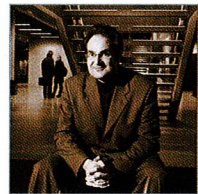


## LE RECRUTEMENT ET LES RÉSEAUX SOCIAUX

Avec les réseaux sociaux professionnels, on donne à voir qu'un parcours professionnel ne produit pas seulement une accumulation d'expériences et de compétences, mais également un capital social, un ensemble de liens et de relations mobilisables. L'existence des réseaux professionnels électroniques ne révolutionne pas vraiment les pratiques : le fait d'avoir des relations a toujours été important. Mais cela ajoute de la transparence sur le capital social détenu et cela oblige de plus en plus à gérer son image sur le web.



**Prof. Dr. Eric Davoine**  
Chaire des Ressources Humaines et Organisation,  
Université de Fribourg

**Vous avez réalisé en 2007 une étude sur les tendances dans les pratiques de recrutement en Suisse romande. Quelles étaient les tendances concernant la recherche de candidats? Parlait-on déjà des réseaux sociaux?**

En 2007, aussi étonnant que cela puisse paraître aujourd'hui, on ne parlait pas encore de réseaux sociaux électroniques, Facebook et LinkedIn en étaient encore à l'état de balbutiement. Mais on voyait en 2007 deux tendances intéressantes qui se sont affirmées dès la fin des années 2000.

La première concernait les réseaux sociaux, qui n'étaient pas encore électroniques. Un grand nombre d'entreprises, pour entrer en contact avec des candidats potentiels, utilisaient de plus en plus fréquemment les réseaux de relations, amis, connaissances de leurs collaborateurs. Comme la plupart des entreprises avaient fait des efforts pour structurer, formaliser et rendre plus objectif leur processus de sélection (avec des entretiens structurés, des tests et des assessments), les recruteurs pouvaient se permettre d'être plus ouverts dans la recherche des candidats, en jouant sur le lien et la confiance interpersonnelle en amont du processus.

La seconde tendance, c'était l'importance croissante du web pour tout ce qui concerne le marché de l'emploi : bases de données, plateformes, portails, etc. Les entreprises commençaient à développer leur portail de recrutement, dont l'importance était encore marginale 5 ans auparavant pour

la collecte des candidatures. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Il y a de plus en plus d'entreprises qui renvoient les candidats à leur site web et leur demandent systématiquement de déposer leur candidature en ligne, ce qui permet d'assurer un meilleur stockage et un meilleur suivi. Les réseaux sociaux numériques s'inscrivent dans ces deux tendances.

**Comment les recruteurs utilisent-ils aujourd'hui les réseaux sociaux électroniques?**

Ils les utilisent de plus en plus, mais il n'y a pas eu véritablement de révolution, plutôt un changement progressif des pratiques. Nous avons fait une autre étude en 2010 auprès d'environ 150 recruteurs d'entreprises romandes, et à l'époque, l'utilisation des réseaux sociaux électroniques commençait à peine à faire son apparition. Les réseaux sociaux professionnels, tels que LinkedIn, Viadeo ou Xing, trouvent un intérêt auprès des recruteurs pour plusieurs raisons. D'abord, ils permettent une certaine traçabilité d'une personne ou d'un candidat. Il devient possible de vérifier les informations du CV, le parcours, les fonctions et les titres obtenus, mais aussi de voir le réseau du candidat. On va de plus en plus regarder comment le candidat gère son image professionnelle.

Pour Facebook, c'est différent, les premières études en France, en Allemagne et aux Etats-Unis montraient clairement que l'utilisation des réseaux sociaux privés par les recruteurs est davantage clandestine et relève souvent du contrôle : le recruteur va vérifier si les

## DIE SOZIALEN NETZWERKE UND DAS EINSTELLUNGSVERFAHREN

**Sie haben im Jahr 2007 in der Westschweiz eine Studie über die Tendenzen bei der Personaleinstellung in Unternehmen durchgeführt. Wie hat sich die Kandidatensuche entwickelt? Waren die sozialen Netzwerke damals bereits ein Thema?**

So erstaunlich es scheinen mag: 2007 sprach noch niemand von den sozialen Online-Netzwerken. Facebook oder LinkedIn steckten noch in den Kinderschuhen. Zu dieser Zeit wurden allerdings zwei interessante Tendenzen deutlich, die sich seit Ende der 2000er Jahre abzeichneten: Zum einen existierten soziale Netzwerke noch nicht im Internet. In zahlreichen Unternehmen sah man jedoch, dass zunehmend die eigenen Beziehungen, Freunde, Bekannte oder Mitarbeiter (und natürlich deren persönliche und berufliche Netzwerke) genutzt wurden, um mit potenziellen Bewerbern in Kontakt zu treten. Durch ihre Anstrengungen zur Systematisierung und objektiven Gestaltung des Auswahlprozesses (mit Hilfe von strukturierten Bewerbungsgesprächen, Tests und Assessment-Centern) konnten die meisten Unternehmen in ihrer Kandidatensuche nun offener sein und im Vorfeld des Verfahrens auf zwischenmenschliche Beziehungen und Vertrauen setzen. Zum anderen gewann das Internet für den Arbeitsmarkt an Bedeutung: Datenbanken, Plattformen, Portale etc. Die Unternehmen begannen mit der Entwicklung ihrer Online-Bewerbungsportale. Vor fünf Jahren war die Bedeutung dieser Portale bei der Einreichung von Bewerbungen noch gering, heute sieht die Lage jedoch ganz anders aus. Immer mehr Unternehmen verweisen

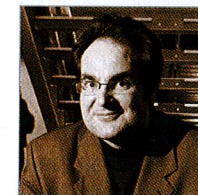
die Bewerber auf ihre Homepage und bitten sie gezielt, ihre Unterlagen online einzureichen. Diese Praxis ermöglicht eine bessere Ablage und Nachverfolgung der Bewerbungen. Die sozialen Online-Netzwerke nehmen beide Entwicklungen auf und bieten eine gemeinsame Lösung dafür. Die Personalverantwortlichen haben die Vorteile der Personaleinstellung über das Internet – via Stellenportal oder unternehmenseigener Karriereplattform –, jedoch auch die Vorteile der sozialen Netzwerke klar erkannt.

**Wie benutzen Personalverantwortliche heute die sozialen Online-Netzwerke?**

Zwar setzen Personalverantwortliche diese Netzwerke immer mehr ein, allerdings kann man nicht von einer Revolution sprechen. Es handelt sich eher um eine fortschreitende Veränderung der Vorgehensweise. 2010 führten wir eine weitere Studie mit ca. 150 Personalverantwortlichen von Westschweizer Unternehmen durch: Damals begann man gerade erst, soziale Online-Netzwerke zu nutzen. Für Personalverantwortliche sind die beruflichen Netzwerke im Internet, LinkedIn, Viadeo oder Xing, aus mehreren Gründen interessant. In erster Linie ermöglichen sie eine gewisse Rückverfolgbarkeit einer Person oder eines Bewerbers. Informationen aus dem Lebenslauf, Werdegang, bisherige Funktionen sowie erworbene Titel können nun überprüft werden und auch das Netzwerk des Bewerbers wird sichtbar. Man kann erkennen, in welche Art von Netzwerk der Bewerber integriert ist und ob er den Kontakt zu seinen ehemaligen Arbeitskollegen aufrechterhalten hat.

Fortsetzung >

Die beruflichen Netzwerke zeigen, dass eine Karriere nicht nur zu einem Zuwachs an Erfahrungen und Kompetenzen führt, sondern auch ein soziales Kapital, Kontakte und Beziehungen schafft, auf die man zurückgreifen kann. Die Vorgehensweise wurde durch die beruflichen Online-Netzwerke nicht wirklich revolutioniert. Es war schon immer wichtig, Beziehungen zu haben. Doch wird unser soziales Kapital durch das Internet für andere transparenter, weshalb wir immer mehr gezwungen sind, unser Image im Internet bewusst zu gestalten.



**Prof. Dr. Eric Davoine**  
Ordentlicher Professor,  
Personalwesen und Organisation,  
Universität Freiburg

Un réseau construit intelligemment prend nécessairement du temps!

candidats ne disent pas du mal de leur employeur et si leur image sur le web reste correcte et professionnelle. Tous ne le font pas, peu disent le faire, mais la tentation est grande, surtout en Suisse romande où les réseaux privés et professionnels se croisent facilement. Une recherche sur Google permet aux recruteurs d'obtenir des informations supplémentaires concernant un candidat. Autant de raisons de bien contrôler son image sur la toile.

De plus en plus, les recruteurs disent utiliser les réseaux professionnels avec une recherche systématique par mots clés pour mieux cibler certains profils, ce qui implique un choix précis et minutieux de mots clés en amont. Certains recruteurs commencent aussi à mettre des postes sur les réseaux sociaux, c'est par exemple de plus en plus fréquent sur LinkedIn. Enfin, l'actualisation permanente des données sur les réseaux sociaux permet aux recruteurs de tenir à jour les disponibilités de leurs relations ou de candidats potentiels : où sont-ils, que font-ils, voilà quelques-unes des questions dont les réponses se trouvent souvent sur les profils. Les réseaux sociaux sont des carnets d'adresses interactifs que vos contacts actualisent de plus en plus régulièrement. C'est intéressant pour les responsables RH parce que cela leur permet de garder un lien avec d'anciens employés partis ailleurs mais qui pourront être recontactés lorsqu'un nouveau poste s'ouvrira.

**Quelles conséquences cela a-t-il pour les candidats ?  
Comment doivent-ils gérer leur présence sur les réseaux sociaux ? Que conseillez-vous à de jeunes candidats ?**

Pour le candidat, son profil sur un réseau social représente une page professionnelle. Il est nécessaire de réfléchir à ce que l'on souhaite montrer de soi, comme pour un CV. Mais le profil réseau doit être plus générique alors que le CV envoyé à une entreprise sera plus spécifique ; les deux doivent être cohérents et ne contenir aucune information contradictoire. Imaginez un recruteur qui reçoit une lettre de motivation d'un candidat qui dit se passionner pour le marketing alimentaire et qui, sur son profil LinkedIn, cherche un poste d'analyste financier...

De plus, le profil sur le réseau, ce n'est pas seulement un parcours, c'est aussi bien sûr le réseau de relations que vous montrez.

- Êtes-vous quelqu'un de sociable ?
- Vous êtes-vous fait de bons contacts dans toutes vos expériences professionnelles ?
- Vos amis ont-ils du succès dans leur vie professionnelle ?
- Vos supérieurs et vos collègues pensent-ils du bien de vous ?

Votre profil peut répondre à ces questions. Pire, le recruteur peut aller chercher des réponses à ces questions sur votre profil.

Avoir des gens « connus » (je ne parle pas de stars, je parle de gens que le recruteur connaît) peut renforcer la confiance entre le recruteur et le candidat. Certaines relations importantes, liées par exemple au milieu familial, peuvent même vous être utiles. Pour un RH qui recrute un conseiller en gestion de patrimoine, les informations sur votre « capital social » ne sont pas sans valeur.

En même temps, il ne faut pas survaloriser le rôle du réseau, ou essayer à tout prix d'établir des liens avec des gens importants qui vous connaissent à peine. Il n'est pas rare de recevoir des demandes de « friends » de parfaits inconnus. Les recruteurs ne sont pas dupes. Un réseau, ce n'est pas seulement une liste de contacts sur la toile, ce sont des personnes que l'on a côtoyées dans la vie réelle, et qui représentent des relations professionnelles, des références. Avoir des contacts avec des gens très importants peut aussi faire peur au recruteur. Construire son réseau commence dans la vie réelle, auprès des gens qui peuvent vous recommander sur la base d'un travail accompli ou d'une relation construite dans un cadre professionnel. Le lien électronique gagne en crédibilité s'il y a un vrai lien professionnel derrière, si la personne contactée a des choses à dire sur vous. Un réseau construit intelligemment prend nécessairement du temps!

Ein klug aufgebautes Netzwerk braucht Zeit – das ist unvermeidlich.

Immer mehr wird darauf geachtet, wie Bewerber sich beruflich darstellen. Bei Facebook ist die Lage anders: Die ersten Studien aus Frankreich, Deutschland und den USA zeigen deutlich, dass Personalverantwortliche eher heimlich auf die privaten sozialen Netzwerke zurückgreifen, mit dem Ziel, Kontrolldaten zu sammeln: Sie prüfen, ob die Bewerber ihrem Arbeitgeber nicht übel nachreden und ein anständiges, ausreichend professionelles Bild von sich im Internet zeichnen. Nicht alle Personalverantwortlichen ziehen private Netzwerke zu ihrer Recherche heran, und nur wenige geben dies offen zu. Die Versuchung ist jedoch vor allem in der Westschweiz, wo sich private und berufliche Netzwerke leicht überschneiden, gross. Durch eine Google-Suche erhält der Personalverantwortliche zusätzliche Informationen über den Bewerber. All das sind gute Gründe, sein Image im Internet zu kontrollieren. Die beruflichen Netzwerke werden von Personalverantwortlichen immer häufiger systematisch anhand von Schlüsselwörtern durchsucht, um bestimmte Profile zu ermitteln. Dies bedeutet, dass die verwendeten Schlüsselwörter zuvor präzise und sorgfältig gewählt werden. Einige Personalverantwortliche schreiben nun auch freie Stellen in den sozialen Netzwerken aus. Schliesslich werden Personalverantwortliche durch die laufende Aktualisierung der Daten in den sozialen Netzwerken über die Verfügbarkeit ihrer Kontakte oder potenzieller Kandidaten informiert: Auf die Fragen, wo sie sind und was sie machen, findet sich in den Profilen oft eine Antwort. Soziale Netzwerke sind interaktive Adressbücher, die von Ihren Kontakten immer regelmässiger aktualisiert werden. Für die HR-Verantwortlichen sind

die Netzwerke auch deshalb interessant, weil durch sie der Kontakt zu ehemaligen, nun in anderen Unternehmen beschäftigten Angestellten gewahrt werden kann – ein Kontakt, den man jederzeit wieder intensivieren kann, falls sich eine neue Beschäftigungsmöglichkeit ergibt.

**Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Bewerber? Wie sollten sie ihre Internetpräsenz in den sozialen Netzwerken gestalten? Was raten Sie jungen Bewerbern?**

Bezüglich seines Profils auf einem sozialen Netzwerk sollte der Bewerber sich ebenso gut überlegen, was er von sich zeigen möchte, wie bei seinem Lebenslauf, da beide gleichermaßen von potentiellen Arbeitgebern gelesen werden können. Doch sollte das Profil im Netzwerk allgemeiner gehalten sein als der an ein Unternehmen geschickte Lebenslauf. Profil und Lebenslauf müssen kohärent sein und dürfen sich nicht widersprechen. Stellen Sie sich einen Personalverantwortlichen vor, der ein Anschreiben von einer Person erhält, die sich für Lebensmittelvermarktung zu begeistern behauptet, und die gleichzeitig auf ihrem Profil auf LinkedIn eine Stelle als Finanzanalyst sucht... Des Weiteren geben Sie mit Ihrem Profil im Netzwerk nicht nur Auskunft über Ihren Werdegang, sondern auch über Ihr Beziehungsnetz.

- Sind Sie ein umgänglicher Mensch?
- Haben Sie bei jeder beruflichen Erfahrung gute Kontakte geknüpft?
- Sind Ihre Freunde beruflich erfolgreich?
- Haben Ihre Vorgesetzten und Kollegen eine gute Meinung von Ihnen?

All diese Fragen können mit Ihrem Profil

beantwortet werden. Schlimmer noch: Der Personalverantwortliche kann Antworten auf diese Fragen ausdrücklich in Ihrem Profil suchen. „Bekannte“ Personen (damit meine ich nicht Stars, sondern Personen, die der Personalverantwortliche kennt) unter seinen Kontakten zu haben, kann das Vertrauen zwischen dem HR-Verantwortlichen und dem Bewerber stärken. Einige wichtige Beziehungen, zum Beispiel in der Familie, können Ihnen sogar nützlich sein.

Gleichzeitig sollte man Netzwerken keinen zu hohen Stellenwert beimessen oder um jeden Preis versuchen, Verbindungen mit wichtigen, aber nahezu unbekannt Personen herzustellen. Man erhält nicht selten eine „Freundschaftsanfrage“ von Fremden. Personalverantwortliche fallen darauf nicht herein. Ein Netzwerk ist keine einfache Online-Kontaktliste, sondern besteht aus Menschen, denen man auch im wahren Leben begegnet ist und die berufliche Beziehungen und Referenzen verkörpern. Personalverantwortliche können auch abgeschreckt werden, wenn man mit äusserst wichtigen Menschen in Kontakt steht. Der Aufbau des Beziehungsnetzes beginnt im realen Leben, Menschen gegenüber, die Sie aufgrund einer geleisteten Arbeit oder einer beruflichen Beziehung empfehlen können. Die virtuelle Verbindung gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn sie auf einer echten professionellen Beziehung basiert und wenn die kontaktierte Person etwas über Sie erzählen kann. Ein klug aufgebautes Netzwerk braucht Zeit – das ist unvermeidlich.