plateforme et, plus particulièrement, quelles étaient les implications en termes de marketing digital.

Afin de répondre à la question de recherche de ce travail, nous avons privilégié une approche hypothético-déductive. Des entretiens ont eu lieu avec des employés de Hays, en mesure de nous fournir des informations se rapportant à la stratégie digitale de l'entreprise. Les données qualitatives récoltées durant ces interviews nous ont permis de répondre aux différentes hypothèses posées.

Premièrement, lorsque nous avons expliqué les tenants et les aboutissants ayant mené à une reconfiguration du marché du recrutement, certains facteurs primordiaux en sont ressortis. Le chamboulement inévitable occasionné par internet et l'introduction des « *job boards* » a non seulement forcé les cabinets de recrutement à repenser leur stratégie d'entreprise, mais a également contribué à la création d'une relation cyclique entre ces deux acteurs, oscillant entre coopération et compétition. En fonction de la fluctuation des prix pratiqués par les « *job boards* » et la qualité des CV disponibles dans ces bases de données externes, Hays peut opérer une désintermédiation temporaire à leur égard. Ces variations dans leurs rapports nous a permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle, une phase de désintermédiation sera suivie d'une phase de ré-intermédiation.

Deuxièmement, bien que la stratégie de désintermédiation pratiquée par Hays résulte principalement d'une volonté de réduction des coûts, nous avons observé une multitude d'autres facteurs ayant également influencé Hays dans leur prise de décision et dans leur investissement auprès de leur plateforme digitale personnelle. Un tel outil représente un avantage concurrentiel non négligeable et s'accorde avec les tendances actuelles du marché du recrutement, où l'on observe une baisse des recherches sur les « *jobs boards* » et une augmentation de l'utilisation des réseaux sociaux en tant que canal de recherche d'emploi. Notons que la possibilité de disposer d'une base de données personnelle est propre aux grandes entreprises de recrutement telles que Hays puisqu'elle nécessite une notoriété et un budget suffisant pour que l'outil soit bénéfique.

Troisièmement, après avoir analysé le modèle théorique d'une plateforme sur un marché à double versant, et ayant appliqué cette théorie au modèle mis en place par Hays, pour la création de sa plateforme personnelle, nous avons pu conclure que cette dernière ne correspond pas en tout point au modèle de base. De cette façon, nous avons infirmé notre troisième hypothèse. Bien que la plateforme de Hays doive répondre aux défis similaires qu'une plateforme sur un marché à double versant, il s'avère qu'en pratique elle se concentre davantage sur le versant des candidats en recherche d'emploi. Sa fonction se limite à constituer une base de données de CV la plus large possible, sans jamais jouer son rôle de coordinateur entre chercheurs d'emplois et entreprise en demande de main d'œuvre. La mise en relation n'est pas directe. Cependant, la plateforme de Hays, afin de perdurer et d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, doit indéniablement être en mesure d'attirer des utilisateurs. Par conséquent, Hays a mis en place une stratégie marketing ayant pour but de toucher un maximum d'individus et d'être perçue comme une entreprise de marque.

Suite aux réponses apportées à ces hypothèses, il apparaît que la plateforme de Hays puisse s'installer dans le paysage du recrutement et devenir un type de « *job board* » privatif de référence pour les candidats avec quelques années d'expérience et travaillant dans un secteur spécifique. Toutefois, il s'agit d'un objectif à long terme ce qui implique que l'entreprise aura toujours besoin des « *job boards* » dans un avenir proche. Afin d'atteindre ce but, il sera primordial de montrer aux candidats en recherche d'emploi la valeur ajoutée que peut leur apporter un cabinet de recrutement tel que Hays.

Toutefois, étant donné la rapidité d'évolution d'internet et du marché du recrutement, nous pouvons nous interroger sur l'avenir des acteurs précités dans un futur proche. Récemment, Facebook mais également Google ont témoigné de leur volonté d'introduire une fonction de recherche d'emploi sur leur plateforme. Verra-t-on une technologie disruptive toucher le secteur du recrutement ? Celui-ci sera-t-il encore plus digitalisé ? Ou au contraire, retournerons-nous vers une approche favorisant le contact humain ?

Bibliographie

Doctrine

AGARWAL R., GUPTA A. & KRAUT R. (2008), « The Interplay Between Digital and Social Networks », *Information Systems Research*, Vol. 19, Iss. 3, pp. 243-252.

ALSUDANI F. & CASEY M. (2009), « The Effect of Aesthetics on Web Credibility », *BCS-HCI '09*, pp. 512-519.

AMANKWAH-AMOAHA J. & SARPONG D. (2014), « The Battle for Brainpower: The Role of Market Intermediaries in Lateral Hiring », *Strategic Change: Briefing in Entrepreneurial Finance*, Vol. 23, pp. 237-251.

ANDREANI J-C. & CONCHON F. (2005), « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing », *Actes du 4^e Congrès International sur les tendances du marketing en Europe*, 21-22 Janvier, Paris, p. 26.

ARMSTRONG G. & KOTLER P. (2005), « Marketing : An Introduction », *Pearson*, 7th edition, pp. 1-581.

ARMSTRONG M. (2006), « Competition in Two-Sided Markets », *RAND Journal of Economics*, Vol. 37, No. 3, pp. 668-691.

ARNONE L., DUPONT C., MAHY B. & SPATARO S. (2005), « Human Resource Management and Labour Demand Dynamics in Belgium », *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 7/8, pp. 724-743.

AUTOR D. (2009), « Studies of Labor Market Intermediation: Introduction », *University of Chicago Press*, pp. 1-23.

BACKHAUS K. (2004), « An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com », *Journal of Business Communication*, Vol. 41, No. 2, pp. 115-136.

BENNER C. (2003), « Labour Flexibility and Regional Development: The Role of Labour Market Intermediaries », *Regional Studies*, Vol. 37, No. 6-7, pp. 621-633.

BERTHON P., EWING M. & LIAN HAH L. (2005), « Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding », *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 2, pp. 151-172.

BESSY C. & CHAUVIN P-M. (2013), « The Power of Market Intermediaries: From Information to Valuation Processes », *Valuation Studies*, Vol. 1(1), pp. 83-117.

BESSY C. & DE LARQUIER G. (2009), « Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement », *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, No. 113.

BESSY C. & MARCHAL E. (2006), « La mobilisation d'internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *La revue de l'IREs*, Vol.3, No. 52, pp. 11-39.

BHARADWAJ A., EL SAWY O., PAVLOU P. & VENKATRAMAN N. (2013), « Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights », *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, pp. 471-482.

BONET R., CAPPELLI P. & HAMORI M. (2013), « Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources », *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, Iss. 1, p. 339-390.

BOTHA A., BUSSIN M. & DE SWARDT L. (2011), « An Employer Brand Predictive Model for Talent Attraction and Retention », *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, Iss. 1.

BRADDY P., MEADE A. & KROUSTALIS C. (2005), « Organizational Website Usability and Attractiveness Effects on Viewer Impressions », *Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Los Angeles, CA.

BREAUGH J. (2008), « Employee Recruitment: Current Knowledge and Important Areas for Future Research », *Human Resource Management Review*, Vol. 18, pp. 103-118.

BRENCIC V. & NORRIS J. (2010), « Do Employers Change Job Offers in Their Online Job Ads to Facilitate Search? », *Economic Letters*, Vol. 108, pp. 46-48.

BROUSSEAU E. & PENARD T. (2007), « The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms », *Review of Network Economics*, Vol. 6, Iss. 2, pp. 81-114.

BURT R. (2000), « Structural Holes versus Network Closure as Social Capital », *University of Chicago and Institut Européen d'Administration d'Affaires (INSEAD)*.

CAPPELLI P. & KELLER JR. (2014), « Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 305-331.

CAHUC P. & FONTAINE F. (2009), « On the Efficiency of Job Search with Social Networks », *Journal of Public Economic Theory*, Vol. 11, Iss. 3, pp. 411-439.

CENTENO C. & STEWART J. (2013), « Have ICT and the Internet Really Changed Employability, Job Search and Selection and Recruitment Processes? », *Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)*.

CHAPMAN D., UGGERSLEV K., CARROLL S., PIASENTIN K. & JONES D. (2005), « Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analysis Review of the Correlates of Recruiting Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, pp. 928-944.

CHIRCU A. & KAUFFMAN R. (1999), « Strategies for Internet Middleman in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle », *Electronic Markets*, Vol. 9, Iss. 1/2, pp. 109-117.

COASE R. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, Vol.4, Iss. 16, pp. 386-405.

COBER R., BROWN D., KEEPING L. & LEVY. P (2004), « Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? », *Journal of Management*, Vol. 30, Iss. 5, pp. 623-646.

COLLINS C. & HAN J. (2004), « Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation », *Personnel Psychology*, Vol. 57, pp. 685-717.

CURCHOD C. (2006), « Stratégies d'intermédiation et dynamiques des marchés : une relecture du phénomène Internet », *Actes de la 15^e conférence de l'AIMS*, Genève, 13-16 juin 2006, pp. 1-28.

DAMMERT A., GALDO J. & GALDO V. (2015), « Integrating Mobile Phone Technologies into Labor-Market Intermediation: A Multi-Treatment Experimental Design », *Journal of Labor & Development*, Vol. 4, Iss. 11.

DE VOGELEER E. & LESCOPE P. (2011), « Plateformes, coordination et incitations », *Management & Avenir*, Vol. 6, No. 46, pp. 200-218.

EISENMANN T., PARKER G. & VAN ALSTYNE M. (2006), « Strategies for Two-Sided Markets », *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 10, pp. 92-101.

ENRIGHT B. (2013), « (Re)considering New Agents: A Review of Labour Market Intermediaries in Labour Geography », *Geography Compass*, pp. 273-286.

FAULCONBRIDGE J., BEAVERSTOCK J., HALL S. & HEWITSON A. (2009), « The 'War for Talent': The Gatekeeper Role of Executive Search Firms in Elite Labour Markets », *Geoforum*, Vol. 40, Iss. 5, pp. 800-808.

FONDEUR Y. & TUCHSZIRER C. (2005), « Internet et les intermédiaires du marché du travail », *Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES)*.

FONDEUR Y., FORTE M., DE LARQUIER G., MONCHATRE S., RIEUCAU G., SALOGNON M., SEVILLA A. & TUCHSZIRER C. (2012), « Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail », *Centre d'études de l'emploi*, No. 72, Mars 2012.

GARG R. & TELANG R. (2012), « To Be or Not To Be Linked on LinkedIn : Online Social Networks and Job Search », *Heinz College Working Paper*.

A. GAUDEUL & B. JULLIEN (2005), « E-commerce, two-sided markets and info-mediation », *IDEI Working Papers*, pp. 1-30.

GIAGLIS G., KLEIN S. & O'KEEFE R. (2002), « Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation ? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces », *Info Systems J.*, Vol. 12, pp. 231-246.

GIRARD A. & FALLERY B. (2009), « E-Recruitment: New Practices, New Issues. An Exploratory Study », *Human Resource Information System*, INSTICC Press, pp. 39-48.

GIRARD A., FALLERY B. & RODHAIN F. (2011), « L'apparition des médias sociaux dans l'E-GRH : Gestion de la marque employeur et e-recrutement », *16ème Congrès de l'AIM*, pp. 1-18.

GRANOVETTER M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Iss. 6, pp. 1360-1380.

HARRINGTON J. (2006), « Labor Market Intermediation, Commodity Chains, and Knowledge Transfer », *LMI within supply chains*.

HOLCOMBE EHRHART K., MAYER D. & ZIEGERT J. (2012), « Web-Based Recruitment in The Millennial Generation: Work-Life Balance, Web Usability, and Organizational Attraction », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 21, Iss. 6, pp. 850-874.

HOLM A. (2012), « E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management », *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 26, Iss. 3, pp. 241-259.

HUANG H-Y., PAN C. & HSIEH Y-M. (2012), « Factors Influencing the User Behavior Intention of Online Recruitment Websites », *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 1, No. 9, pp. 107-126.

KELLER K. (1993), « Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity », *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1, pp. 1-22.

KROEZE R. (2015), « Recruitment via Social Media Sites: A Critical Review and Research Agenda », *5th IBA Bachelor Thesis Conference*, Enschede, The Netherlands.

LIGER P. (2013), « Marketing RH », *Editions Dunod*, 3^e édition, Paris, pp. 1-184.

MACDONALD E. & SHARP B. (2000), « Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product », *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 5-15.

MADERA J. (2012), « Using Social Networking Websites as a Selection Tool: The Role of Selection Process Fairness and Job Pursuit Intentions », *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pp. 1276-1282.

MAHARG P. (2016), « Disintermediation », *The Law Teacher*, Vol. 50, No. 1, pp. 114-131.

MARCHAL E., MELLET K. & RIEUCAU G. (2007), « Job Board Toolkits: Internet Matchmaking and Changes in Job Advertisements », *Human Relations*, SAGE Publications, Vol. 60, Iss. 7, pp. 1091-1113.

MELLET K. (2006), « Les marchés numériques du travail : L'émergence de nouvelles technologies de coordination », *Economies et Finances*, Université de Nanterre – Paris X.

MITHAS S., TAFTI A. & MITCHELL W. (2013), « How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy », *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, pp. 511-536.

MOROKO L. & UNCLES M. (2008), « Characteristics of Successful Employer Brands », *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 160-175.

NAKAMURA A., SHAW K., FREEMAN R., NAKAMURA E. & PYMAN A. (2009), « Studies of Labor Market Intermediation: Jobs Online », *University of Chicago Press*, pp. 27-65.

NEYSEN N. (2009), « How Do Online Market Intermediaries Support Value Creation? Review of Literature », *CRECIS*, Working Paper 09/27.

NEYSEN N., WAUTELET Y. & ACHBANY Y. (2007), « Intermédiation électronique et délégation de fonctions : Comment dépasser l'hypothèse de réintermédiation ? Une étude exploratoire de trois cas », *IAG-LSM Working Papers*, 07/07.

NIKOLAOU I. (2014), « Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment », *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 22, No. 2, pp. 179-189.

OSTERMAN P. (2004), "Labor Market Intermediaries in the Modern Labor Market" in "Workforce Intermediaries for the Twenty-first Century" de GILOTH R., *Temple University Press*, pp. 155-170.

PAGANI M. (2013), « Digital Business Strategy and Value Creation: Framing the Dynamic Cycle of Control Points », *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, pp. 617-632.

REES A. (1966), « Information Networks in Labor Market », *The American Economic Review*, Vol. 56, No. 1/2, pp. 559-566.

ROCHET J-C. & TIROLE J. (2003), « Platform Competition in Two-Sided Markets », *Journal of the European Economic Association*, Vol. 1, Iss. 4, pp. 990-1029.

SAMEEN S. & CORNELIUS S. (2013), « Social Networking Sites and Hiring: How Social Media Profiles Influence Hiring Decisions », *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 7, No. 1, pp. 27-35.

SANDER T. & LEE TEH P. (2015), « The Use of Social Network Sites for the Employment Seeking Process », *International Journal of Social Sciences*, Vol. 4, Iss. 1, pp. 98-106.

SHARP B. (1996), « Brand Equity and Market-based Assets of Professional Service Firms », *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 13, No.1, pp. 3-13.

SHI X. & SIOW A. (2013), « Information Externalities and Intermediaries in Frictional Search Markets », *Canadian Journal of Economics*, Vol. 47, Iss. 4, pp. 1131-1152.

SHIPPS B. & HOWARD R. (2014), « Internet, Disintermediation and Human Capital: Present and Future Candidates », *Journal of Contemporary Business Issues*, Vol. 20, No. 1, pp. 16-32.

SOULEZ S. & GUILLOT-SOULEZ C. (2011), « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : Regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 26, No. 1/2011, pp. 39-57.

STANTON C. & THOMAS C. (2011), « Landing the First Job: The Value of Intermediaries in Online Hiring », *EP Discussion Papers*, CEPDP1316 Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, UK.

STENGER T. & COUTANT A. (2009), « Social Network Sites (SNS): Do They Match? Definitions and Methods for Social Sciences and Marketing Research », *Sunbelt XXIX*, Annual Conference of the INSNA, March 2009, San Diego, United States.

STEVENSON B. (2008), « The Internet and Job Search », *NBER Working Paper Series*, Working Paper 13886.

STROHMEIR S. & DIEDERICHSEN A. (2010), « Evidence-Based e-HRM? On the Way to Rigorous and Relevant Research », *Proceedings of the 3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, May 2010, Bamberg, Germany, Vol. 570, pp. 128-144.

TONG J., DUFFY V., CROSS G., TSUNG F. & YEN B. (2005), « Evaluating the Industrial Ergonomics of Service Quality for Online Recruitment Websites », *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 35, pp. 697-711.

WALLACE M., LINGS I., CAMERON R. & SHELDON N. (2014), « Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image », in *Workforce Development* (HARRIS R. & SHORT T.), Ch. 2, pp. 19-36.

WILDEN R., GUDERGAN S. & LINGS I. (2010), « Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment », *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, Iss. 1/2, pp. 56-73.

YAO N. (2011), « Génération Y et marketing RH: une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », *Communication et organisation*, 40 | 2011, pp. 59-70.

Ressources internet

BROWN B., SIKES J. & WILLMOTT P. (2013), « Bullish on Digital: McKinsey Global Survey results », August 2013.

Disponible à : <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/bullish-on-digital-mckinsey-global-survey-results> [Consulté le 13 Juillet 2017].

LAROUSSE, « Définition de ‘cooptation’ ».

Disponible à : http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cooptation/19061_p.28 [Consulté le 27 Juillet 2017].

LAROUSSE, « Définition de ‘notoriété’ ».

Disponible à : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/notori%C3%A9t%C3%A9/55072?q=notori%C3%A9t%C3%A9#54691> [Consulté le 22 Juillet 2017].

LAROUSSE, « Définition de ‘réputation’ ».

Disponible à : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9putation/68543> [Consulté le 22 Juillet 2017].

LAZAUSKAS J. (2015), « 12 Businesses With Fantastic LinkedIn Company Pages ».

Disponible à : <https://blog.hubspot.com/marketing/companies-rocking-linkedin-company-pages> [Consulté le 8 Août 2017].

TRUJILLO E. (2016), « Les cinq grandes tendances d’internet en 2016 », *Lefigaro.fr*.

Disponible à : <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/06/03/32001-20160603ARTFIG00094-les-cinq-grandes-tendances-d-internet-en-2016.php> [Consulté le 11 Août 2017].

« Etude consacrée à la qualité de la marque d’employeur des grandes entreprises de Belgique », *Randstad Award 2016*.

Disponible à : <https://www.randstad.be/content/babbd325-2f84-4ccf-b03c-4d99041baaba/Etude%20Randstad%20Award%202016.PDF> [Consulté le 12 Juillet 2017].

« Better results for your job postings » *StepStone Survey*.

Disponible à : http://www.stepstone.be/b2b/be-recruiters/upload/TNS-UPDATE-30_08_2013.pdf [Consulté le 12 Juillet 2017].

« Why & How People Change Jobs » *LinkedIn Talent Trends*.

Disponible à : https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf [Consulté le 13 Juillet 2017].

« Benelux Recruiting Trends 2016 », *LinkedIn Talent Trends*.

Disponible à : https://business.linkedin.com/content/talent-solutions/regional/en_nl/index/resources/job-trends/2016/netherlands-recruiting-trends/thank-you# [Consulté le 12 Juillet 2016].

« Global Recruiting Trends 2016 », *LinkedIn Talent Trends*.

Disponible à : https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf [Consulté le 12 Juillet 2016].

« Plateformes Web 2.0 : les challenges du marché biface ? ».

Disponible à : <http://bengs-lab.com/blog/plateformes-web-2-0-les-challenges-du-marche-biface/> [Consulté le 8 Août 2017].

« A propos de Hays ».

Disponible à : <https://www.hays.be/about-hays/index.htm> [Consulté le 6 Août 2017].

« Définition de 'désintermédiation' », *Lexique financier*.

Disponible à : https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_desintermediation.html [Consulté le 18 Juillet 2017].

« Definition – What does *Web 1.0 mean* ? ».

Disponible à : <https://www.techopedia.com/definition/27960/web-10> [Consulté le 26 Juillet 2017].

« Définition de Web 2.0 ».

Disponible à : <http://www.dictionary.com/browse/web-2-0> [Consulté le 26 Juillet 2017].

« Définition de Skyscraper ».

Disponible à : <https://www.definitions-marketing.com/definition/skyscraper/> [Consulté le 1 Août 2017].

« Price List StepStone », Disponible à : <https://www.stepstone.be/be-recruiters/products-and-services/prices/> [Consulté le 21 Juillet 2017].

« Liste des prix Monster ». Disponible à :

https://hiring.fr.monster.be/?intcid=skr_swoop_TopNav_Employer [Consulté le 21 Juillet 2017].

« Liste des prix Références-LeSoir ».

Disponible à : <https://recruteurs.references.lesoir.be/tarifcation/> [Consulté le 21 Juillet 2017].

« What is Responsive Web Design ? ».

Disponible à : https://www.w3schools.com/html/html_responsive.asp [Consulté le 12 Août 2017].

