

# chercher et trouver un emploi sur le marché du travail

---

09.2019



randstad  
research

« nous pouvons tous constater que la manière dont les jeunes cherchent du travail ou sont recrutés aujourd'hui n'a pas fondamentalement changé depuis l'époque de leurs parents. Je ne pense pas que l'on puisse affirmer que le marché du travail est déjà devenu incomparable à celui d'il y a 20, 40 ou même 60 ans. »

Fons Leroy (2018), No Jobs

---

---

# index

## 01

contexte

05

---

## 02

introduction

09

---

## 03

se réorienter (en interne ou en externe, réellement ou intentionnellement)

11

---

## 04

comment cherche-t-on un nouvel emploi ?

15

---

## 05

comment trouve-t-on un (nouvel) emploi ?

22

---

## 06

la conjonction entre divers canaux

27

---

---

# 07

l'efficacité des divers  
canaux de recherche 30

---

# 08

résumé et  
conclusions 32

---

## annexe

bibliographie 36

---

# 01

## contexte

### L'étude de la manière dont les demandeurs d'emploi cherchent du travail et en trouvent, et dont les entreprises cherchent et trouvent à leur tour du personnel, se justifie à plus d'un titre.

Tout d'abord, une telle étude permet de mieux comprendre le fonctionnement réel du marché

Au mieux en au plus les canaux de recherche des demandeurs d'emploi et des entreprises seront ajustés, plus les deux parties augmenteront leurs chances de se rencontrer.

du travail. Au mieux en au plus les canaux de recherche des demandeurs d'emploi et des entreprises seront ajustés, plus les deux parties augmenteront

leurs chances de se rencontrer. Ces comportements de recherche évoluent également au fil du temps, entreprises et demandeurs d'emploi s'influencent mutuellement à cet égard. Certains canaux disparaissent, de nouveaux font leur apparition, d'autres enfin changent de caractère. Mais ces évolutions sont lentes.

Ce type d'étude est également très pertinent sur le plan politique. Les conclusions formulées dans les années 70 sur l'importance des canaux informels sur le marché du travail (par ex. Granovetter, 1974 ... ) ainsi que les abondantes études de suivi consacrées au rôle des réseaux sociaux, ont notamment contribué à inspirer le développement de programmes visant à aider les chômeurs à trouver un emploi. Quantité d'études ont permis d'établir que ces canaux n'étaient pas toujours les plus utilisés, mais bien les plus efficaces dans de nombreux cas. La pertinence politique de cette étude est encore plus nette au vu des éclairages qu'elle apporte dans le cadre de la politique d'activation de ces vingt dernières années, laquelle régit tout de même la politique du marché du travail.

Une telle étude fournit par ailleurs des données pertinentes sur l'impact des agences d'emploi publiques. Ces acteurs publics se voient attribuer un rôle crucial dans le cadre d'une politique active sur le marché du travail. De plus, ils mobilisent de vastes moyens publics dans certains cas. Il est donc assez logique que cela se traduise par une part de marché raisonnable pour les services publics d'aide à l'emploi. Ce qui est à considérer comme raisonnable est évidemment discutable et dépendra toujours des attentes politiques et des moyens dégagés.<sup>1</sup>

Ce type d'étude met également en lumière l'impact des agences privées pour l'emploi (sociétés d'intérim, recrutement et sélection, executive search ...) sur le marché du travail. Cet aspect revêt également de l'importance pour les décideurs publics. Du point de vue historique, l'impact croissant des services de placement privés a eu une influence relativement décisive sur l'abolition du monopole public de l'aide à l'emploi à la fin du siècle dernier ainsi que sur l'adoption de la Convention 181 par l'Organisation internationale du travail.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Historiquement, la mission phare des services publics pour l'emploi consiste sans aucun doute à réguler l'offre et la demande sur le marché du travail, en plus du paiement des allocations de chômage. Mais au fil du temps, sa tâche s'est largement étendue dans la plupart des pays, et les différences peuvent être importantes d'un pays à l'autre. L'OCDE distingue 5 grandes missions assignées à cet acteur public.

- centralisation des informations sur le marché du travail (offres et demandes d'emploi)
- services de placement
- mise en œuvre de la politique du marché du travail
- paiement des allocations de chômage
- mise en œuvre de la politique d'(im)migration.

<sup>2</sup> Cette Convention a aboli le monopole public de l'aide à l'emploi.

entretemps, il est également devenu clair que, dans la plupart des pays développés, l'impact des sociétés de placement privées n'avait rien à envier à celui des acteurs publics, au contraire même.

Cet impact croissant a obligé l'organisation à opérer un glissement de paradigme, les acteurs privés sur le marché du travail n'étant plus considérés comme un mal nécessaire mais au contraire comme un complément (plus que) nécessaire à l'initiative publique dans le contexte d'un marché du travail toujours plus complexe. Par la suite, ce type d'étude mené en Belgique a également permis de comprendre que le développement de ces agences de placement privées ne s'est pas fait au détriment des agences publiques pour l'emploi. Cette crainte constituait à l'époque un argument majeur pour instaurer le monopole en matière d'aide publique à l'emploi, et pour le maintenir pendant longtemps.

Entretemps, il est également devenu clair que, dans la plupart des pays développés, l'impact des sociétés de placement privées n'avait rien à envier à celui des acteurs publics, au contraire même. La présente étude fournira de nouveaux éléments à cet égard. Cette compréhension a poussé les décideurs publics de plusieurs pays à attribuer aussi aux acteurs privés un rôle dans l'exécution de la politique du marché du travail.<sup>3</sup>

La principale nouvelle évolution réside bien sûr dans l'avènement et le développement des acteurs numériques (sites d'offres d'emploi, réseaux sociaux). Une évolution pas si récente que cela, puisqu'elle est déjà en cours depuis un quart de siècle. Une étude britannique a révélé qu'en 2009, 80% des demandeurs d'emploi cherchaient déjà du travail sur Internet. (Green. e.a., 2011) Ajoutons que la numérisation des services pour l'emploi en général ne se traduit pas seulement par l'avènement de nouveaux acteurs, mais que les acteurs plus traditionnels se numérisent eux aussi, et à plusieurs niveaux.

Il n'en reste pas moins intéressant d'examiner l'impact des sites d'offres d'emploi numériques d'une part et des plateformes de réseaux sociaux d'autre part. L'avènement des algorithmes ajustant automatiquement l'offre et la demande et le développement des applis permettant aux individus de se connecter et d'interagir sur leur smartphone, constituent les principales évolutions dans ce domaine.

<sup>3</sup> La décision prise en 2005 par Frank Vandenbroucke, alors ministre de l'Emploi, d'inclure expressément les sociétés d'intérim dans son plan de lancement des titres-services sur le marché du travail, en est un bel exemple. Cette décision lui valut même une crise gouvernementale.

Selon Osborne & Frey (2015), le métier de collaborateur de services pour l'emploi figurait parmi les fonctions potentiellement vouées à la numérisation totale dans un avenir proche.

Il n'en demeure pas moins remarquable qu'à l'époque de la percée des agences privées pour l'emploi (sociétés d'intérim en tête) il y a 30 ans, les pouvoirs publics n'ont pas ménagé leurs efforts pour surveiller/contrôler ce nouveau secteur. Cette ingérence était considérée comme strictement nécessaire au bon ordonnancement du marché du travail. Ce n'est visiblement plus du tout le cas pour les nouveaux acteurs numériques. Or, leur impact (mesuré purement sous l'angle de la part de postes comblés via ce canal) n'est sans doute pas inférieur à celui des acteurs traditionnels de l'époque. Ce qui est sûr, c'est qu'en faisant chuter les coûts de recherche, la numérisation a de toute façon intensifié l'usage de

les acteurs numériques facilitent à tout le moins la recherche de travail. Dans de nombreux cas, les acteurs numériques attireront même l'attention des demandeurs d'emploi sur de nouveaux postes vacants.

l'ensemble des canaux de recherche. (Stevenson, 2008). Autre impact possible de ces nouveaux acteurs : la stimulation de la mobilité sur le marché du travail. Les acteurs numériques facilitent à tout le moins la recherche de travail. Dans de nombreux cas, les acteurs numériques attireront même l'attention des demandeurs d'emploi sur de nouveaux postes vacants. En utilisant des algorithmes, les acteurs numériques peuvent également se révéler inconsciemment très discriminants dans la pratique, surtout dans les cas où ces algorithmes sont autoapprenants. En matière de discrimination, pouvoirs publics et activistes sont toujours très critiques à l'égard

des acteurs traditionnels de l'aide à l'emploi (essentiellement les acteurs privés, il est vrai) mais nettement moins, voire pas du tout, à l'égard des acteurs purement numériques.

Enfin, ce type d'étude permet également d'évaluer dans quelle mesure on peut réellement conclure à une désintermédiation sur le marché du travail. Cette désintermédiation se déroule dans divers domaines de l'économie. L'intermédiaire traditionnel entre producteur et consommateur disparaît avec l'arrivée des réseaux numériques (Tapscott, 2015).<sup>4</sup>

Cette étude s'attachera tout d'abord à vérifier dans quelle mesure les travailleurs ont changé délibérément ou non de travail, que ce soit au sein ou à l'extérieur de l'entreprise. Nous verrons ensuite s'ils montrent de réelles velléités de réorientation. Enfin, nous pointerons les différents canaux utilisés pour leurs recherches et ceux qui leur ont permis de trouver leur nouvel emploi. Nous nous concentrerons sur les chiffres belges, mais les comparerons également avec des données internationales.

4 Les lecteurs du texte original de Tapscott remarqueront que la description faite par l'intéressé de la désintermédiation était nettement plus nuancée que celle qui en sera faite dans d'autres versions ultérieures plus popularisées. Tapscott écrit : « Middle businesses, functions and people need to move up the value chain to create new value or they face being disintermediated ». La désintermédiation n'est donc pas un automatisme mais dépend de la nouvelle valeur créée par l'intermédiaire.

# 02

## introduction

## la question la plus évidente à ce jour est dès lors celle de l'impact actuel de ces canaux numériques.

La manière dont les entreprises se mettent en quête de travailleurs sur le marché du travail et dont les candidats recherchent un nouvel emploi reste un sujet de recherche intéressant mais néanmoins fortement sous-documenté.

Tant les entreprises que les demandeurs d'emploi utilisent un large éventail de canaux pour chercher et trouver du travail. Le seul fait de savoir qui utilise quels canaux et quel est leur succès respectif fournit de précieuses informations à tous les acteurs présents sur le marché du travail.

Historiquement, on distinguait essentiellement les canaux formels (agences publiques et privées pour l'emploi ...) des canaux informels (amis et connaissances, candidatures spontanées). En 2019, une troisième catégorie est venue s'y ajouter : les acteurs numériques qui, selon leur angle d'approche, peuvent être aussi bien rangés parmi les canaux formels que les canaux plus informels. La question la plus évidente à ce jour est dès lors celle de l'impact actuel de ces canaux numériques. Constituent-ils un canal de recherche fréquemment utilisé de nos jours et, plus important encore, débouchent-ils souvent sur un nouvel emploi, que ce soit en combinaison ou non avec un autre canal ? Aucune vaste étude consacrée à ce sujet n'est encore disponible à ce jour en Belgique.

tableau 1

### répartition des répondants (%)

hommes	49
femmes	51
francophones	43
néerlandophones	57
18 – 24 ans	23
25 – 34 ans	21
35 – 54 ans	37
55 – 64 ans	19
enseignement primaire	8
secondaire	49
supérieur	43

Afin d'apporter une réponse à cette question, nous nous appuyons sur les données récoltées dans le cadre de la Randstad Employer Brand Research.<sup>5</sup>

Nous avons d'abord demandé à tous les répondants s'ils s'étaient réorientés au cours de l'année précédente, que ce soit au sein ou en dehors de l'organisation. Nous leur avons également demandé s'ils envisageaient de changer de fonction l'année suivante.

<sup>5</sup> Cette étude analyse l'attractivité des grands employeurs privés. Élaborée en Belgique en 2001, elle a été ensuite étendue à 30 pays répartis sur 4 continents. (Randstad, 2019).

---

# 03

se réorienter  
(en interne ou  
en externe,  
réellement ou  
intentionnellement)

Le nombre d'actifs affirmant s'être réorientés au cours de l'année écoulée est, à première vue, étonnamment élevé en Belgique.

Pas moins d'un répondant sur cinq déclare avoir changé de travail. Dans trois cas sur quatre (14% du total), il s'agissait d'une réorientation externe. Dans le groupe restant (5% du total), il s'agissait d'un changement de fonction au sein même de l'organisation. Des

chiffres qui apportent pas moins d'un répondant sur cinq déclare avoir changé de travail. Dans trois cas sur quatre (14% du total), il s'agissait d'une réorientation externe.

de l'eau au moulin de ceux qui estiment que lorsqu'un poste se libère, les entreprises se tournent trop facilement vers l'extérieur, négligeant les talents présents en interne. D'autre part, il est assez logique que la mobilité interne soit plus faible que la mobilité externe. Les possibilités externes de combler un nouveau poste sont nettement plus élevées qu'à l'intérieur de l'organisation. Dans bon nombre de petites entreprises, les possibilités de réorientation interne sont de toute façon très restreintes.

Ces 14% de rotation externe sont a priori plus élevés que les chiffres relevés dans d'autres études. Ainsi, la plus récente des Enquêtes annuelles sur les forces de travail ne fait état que de 5%. Mais ce chiffre traduit uniquement la transition d'un emploi à un autre. Le nouveau chiffre présenté inclut également les personnes ayant perdu leur emploi. Il englobe donc aussi bien des travailleurs licenciés que des personnes arrivant au terme d'un contrat temporaire non prolongé.

Seul un paramètre montre ici une variation : l'âge. Aujourd'hui encore, la mobilité (tant interne qu'externe) chute en flèche au-delà d'un certain âge. Et ce point de bascule est,

comme on le sait, très bas : 34 ans tout au plus, peut-être même plus bas encore. Passé 55 ans, la mobilité est quasi inexistante.

Comme prévu, l'intention de réorientation est plus importante que sa mise en œuvre concrète, bien que cette différence ne soit pas si importante. 20% indiquent vouloir se réorienter en externe, 7% envisagent de le faire en interne. Dans les deux cas, l'intention est donc à peu près supérieure de 40%. Il est de notoriété publique que les intentions ne mènent pas toujours à des actions concrètes. Il y a toujours une série de facteurs inhibiteurs et d'objections pratiques qui barrent la route. Les gens ne traduisent pas forcément leurs intentions en actes, ils peuvent aussi simplement changer d'avis et le succès n'est évidemment pas garanti lorsque l'action s'ensuit. Les travailleurs qui déclarent vouloir changer de fonction au sein de leur entreprise ne voient pas tous leur souhait (aussitôt) exaucé. De même, la recherche d'un travail en dehors de l'entreprise peut se solder par un échec. D'autre part, il arrive également qu'on n'ait pas l'intention de se réorienter mais que la survenue d'un événement débouche finalement sur un changement de travail. De nos jours, il suffit de s'enregistrer sur LinkedIn pour être débauché. Ces profils ne sont généralement pas activement à la recherche d'un travail. Avec l'avènement de réseaux sociaux tels que LinkedIn, le groupe de demandeurs d'emploi passifs a, par définition, sensiblement augmenté. De même, le pas à

## pour autant, rien n'indique à ce jour, du moins en ce qui concerne la Belgique, que les sites d'offres d'emploi en ligne et les réseaux sociaux ont favorisé la mobilité (volontaire) sur le marché du travail.

franchir pour chercher soi-même activement du travail s'est vu grandement facilité par les réseaux sociaux et les sites d'offres d'emploi. Pour autant, rien n'indique à ce jour, du moins en ce qui concerne la Belgique, que ces derniers ont favorisé la mobilité (volontaire) sur le marché du travail. Securex (2019), par exemple, n'observe, à la lumière des données administratives, aucune augmentation de la mobilité. Au contraire : selon les calculs du secrétariat social, la mobilité volontaire était plus faible en 2018 (5,85%) qu'en 2013 (6,98%). Depuis 2015 (creux de la dernière récession), on observe une augmentation d'à peine 1 point de pourcentage.<sup>6</sup>

Vu sous cet angle, aucun signe ne montre à ce jour que les sites d'offres d'emploi en ligne et les réseaux sociaux impactent positivement la mobilité professionnelle. Ce qui veut dire aussi que les affirmations populaires du style « moving is the new normal » (Gershon, 2017) sont encore à prendre avec de grosses pincettes. Cette évolution de la mobilité volontaire est d'autant plus étonnante au regard du comportement de recherche qui, lui, s'est fortement intensifié depuis la crise de 2009.

Mais même sur ce plan, nous sommes encore nettement en deçà des niveaux de 1999 et 2000. (Hendrickx, 2018). Les sites d'offres d'emploi en ligne n'induiraient-ils donc pas non plus un comportement de recherche structurellement plus intense ? En d'autres termes, quand bien même les sites d'offres d'emploi en ligne auraient un impact positif sur le comportement de recherche et la mobilité, d'autres forces agissent puissamment à l'encontre de cette tendance, comme le vieillissement de la population. Reste à savoir si cette situation est typique de la Belgique ...

Au niveau des intentions aussi, seul l'âge est une variable réellement digne de ce nom, si ce n'est que la baisse ne se confirme franchement que plus tard. Dans le groupe des 35-54 ans, l'intention de réorientation externe est toujours aussi élevée que dans le groupe des jeunes de moins de 25 ans (resp. 20 et 22%). En termes de réorientation concrète, on observe déjà une nette différence entre ces tranches d'âge spécifiques (resp. 19 et 12%). C'est dans le groupe des 35-54 ans que l'écart entre les intentions et le comportement réel de mobilité externe est le plus marqué (resp. 20 et 12%).

<sup>6</sup> Dans d'autres pays, il est en revanche bel et bien question d'une augmentation, par ex. Keogh, O., (2019) pour l'Irlande. On ne sait toutefois pas clairement si cette augmentation est liée à la meilleure conjoncture ou si les réseaux sociaux et les sites d'offres d'emploi jouent également un rôle dans cette évolution.

La formation n'est pas une variable décisive à cet égard. Les personnes moins qualifiées sont non seulement celles qui changent le plus fréquemment d'employeur (sans doute davantage par nécessité), mais aussi celles qui affichent les plus nettes intentions de changer de travail. Ce dernier constat s'explique sans doute en partie par leurs conditions de travail moins favorables. Les haut qualifiés ont certes objectivement plus de chances de changer d'employeur mais font aussi en moyenne davantage l'objet d'une politique de rétention de la part des employeurs.

## indice de référence internationale<sup>7</sup>

Il est aujourd'hui bien connu que la mobilité sur le marché belge du travail est inférieure à l'indice de référence internationale. Une situation qui s'explique essentiellement par les institutions existantes (prime d'ancienneté, délais de préavis, faible proportion de travail temporaire, durée illimitée des allocations de chômage, ...). La plus faible mobilité belge ressort également de la présente étude. La Belgique figure parmi

la plus faible mobilité ressort également de la présente étude. La Belgique figure parmi les pays affichant la plus faible mobilité externe et interne (15% contre 19% de mobilité externe globale et 5 contre 7% de mobilité interne globale).

les pays affichant la plus faible mobilité externe et interne (15% contre 19% de mobilité externe globale et 5 contre 7% de mobilité interne globale). En matière de mobilité externe, seuls le Japon et le Luxembourg font état d'une plus faible proportion (11 et 9%). En matière de mobilité interne, seule l'Autriche affiche un taux encore plus bas (4%).

Bien que la mobilité externe et interne puisse en principe montrer de fortes variations,<sup>8</sup> la réalité ne le confirme pas vraiment. Nous observons une corrélation assez marquée entre les deux. Cela veut dire que, contrairement à ce que l'on entend régulièrement dans les milieux des ressources humaines,<sup>9</sup> la mobilité interne ne fonctionne globalement pas comme alternative à la mobilité externe. Au contraire. Dans les pays affichant une moyenne de mobilité externe plus élevée, la mobilité interne est également plus élevée dans la plupart des cas, et vice versa. Les employeurs qui s'investissent en faveur d'une mobilité interne accrue pourraient donc parfois aussi attiser involontairement la mobilité externe. Tout porte plutôt à croire que ceux qui se réorientent en interne sont également plus enclins à se réorienter en externe.

Nous observons également une forte corrélation entre la réorientation effective (interne et externe) et les intentions de réorientation dans le futur. Cette corrélation se retrouve dans la mobilité interne comme dans la mobilité externe. En d'autres termes, la Belgique compte relativement peu de travailleurs désireux de changer de travail, en interne comme en externe (resp. 20 contre 28% de mobilité externe globale et 7 contre 11% de mobilité interne globale).

<sup>7</sup> Nous donnons comme indice de référence internationale la moyenne non pondérée des résultats pour les pays suivants : Belgique, France, Pays-Bas, Allemagne, Pologne, Espagne, R.-U., Italie, Australie, Nouvelle-Zélande, Inde, Japon, Singapour, Canada, USA, Argentine, Hong Kong, Chine, Suisse, Hongrie, Suède, Russie, Portugal, Malaisie, Luxembourg, Brésil, Grèce, Tchèque, Autriche, Norvège, Roumanie, Ukraine.

<sup>8</sup> Dans les pays dont les marchés internes du travail sont forts, une faible moyenne de mobilité externe pourrait parfaitement coïncider avec une mobilité interne élevée, ou vice versa.

<sup>9</sup> Par ex. Robin Erickson (2018) Are you overlooking your greatest source of talent? Deloitte Insights.

---

# 04

comment  
cherche-t-on  
un nouvel  
emploi ?

Nous avons demandé à ceux qui avaient trouvé un nouvel emploi au cours de l'année écoulée ou avaient l'intention d'en chercher un, de quelle manière ils avaient cherché et de quelle manière ils avaient trouvé leur nouveau travail. Dans les deux cas, ils pouvaient indiquer plus d'un canal, mais il est logique que le nombre de canaux de recherche cochés soit plus élevé que le nombre de canaux ayant permis de décrocher le job. Sans compter que la question n'a été posée qu'à ceux qui se sont effectivement réorientés.

## les différents canaux de recherche et d'obtention d'emploi

Il n'existe pas d'instrument de classification généralement admis en matière de canaux de recherche et d'obtention d'un emploi. Plusieurs canaux reviennent toujours et partout : les agences publiques et privées pour l'emploi, le mot « privé » étant généralement à comprendre au sens commercial du terme. Parmi les acteurs commerciaux, nous distinguons encore dans cette étude les agences de sélection et recrutement/search et les agences d'intérim. En pratique, on pourra assurément parler d'un chevauchement dans la mesure où de nombreuses sociétés d'intérim proposent également des services de recrutement et de sélection. S'y ajoutent bien entendu les relations/références personnelles. Ici aussi, on fait parfois la distinction entre la famille, les amis et les connaissances. Ensuite, il y a les annonces d'offres d'emploi. Historiquement, on les trouvait dans diverses formes de presse écrite. Elles étaient pointées par de nombreuses études comme le canal de recherche plus utilisé. De nos jours, ce canal a été largement numérisé. Historiquement, ces annonces papier ont tenu le coup assez longtemps en Belgique, et n'ont d'ailleurs pas encore disparu aujourd'hui. Il n'empêche que, même en Belgique, leur rôle a été largement repris par les sites d'offres d'emploi en ligne.

À côté des sites d'offres d'emploi (Indeed, Monster, ...), il y a bien sûr les réseaux sociaux, dont Google, Facebook, LinkedIn et Twitter sont les principaux protagonistes internationaux, complétés dans certains pays par de (très) gros acteurs nationaux (Chine, Allemagne, Australie, ...). Historiquement, les candidatures spontanées ont, elles aussi, tenu un rôle toujours très important. Dans les faits, ce canal s'est lui aussi largement numérisé. Si auparavant les candidatures spontanées consistaient à envoyer spontanément des CV (par la poste) ou à se présenter spontanément dans l'entreprise, cette démarche est aujourd'hui largement remplacée par la réaction numérique à des offres d'emploi sur les sites des entreprises. Il ne faudrait pas non plus oublier les salons de l'emploi, organisés sous diverses variantes, qui gardent visiblement toute leur pertinence, même à l'ère du numérique. En élargissant quelque peu la perspective, on peut encore ajouter les écoles et universités à cette liste. Généralement, ces contacts ont lieu par l'intermédiaire des salons de l'emploi précités. Pour la Belgique, nous avons décidé dans cette étude de ne pas retenir les écoles et universités comme canal distinct.

Ce qui nous amène à retenir les 12 canaux suivants pour la Belgique.

- recrutement et sélection, search
- agences d'intérim
- VDAB, actiris, FOREM
- sites d'offres d'emploi (portails emploi)
- salons de l'emploi
- relations/références
- sites d'entreprises
- google
- linkedin
- facebook
- twitter
- annonces (presse écrite)

## les agences publiques pour l'emploi (VDAB, actiris, FOREM) demeurent clairement le canal le plus sollicité pour chercher du travail. Pas moins de 54% des répondants y ont recours.

### les agences publiques pour l'emploi

Les agences publiques pour l'emploi (VDAB, Actiris, FOREM) demeurent clairement le canal le plus utilisé pour chercher du travail. Pas moins de 54% des répondants font appel aux services publics d'aide à l'emploi. Les femmes sont plus nombreuses à le faire (59 contre 48%), une proportion qui augmente encore avec l'âge (46% chez les 18-24 contre 64% chez les 55+). Fait étrange, et quelque peu inquiétant : les diplômés du primaire disent moins recourir aux agences publiques pour l'emploi comme canal de recherche (42% contre 60% pour les diplômés du secondaire et 50% pour les diplômés du supérieur). Ce qui est en revanche positif, c'est que les agences publiques pour l'emploi sont aussi fortement sollicitées par les diplômés du secondaire et du supérieur. Des voix critiques avanceront que ce dernier groupe en particulier ne devrait pas être une cible privilégiée pour la mobilisation de deniers publics.

### les agences d'intérim, les sites d'offres d'emploi et les agences de recrutement

Les agences d'intérim et les sites d'offres d'emploi suivent à distance raisonnable des agences publiques pour l'emploi, avec une

part de 39%. Les agences d'intérim sont surtout sollicitées par les diplômés du secondaire et les jeunes (-25 ans) (47%). Au niveau des sites d'offres d'emploi, on épinglera la proportion plus élevée de femmes (46% contre 31% chez les hommes). Étonnamment, l'âge ne modifie pas franchement la donne. On ne peut pas dire que les jeunes soient plus nombreux à choisir ce canal pour leurs recherches. En plus des agences d'intérim et des sites d'offres d'emploi, les agences de recrutement obtiennent un score élevé (33%). Nous en déduisons la possibilité d'un certain chevauchement avec les agences d'intérim qui, en pratique, font aussi fréquemment office d'agences de recrutement.

### google, facebook, linkedin et twitter

On notera que Google représente déjà 36% à lui seul, se positionnant ainsi juste en dessous du niveau de tous les sites d'offres d'emploi confondus (39%). Google devance nettement Facebook (23%), LinkedIn (24%) et Twitter (5%). Contrairement aux sites d'offres d'emploi, on observe bel et bien ici une différence en fonction de l'âge. Les jeunes recourent sensiblement plus à Google que les 55+ (42 contre 25%). Mais entre les diplômés du supérieur et

du primaire, l'écart reste en revanche ténu. Le facteur âge joue également sur Facebook (resp. 30% pour les moins de 25 ans contre 13% pour les plus de 55). LinkedIn ne laisse par contre apparaître quasiment aucune différence entre groupes d'âge, mais bien entre niveaux de qualification (à peine 9% chez les moins qualifiés contre 35% chez les plus haut qualifiés).

#### les relations/références personnelles

Les relations/références personnelles (35%) continuent elles aussi à avoir la cote. On notera leur part plus faible parmi les diplômés du primaire (24%). Ici non plus, pas de différence entre hommes et femmes. Les études antérieures révélaient fréquemment que les hommes faisaient davantage appel à leurs réseaux de relations que les femmes. L'émancipation de la femme sur le marché du travail semble avoir supprimé cette différence, du moins en ce qui concerne la recherche d'emplois.

#### les sites d'offres d'emploi des entreprises

Les sites d'offres d'emploi des entreprises représentent également un canal non négligeable, avec une part de 34%. Ce n'est pas très surprenant. Dans les études précédentes consacrées à la recherche et l'obtention d'emploi, les « candidatures spontanées » figuraient systématiquement dans le peloton de tête. On peut supputer qu'en 2019, cette forme de recherche se déroule essentiellement via les sites d'offres d'emploi des entreprises. Pour ce qui est de ce canal, le faible score des 55+ est assez frappant (6%). Un pourcentage qui donne à réfléchir.

tableau 2

### proportion de personnes utilisant ce canal pour chercher un emploi (plusieurs canaux possibles)

VDAB, actiris, FOREM	54
sites d'offres d'emploi	39
agences d'intérim	39
google	36
relations/références	35
sites d'entreprises	34
recrutement et sélection, search	33
linkedin	24
facebook	23
annonces (presse écrite)	23
salons de l'emploi	15
twitter	5

N = 1.974

#### les annonces imprimées et les salons de l'emploi

Citons enfin les annonces imprimées et les salons de l'emploi. Vingt ans après l'annonce de leur probable disparition du marché du travail, les annonces papier sont toujours présentes, quoiqu'en nombre évidemment beaucoup plus restreint. C'est sans aucun doute le canal qui a cédé le plus de terrain aux canaux numériques. Ici, c'est le critère de l'âge qui s'avère le plus variable. Si les plus de 55 ans en font encore un usage relativement massif (38%), les moins de 25 ans ne sont plus que 18% à le faire. Ce qui reste une proportion malgré tout non négligeable.

Quant aux salons de l'emploi (15%), on retiendra qu'ils sont nettement plus exploités du côté francophone du pays (20% contre 11 côté flamand). Les hommes et les plus de 55 ans y recourent également davantage (18%).

## tout bien considéré, seule l'évolution des canaux numériques se révèle vraiment pertinente.

### quelle importance ont revêtu les canaux de recherche au fil du temps ?

Dans cette étude, les chiffres relatifs au comportement de recherche s'écartent quelque peu, mais pas fondamentalement, de ceux de l'enquête sur les forces de travail. La cause de cette différence est d'ordre essentiellement méthodologique. L'enquête sur les forces de travail a ceci d'intéressant que la question du comportement de recherche est posée depuis de longues années déjà, et que nous pouvons en dégager certaines tendances au fil du temps. (Hendrickx, 2018). Selon l'enquête sur les forces de travail, la part du VDAB/Actiris/FOREM en tant que canal de recherche est en baisse depuis 2004 (de 35 à 30% in 2016) chez les actifs et reste, comme prévu, stable à un niveau très élevé chez les chômeurs (66% en 2016). La part des agences privées pour l'emploi (tant les agences de recrutement et de sélection que d'intérim) a augmenté chez les actifs jusqu'en 2005 (26%) mais reste, depuis lors, stable à un niveau plus bas que le FOREM et ses confrères. Chez les demandeurs d'emploi, la part des sociétés d'intérim ne cesse d'augmenter depuis 1999. Il s'agit à tout le moins partiellement d'une conséquence de l'activation accrue des demandeurs d'emploi. Au cours de cette période, leur part a presque doublé. Mais elle reste malgré tout inférieure à celle du FOREM e.a (45% en 2016).

Les sites d'offres d'emploi connaissent une progression ininterrompue depuis 1999, tant

chez les actifs que chez les demandeurs d'emploi. Depuis 2002, c'est le canal de recherche le plus utilisé par les actifs (66% en 2016) et le deuxième canal de recherche activé par les chômeurs après le FOREM e.a. (60% en 2016). Le problème, c'est que les offres d'emploi sur papier et sur Internet en font indistinctement partie et que, par conséquent, le glissement du papier vers le numérique ne peut pas être détecté.

Les canaux informels, enfin, régressent légèrement chez les actifs depuis la crise financière mais demeurent clairement le deuxième canal de recherche après les sites d'offres d'emploi (51% in 2016). Chez les demandeurs d'emploi, ce canal a encore gagné en importance jusqu'en 2010, mais est en légère perte de vitesse depuis (50% on 2016).

Tout bien considéré, seule l'évolution des canaux numériques se révèle vraiment pertinente. La nette progression de ce canal ne s'est faite que très peu au détriment des agences publiques pour l'emploi et des canaux informels, et même pas du tout au préjudice des agences privées pour l'emploi. Ce qui veut dire que l'avènement des canaux numériques a surtout entraîné une intensification de l'utilisation des canaux, et donc du comportement de recherche.

Cela signifie également que la thèse de la désintermédiation évoquée en introduction ne se voit pas confirmée. L'avènement des canaux numériques n'a en tout cas pas entraîné un affaiblissement des agences publiques et privées pour l'emploi. On ne peut dès lors pas parler de désintermédiation. Au contraire, nous pouvons en réalité voir également les sites d'offres d'emploi et les réseaux sociaux comme des intermédiaires. Sous cet angle, nous pouvons même parler d'un développement de l'intermédiation sur le marché du travail.

## indice de référence internationale

La Belgique se démarque quelque peu de la moyenne globale. Dans notre pays, la recherche d'emploi passe nettement plus que la moyenne par les agences publiques pour l'em-

dans notre pays, la recherche d'emploi passe nettement plus que la moyenne par les agences publiques pour l'emploi (54 contre 21%) et les agences d'intérim (39 contre 26%), mais nettement moins par les sites d'offres d'emploi (39 contre 59%).

ploi (54 contre 21%) et les agences d'intérim (39 contre 26%), mais nettement moins par les sites d'offres d'emploi (39 contre 59%). Peut-être les deux phénomènes sont-ils liés.

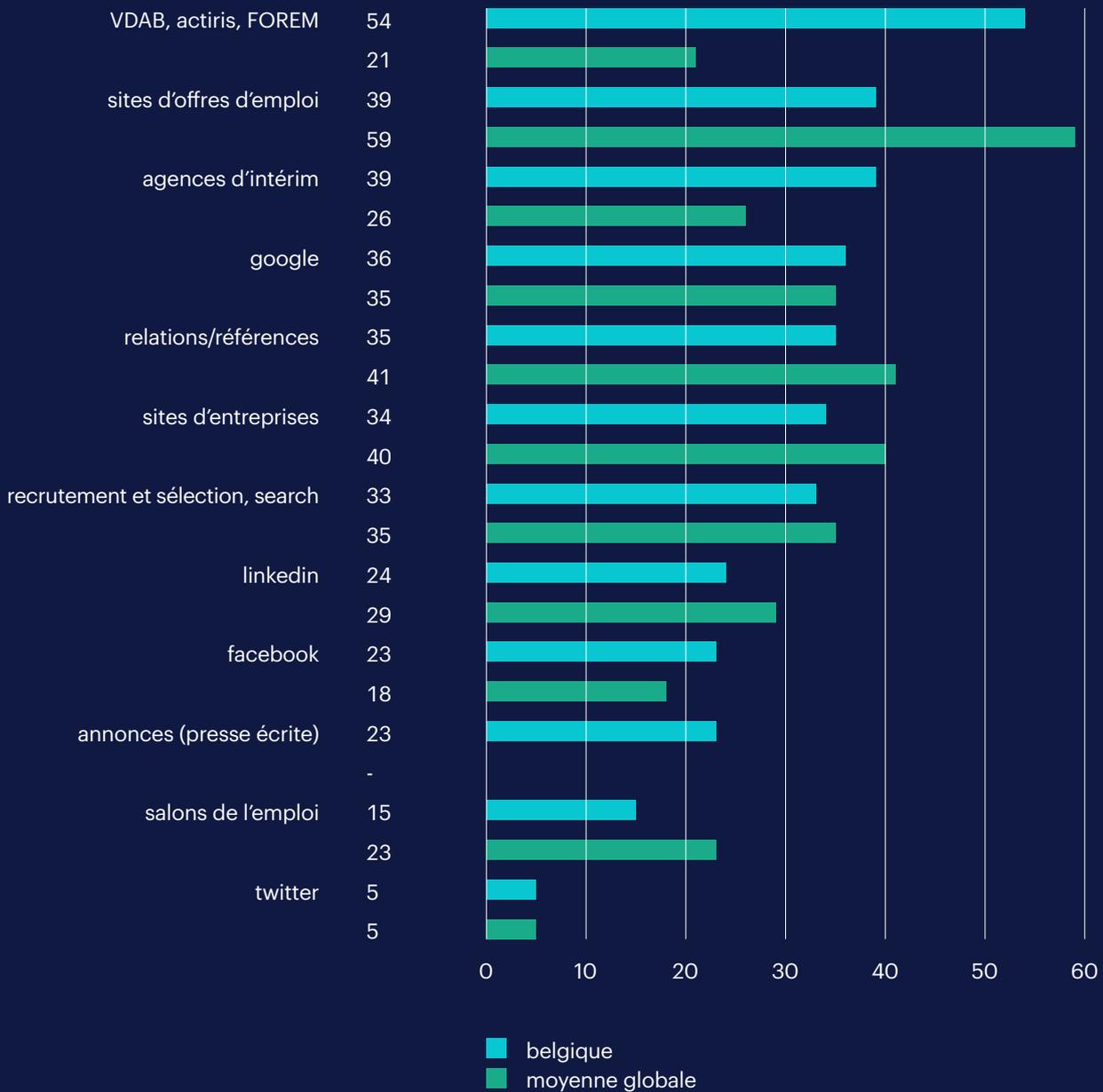
La forte numérisation que les deux canaux de recherche traditionnels ont subie a peut-être freiné l'essor des canaux de recherche numériques.

Le recours aux références et contacts personnels ne montre en revanche pas de différence fondamentale (35% en Belgique contre 41% globalement). Le large recours aux références/contacts personnels démontre qu'après l'avènement de canaux formels tels que les agences d'intérim et de recrutement & sélection, celui des canaux numériques n'a pas eu d'influence non plus sur l'impact de ces canaux informels.<sup>10</sup>

Le recours à Google, LinkedIn, Facebook et Twitter diverge particulièrement peu de la moyenne globale. La différence est quasi nulle en ce qui concerne Google et Twitter (resp. 36 et 5%). Facebook a un peu plus la cote en Belgique qu'à l'international (23 contre 18%), LinkedIn un peu moins (24 contre 29%), mais les différences sont trop ténues pour en tirer des conclusions. Tout semble indiquer que ces canaux numériques conduisent leur étendue internationale de façon relativement uniforme. De même, l'utilisation des sites d'entreprises en Belgique ne montre pas de divergence significative (35% en Belgique contre 40% de moyenne globale).

<sup>10</sup> Ces résultats corroborent les récentes réflexions d'Ilana Gershon dans *Down and Out in the New Economy, How People Find (or Don't Find) Work today* : « Not everything has changed: through the technological trappings may be glitzier, in a lot of cases, who you know remains more important than what you know. »

proportion de personnes utilisant ce canal pour chercher un emploi (plusieurs canaux possibles)  
comparaison belgique – moyenne globale



# 05

comment  
trouve-t-on  
un (nouveau)  
emploi ?

Traditionnellement, nous constatons que le classement des canaux utilisés sur le marché du travail pour chercher un emploi diffère quelque peu de celui des canaux permettant d'en trouver. Chercher est une chose, trouver en est une autre.

Comme toujours, le nombre de canaux d'obtention d'emploi est inférieur au nombre de canaux de recherche d'emploi. Chaque répondant fait état en moyenne de 3,6 canaux de recherche et 1,8 canal d'obtention. Le nombre moyen de canaux d'obtention d'emploi est plus élevé que lors de précédentes études. C'est certainement lié en partie à l'avènement des canaux numériques, qui sont souvent beaucoup plus accessibles et exploités de façon combinée.

Si les agences publiques pour l'emploi constituent clairement le premier canal de recherche d'emploi, on ne peut pas en dire autant des canaux d'obtention d'emploi. Pour ces derniers, les acteurs publics (28%) doivent partager leur position dominante avec les agences d'intérim

et les relations personnelles (respectivement 26%). Ce sont à chaque fois les moyennement qualifiés qui ont trouvé le plus d'emplois grâce à ces canaux (resp. 32, 29 et 33%).

Fait intéressant : la part des demandeurs d'emploi qui trouvent du travail via les acteurs publics est certes plus élevée chez les répondants néerlandophones (30%), mais la différence avec les répondants francophones est somme toute limitée (25%). Les acteurs publics font également partie du trio de tête chez les répondants francophones.

Le trio précité est suivi, à distance respectable, par Google (17%), les agences de recrutement (16%), les sites d'offres d'emploi (15%), Facebook (13%), les sites d'entreprises (12%). On s'étonnera de voir Twitter (7%) finalement peu distancé par LinkedIn (9%).

Les agences de recrutement s'avèrent être le principal canal d'obtention d'un emploi chez les moins qualifiés (31%). Elles sont aussi essentiellement sollicitées par le groupe des 25-34 ans.

le nombre moyen de canaux d'obtention d'emploi est plus élevé que dans les études précédentes. C'est certainement lié en partie à l'avènement des canaux numériques, qui sont souvent beaucoup plus accessibles et exploités de façon combinée.

Parmi les réseaux sociaux pertinents (Google, LinkedIn, Facebook, Twitter), on observe un effet lié à l'âge aussi bien qu'au genre. Les hommes sont systématiquement plus nombreux que les femmes à trouver un emploi par ce biais. L'écart est même relativement important (Google 23 contre 12%, LinkedIn 13 contre 5%, Facebook 16 contre 11%, Twitter 10 contre 3%). Du côté des sites d'offres d'emploi,

parmi les réseaux sociaux pertinents (Google, LinkedIn, Facebook, Twitter), on observe un effet lié à l'âge aussi bien qu'au genre. Les hommes sont systématiquement plus nombreux que les femmes à trouver un emploi par ce biais. L'écart est même relativement important (Google 23 contre 12%, LinkedIn 13 contre 5%, Facebook 16 contre 11%, Twitter 10 contre 3%).

on ne note en revanche quasiment aucune différence (resp. 14 et 16%). Un constat d'autant plus frappant qu'il s'était avéré auparavant que les femmes recouraient nettement plus à ces canaux pour leurs recherches (31 contre 46%). En termes d'âge,

on observe, comme prévu, que les jeunes sont davantage embauchés via ces canaux. Pour Google et Facebook, c'est vrai dans respectivement 24 et 18% des cas. On notera le score particulièrement faible de ces canaux chez les 55+. À peine 6, 4, 6 et 2% des 55+ retrouvent du boulot via Google, LinkedIn, Facebook et Twitter. LinkedIn se distingue par son score particulièrement bas (4%).

Dans l'ensemble de la population, nous arrivons à une part cumulée de 46% pour les réseaux sociaux. En d'autres termes, ces réseaux sociaux jouent un rôle dans près de la moitié de tous les postes comblés sur le marché du travail.<sup>11</sup> Si l'on y ajoute les sites d'offres d'emploi, nous obtenons même 61%. Ces derniers ont clairement gagné du terrain sur le marché du travail, quoique souvent en

conjonction avec les canaux plus traditionnels : les agences publiques et privées pour l'emploi et les relations personnelles. Rien n'indique en effet que ces derniers sont en perte de vitesse. Nous y reviendrons plus loin.

Avec un score de 12%, les sites d'entreprises restent eux aussi un important canal d'obtention d'emploi. C'est un canal dont la présence est à peu près aussi forte dans tous les groupes cibles. Seuls les 55+ se démarquent avec à peine 6%. Un autre élément de réflexion.

Les salons de l'emploi et les annonces papier ferment la marche avec un score respectif de 6%. Les hommes sont nettement plus nombreux que les femmes à trouver du travail par le biais des salons de l'emploi (9 contre 3%). Ici aussi, les 55+ dénotent, affichant à peine 2%. Ce dernier chiffre est d'autant plus déprimant que les 55+ sont plus nombreux que la moyenne à utiliser ce canal pour leurs recherches.

tableau 3

### proportion de personnes ayant trouvé du travail par ce canal (plusieurs canaux possibles)

VDAB, actiris, FOREM	28
agences d'intérim	26
relations/références	26
google	17
recrutement et sélection, search	16
sites d'offres d'emploi	15
facebook	13
sites d'entreprises	12
linkedin	9
twitter	7
salons de l'emploi	6
annonces (presse écrite)	6

N = 1.060

<sup>11</sup> En réalité, cette part globale est légèrement inférieure parce que certains médias sociaux ont aussi été utilisés de manière combinée (voire aussi le chapitre 6).

bien que ces canaux numériques jouent également un rôle non négligeable dans l'obtention d'un emploi en Belgique (18%), leur importance est plus de deux fois supérieure sur le plan international (38%).

## indice de référence internationale

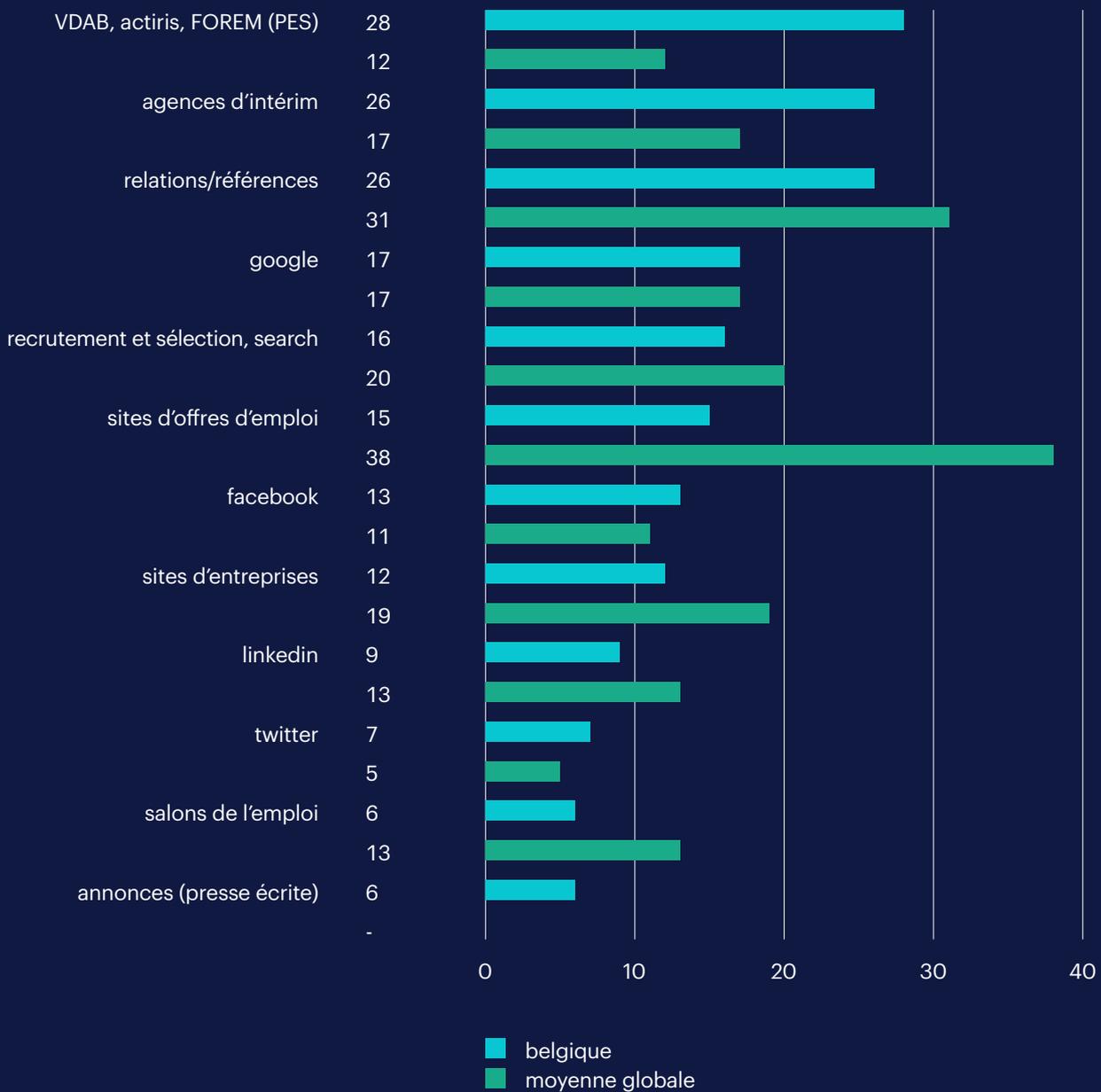
La tendance qui se dégageait pour les canaux de recherche d'emploi se vérifie aussi pour les canaux d'obtention d'emploi. La Belgique affiche un score plus élevé que la moyenne pour ce qui est des agences publiques pour l'emploi et des agences d'intérim. C'est au niveau des agences publiques pour l'emploi que la différence est la plus nette. Globalement, ces acteurs publics représentent une part de marché de 12%, contre pas moins de 28% en Belgique. L'écart est également marqué en ce qui concerne les agences d'intérim (26% en Belgique contre 17% globalement). Au rayon des acteurs publics, seule la Suède (32%) l'emporte sur la Belgique, la France affichant un score à peu près égal au nôtre (29%). Au niveau des agences d'intérim, c'est la Belgique qui décroche la palme (26%).

La différence inverse s'observe surtout au niveau des sites d'offres d'emploi. Bien que ces canaux numériques jouent également un rôle non négligeable dans l'obtention d'un emploi en Belgique (18%), leur importance est plus de deux fois supérieure sur le plan international (38%). À l'échelle internationale, ce canal caracole en tête des canaux débouchant sur un emploi en 2019.

Les relations et références ont davantage de poids à l'échelle internationale qu'en Belgique (31 contre 26%). À l'échelle belge comme internationale, c'est le deuxième principal canal menant à un emploi. Comme pour les canaux de recherche, les scores des réseaux sociaux ne dévient pas vraiment des résultats globaux en termes de canaux d'obtention. Globalement, Google décroche, comme en Belgique, une part de marché de 17%.

Les sites d'offres d'emploi n'ont pas seulement un rôle nettement plus important à l'échelle internationale qu'en Belgique. L'effet de l'âge diffère également. En Belgique, la part de ce canal baisse avec l'âge (de 18% chez les 18-24 à 11% chez les 55+). À l'échelle globale, on observe la même tendance, mais la baisse ne se manifeste qu'après 35 ans, et les sites d'offres d'emploi continuent à avoir la cote auprès des tranches d'âge plus élevées. Ils demeurent le principal canal chez les 35-55 ans, et ne cèdent leur première place aux relations personnelles qu'à partir de 55 ans. Le facteur âge diverge également pour ce qui est des réseaux sociaux. En Belgique, on observe clairement une baisse de leur fréquentation à mesure que l'âge augmente – seul LinkedIn montre un schéma différent. Globalement, ce n'est absolument pas le cas. La baisse de fréquentation ne se manifeste qu'après 55 ans.

proportion de personnes ayant trouvé un emploi par canal (plusieurs canaux possibles) comparaison belgique – moyenne globale



# 06

## la conjonction entre divers canaux

L'utilisation de plusieurs canaux de recherche par les demandeurs d'emploi n'est pas une surprise. La présente étude fait apparaître que la grande majorité indique plusieurs canaux lorsqu'il s'agit de trouver un emploi.

Étant donné qu'en Belgique, par exemple, toutes les offres d'emploi du secteur de l'intérim se retrouvent sur les sites publics d'offres d'emploi, plusieurs demandeurs d'emploi cocheront aussi bien l'agence publique pour l'emploi que l'agence d'intérim comme canal d'obtention. Le tableau suivant détaille ces résultats.

la présente étude fait apparaître que la grande majorité indique plusieurs canaux lorsqu'il s'agit de trouver un emploi.

tableau 4

quels canaux d'obtention d'emploi se combinent, et dans quelle mesure

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
recrutement et sélection, search	100	15	20	22	10	14	16	26	21	16	30	12
agences d'intérim	25	100	28	31	19	22	26	21	17	25	14	33
VDAB, actiris, FOREM	21	29	100	26	32	19	24	26	25	24	30	37
sites d'offres d'emploi	20	18	14	100	19	12	23	22	19	18	20	28
salons de l'emploi	8	4	7	7	100	5	9	7	15	6	14	16
relations/références	16	22	18	21	24	100	20	18	20	20	14	39
sites d'entreprises	11	12	11	19	19	10	100	16	11	14	13	24
google	17	14	17	24	20	12	22	100	25	40	46	33
linkedin	15	6	8	11	22	7	8	13	100	14	22	9
facebook	17	13	11	15	13	10	14	30	21	100	37	30
twitter	6	4	7	8	16	4	7	17	16	18	100	10
annonces (presse écrite)	12	8	9	12	18	10	12	12	6	14	10	100

Ce tableau est à interpréter comme suit. Parmi ceux qui ont indiqué avoir trouvé du travail via une agence de recrutement & sélection/search (chiffre en haut à gauche dans le tableau), 25% (chiffre situé juste en dessous des 100 % précités) indiquent avoir également sollicité une agence d'intérim et 21% avoir recouru à VDAB-Actiris-FOREM pour décrocher cet emploi.

## les agences d'intérim sont les plus souvent citées comme premier canal conjugué à d'autres.

### Que pouvons-nous déduire de ce tableau ?

- Chaque canal est combiné à chaque autre canal. Aucune combinaison théoriquement possible n'apparaît pas.
- Les acteurs traditionnels de l'aide à l'emploi (publics et privés) sont, comme il fallait s'y attendre, étroitement liés. Parmi ceux qui déclarent avoir trouvé un emploi via les services publics de l'emploi, 28 et 20% indiquent respectivement l'avoir également trouvé via une agence d'intérim ou une société de recrutement et de sélection. C'est relativement logique étant donné la gestion très intégrée des offres d'emploi et d'autres formes de collaboration.
- On observe aussi de fortes interconnexions entre réseaux sociaux. Parmi ceux qui ont trouvé du travail via Google, 30% indiquent que Facebook a également joué un rôle dans l'obtention de leur emploi. Par rapport à LinkedIn, c'est l'agence de recrutement et de sélection qui est citée comme principal canal complémentaire, juste devant Google. Pour Facebook et Twitter, c'est Google qui constitue clairement le premier canal auxiliaire.
- Les trois principaux canaux d'obtention d'emploi (VDAB, Actiris, FOREM ; agences d'intérim et relations personnelles) sont aussi les canaux qui sont relativement les moins combinés à d'autres. Twitter et les annonces papier sont les canaux les plus conjugués à d'autres. Autant les réseaux sociaux que les sites d'offres d'emploi sont combinés à d'autres canaux.
- Les agences d'intérim sont les plus souvent citées comme premier canal conjugué à d'autres. C'est le cas pour le recrutement et la sélection, les agences publiques, les sites d'offres d'emploi, les relations et références et les sites d'entreprises. Google est en revanche le principal canal auxiliaire pour LinkedIn, Facebook et Twitter. Pour Google, c'est Facebook qui tient ce rôle.

# 07

## l'efficacité des divers canaux de recherche

Pour terminer l'étude, nous avons calculé l'efficacité de chacun des canaux. Pour ce faire, nous avons comparé la part de recherches d'emploi avec la part d'obtentions d'emploi. Il est évident qu'il s'agit d'une mesure extrêmement grossière et qu'il ne faut pas en tirer trop de conclusions. Mais il est néanmoins frappant de constater que, l'un dans l'autre, le classement belge ne dévie que très peu du classement global. En Belgique comme à l'échelle globale, les relations personnelles et les références se révèlent (après Twitter) le canal le plus efficace. Ce n'est pas surprenant. Les études le démontrent déjà depuis de longues décennies.<sup>12</sup>

Comme nous l'avons déjà relevé plus haut dans cette étude, les relations personnelles tiennent très bien tête au phénomène de numérisation. Non seulement elles sont largement utilisées, mais leur efficacité ne semble pas vraiment faiblir sous l'effet de la numérisation. En Belgique comme à l'échelle globale, les agences d'intérim sont plus efficaces que les canaux publics d'aide à l'emploi. Un constat déjà établi par des études précédentes. (Denolf, 1999) Il est intéressant de souligner que l'efficacité globale des réseaux sociaux ne montre guère de divergences. C'est au niveau des sites d'offres d'emploi que l'écart est le plus marqué. Si leur efficacité apparaît comme relativement médiocre en Belgique, ils se révèlent sensiblement plus efficaces à l'échelon international. Les salons de l'emploi décrochent eux aussi un meilleur score d'efficacité à l'international.

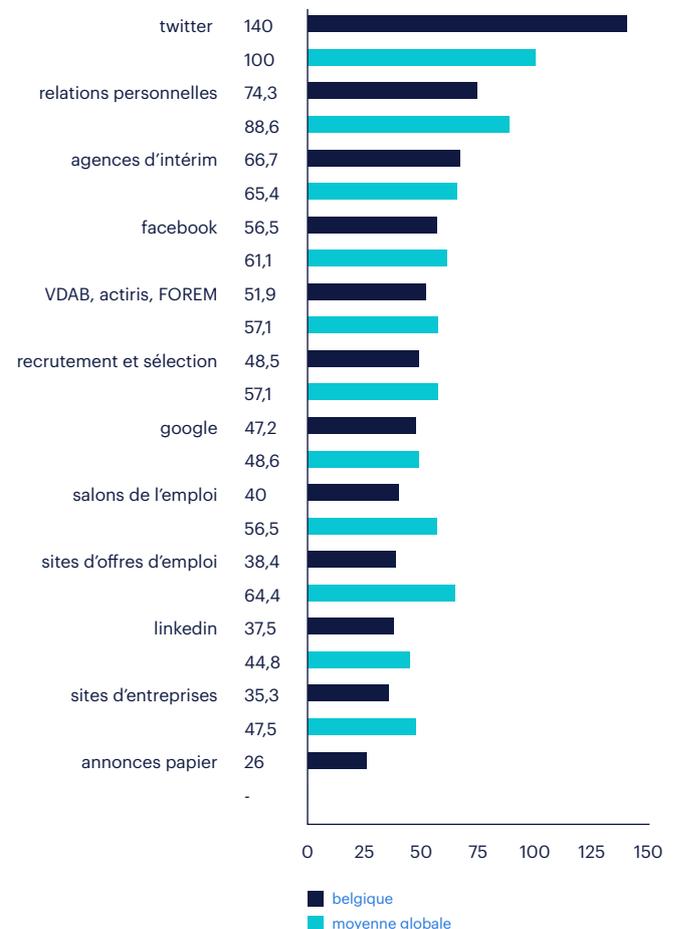
Enfin, on épinglera les scores variables des différents réseaux sociaux, avec de très bons scores pour Twitter. Facebook occupe la deuxième place à distance respectable. Google et LinkedIn ne se classent qu'après. Le palmarès belge ne diffère pas du classement international.

<sup>12</sup> Blau, D. M. e.a. (1990) ont constaté, dans une étude menée en 1990, que l'activation des contacts personnels était deux fois plus efficace que d'autres canaux.

## en belgique comme à l'échelle globale, les relations personnelles et les références se révèlent (après twitter) le canal le plus efficace.

figure 3

### l'efficacité des canaux de recherche (en %)



# 08

## résumé et conclusions

- En Belgique, 19% des répondants se sont réorientés en 2018. Dans près de trois cas sur quatre, cette réorientation s'est faite en externe (14% de l'ensemble). La réorientation était interne dans les autres cas (5%).
- L'intention de se réorienter au cours de l'année à venir est, comme toujours, plus élevée. Sur l'ensemble des répondants, un sur cinq songe se réorienter en externe, 7% en interne.
- Comme il fallait s'y attendre, la mobilité réelle et la mobilité intentionnelle sont nettement inférieures en Belgique qu'ailleurs dans le monde. En Belgique, 14% ont changé de travail en externe, contre 19% à l'international. La Belgique a connu une mobilité interne de 5%, contre une moyenne de 7% à l'échelle internationale. La moindre mobilité externe s'explique en grande partie par la structure institutionnelle de notre marché du travail.
- La présente étude n'était interne accrue au sein des entreprises freinerait la mobilité externe. La Belgique combine, comme nous l'avons déjà dit, faible mobilité interne et faible mobilité externe. Nous retrouvons le même topo à l'échelle mondiale. En général, les pays à haute mobilité externe connaissent également une importante mobilité interne, et vice versa. Ce qui suggère que les mobilités interne et externe ne se compensent pas mutuellement (thèse pourtant largement plébiscitée dans les milieux RH) mais qu'au contraire elles se renforcent d'une manière ou d'une autre.
- Comme prévu, le comportement de mobilité réel est étroitement lié aux intentions. Plus la mobilité est grande, plus les intentions sont élevées.

comme il fallait s'y attendre, la mobilité réelle et la mobilité intentionnelle sont nettement inférieures en Belgique qu'ailleurs dans le monde.

- L'avènement des canaux numériques de recherche et d'obtention d'un emploi et la numérisation des canaux existants n'ont pas entraîné une mobilité externe accrue en Belgique. L'une des principales caractéristiques des canaux numériques est de réduire sensiblement les coûts de recherche. Théoriquement, cela devrait stimuler la mobilité externe volontaire. Vu la percée manifeste des canaux numériques, on pourrait s'attendre à ce que cette mobilité augmente (indépendamment de la conjoncture économique). Jusqu'à présent, rien n'indique cependant que ce soit effectivement le cas. Une étude de Securex révèle même qu'en dépit d'une conjoncture en hausse, la mobilité volontaire ne progresse presque pas en Belgique. Quant au comportement de recherche actif de la population active, malgré une augmentation constatée ces dernières années, il se situe encore nettement sous le niveau de 1999-2000. Quand bien même les canaux digitaux auraient déjà un effet stimulant sur le comportement de recherche et la mobilité, cet effet se verrait donc largement contré par des facteurs d'inhibition, comme le vieillissement.

- Les services publics de l'emploi (VDAB, Actiris, FOREM) constituent de loin le canal de recherche numéro un en Belgique. Pas moins de 54% des répondants disent avoir eu recours à ce canal pour chercher du travail. Dans aucun autre pays, ces services publics n'obtiennent un score aussi élevé. Seules la France (53%), la Suède (52%), l'Autriche (51%) et la Norvège (49%) se classent dans ses parages. La moyenne internationale n'est que de 21%.
- Les sites d'offres d'emploi et les sociétés d'intérim (respectivement 39%) sont les deuxièmes canaux de recherche les plus utilisés sur le marché du travail. Pour les agences d'intérim comme pour les services publics de l'emploi, la Belgique se classe dans le top international. Seule l'Italie affiche un score plus élevé (50%). En moyenne, les agences d'intérim récoltent un score de 26%. Pour les sites d'offres d'emploi, c'est le constat inverse que nous dressons. La Belgique affiche la plus faible fréquentation (39%). La moyenne internationale s'affiche quelque 20 points de pourcentage au-dessus (59%). C'est de loin et sans conteste le premier canal de recherche utilisé sur le plan international. Peut-être les deux phénomènes (plus que la moyenne pour les services publics de l'emploi et les agences d'intérim, et moins que la moyenne pour les sites d'offres d'emploi) sont-ils liés. La numérisation poussée que les deux canaux de recherche traditionnels ont subie a peut-être freiné la percée des canaux de recherche digitaux.
- Au rayon des sites d'offres d'emploi, aucune différence ne se dessine en fonction de l'âge, contrairement aux réseaux sociaux, Google et Facebook étant davantage utilisés par les jeunes que par les plus de 50 ans.

VDAB, Actiris et FOREM sont en légère perte de vitesse, quoiqu'uniquement auprès des actifs. Les agences d'intérim, en revanche, grignotent des parts de marché, quoiqu'uniquement auprès des demandeurs d'emploi.

(notamment sous l'influence de la politique d'activation). La part des canaux numériques n'a cessé de progresser. Celle des canaux informels, enfin, reste conséquente,

bien qu'en légère baisse. De manière générale, seule l'évolution des canaux numériques est vraiment pertinente. La progression de ce canal n'a affecté que de façon limitée la part des services publics de l'emploi et des canaux informels. Autrement dit, l'avènement des canaux numériques a surtout entraîné une augmentation des canaux exploités.

- Pour ce qui est des canaux d'obtention d'emploi, les agences publiques pour l'emploi (28%) l'emportent de justesse sur les agences d'intérim et les relations/références (respectivement 26%). Tant pour les agences publiques que pour les bureaux d'intérim, la Belgique se classe nettement au-dessus de la moyenne internationale (28 contre 12% et 26 contre 17%). Les relations/références affichent un score légèrement inférieur en Belgique (26 contre 31%).

## l'impact des intermédiaires (publics et privés) entre la demande et l'offre ne faiblit pas.

- En Belgique, les sites d'offres d'emploi doivent se contenter d'un 18%, soit nettement moins que la moyenne internationale (38%). La position moyenne plus forte des agences publiques et privées pour l'emploi semble donc a priori coïncider avec une position plus faible des sites d'offres d'emploi. Il est intéressant de noter que ce n'est pas le cas des réseaux sociaux (Google, Facebook, LinkedIn et Twitter). Ces canaux affichent en Belgique des scores relativement comparables à ceux de la moyenne internationale. Si l'on additionne la part des sites d'offres d'emploi à celle des réseaux sociaux, on obtient 64% pour la Belgique. La moyenne internationale est de 84%.
- Les données de cette étude ne nous permettent pas de conclure à une désintermédiation sur le marché du travail. L'impact des intermédiaires (publics et privés) entre la demande et l'offre ne faiblit pas. Il y a d'ailleurs de nombreuses raisons de considérer également les nouveaux canaux numériques et les réseaux sociaux comme une sorte d'intermédiaire. En tenant compte de cet élément, on peut même parler d'une intermédiation encore plus poussée sur le marché du travail. Ce processus est probablement appelé à se poursuivre dans le futur.
- Du côté des réseaux sociaux pertinents (Google, LinkedIn, Facebook, Twitter), nous assistons à un effet lié à l'âge aussi bien qu'au genre. Les hommes trouvent systématiquement plus de travail via ces médias que les femmes. L'écart est même relativement important (Google 23 contre 12%, LinkedIn 13 contre 5%, Facebook 16 contre 11%, Twitter 10 contre 3%). Les sites d'offres d'emploi ne montrent en revanche quasi aucune différence (respectivement 14 et 16%). L'âge joue également un rôle non négligeable. Les jeunes se font clairement plus embaucher via ces canaux. Google et Facebook décrochent respectivement le score de 24 et 18%. On épinglera ici le faible score des 55+. À peine 6, 4, 6 et 2% des 55+ retrouvent un emploi grâce à Google, LinkedIn, Facebook et Twitter.
- La comparaison des pourcentages de recherche et d'obtention d'emploi positionne les relations personnelles (après Twitter) en tête des canaux de recherche les plus efficaces. Un phénomène qui se vérifie à l'échelle internationale. Les agences d'intérim font mieux que les intermédiaires publics, tant en Belgique qu'à l'international. Contrairement à la moyenne globale, les sites d'offres d'emploi ont moins la cote en Belgique.

# annexe

# bibliographie

- 
- Blau, D. M. e.a. (1990) 'Job search outcomes for the employed and unemployed', *Journal of Political Economy*, 98, 3, 637-655.
  - Cedefop (2019) The online job vacancy market in the EU: driving forces and emerging trends. Luxembourg : Publications Office. Cedefop research paper; No 72
  - Denolf, L. en Denys, J., (1999) Hoe werven bedrijven in België, HIVA-Kuleuven
  - Erickson, R., e.a. (2018) Are you overlooking your greatest source of talent? *Deloitte Review*, july
  - Gershon, I., (2017) Down and Out in the New Economy, How People Find (or Don't Find) Work today, Univeristy of Chicago Press
  - Green, A., (2011) Job Search Study : Literature review and analysis of the Labour Force Survey, Institute for Employment Research, University of Warwick
  - Hendrickx, K., (2018) Mapping the landscape of online job vacancies, Belgium, Cedefop
  - Keogh, O., (2019) Job-switching rates on the rise as labour market tightens, *Irish Times*, 11 januari 2019
  - Leroy, F., (2018) No Jobs, Borgerhoff & Lamberigts
  - Osborne, M., & Frey, C., (2013) The Future of Employment: How Susceptible are jobs to Computerisation, Oxford of Martin School, University of Oxford
  - Randstad, (2019) Étude consacrée à la qualité de la marque d'employeur des plus grandes entreprises de Belgique
  - Securex, (2019) La rotation du personnel en 2018, White paper
  - Stevenson, B. (2008) The Internet and Job Search, National Bureau of Economic Research Inc, NBER Working Papers:
  - Tapscott, D., (2015) The Digital Economy, McGraw Hill Education

randstad.be



randstad  
research