Rôle de la formule « CUBE » pour le recrutement : l’exemple de constructeurs automobiles français et allemands

Auteur : Nina Dziatzko, nina.dziatzko@gmx.de, +49 (0)173/6591771[[1]](#footnote-1)

## Introduction

Les sites internet sont devenus le premier point de contact entre une entreprise et son public, soit disant sa carte de visite[[2]](#footnote-2) : que ce soit pour se présenter auprès de ses actionnaires, ses clients, ses employés ou des personnes en recherche d’emploi. Pour promouvoir son image de marque et pour faciliter le contact avec l’entreprise, il est important pour elle de bien développer son site web qui complète de plus en plus le recrutement classique : « So werden neben den klassischen Rekrutierungswegen, wie Printanzeigen, Messen und Hochschulveranstaltungen, verstärkt die Möglichkeiten des Internets genutzt » (traduction de l’auteur : Ainsi, pour compléter les voies de recrutement classiques comme les annonces de presse, les salons d’exposition et les forums emploi, les possibilités qu’offre internet sont de plus en plus utilisées)[[3]](#footnote-3). Internet offre l’avantage à l’entreprise d’entrer facilement en le contact avec des personnes dans le monde entier. Ceci ouvre le groupe à un marché global et à un vivier de candidats important pour les Ressources Humaines. Surtout si nous considérons que l’employé est le capital le plus important de l’entreprise : « Der Mitarbeiter ist das wichtigste Kapital eines Unternehmens »[[4]](#footnote-4). Scholz donne six raisons majeures pour la pénurie de candidats[[5]](#footnote-5) qui règne malgré les possibilités mises à disposition[[6]](#footnote-6) :

1. Manque de recrutement de jeunes diplômés
2. Beaucoup de licenciements
3. Rationalisation du personnel et des coûts
4. Suite de l’essor économique
5. Peu de soutien de jeunes talents
6. Beaucoup de changements de postes (dûs à l’essor économique)

Même si l’article cité date de 2008, nous pouvons constater que ce cycle se reproduit encore en 2011 et que des solutions n’ont toujours pas été trouvées. La plupart des entreprises réagissent aux évolutions économiques sans opérer de manière proactive. La solution selon Scholz serait effectivement d’attacher les employés à leur entreprise afin d’éviter trop de départs. Cette forme d’ « Employer Branding »[[7]](#footnote-7) est soutenue par la présence sur internet : l’entreprise propose un contenu intéressant, facilite l’accès à l’information tout en créant une image de marque générant des émotions auprès des collaborateurs. Ceci explique la création de la formule CUBE présentée ci-dessous destinée à améliorer la présence sur internet d’une entreprise, en particulier le site des Ressources Humaines destiné à attirer les candidats et collaborateurs. Grâce à cet outil les entreprises peuvent évaluer et comparer leur score avec la concurrence. Ce n’est qu’un début, mais si les entreprises veulent recruter les talents de demain tout en préservant les talents d’aujourd’hui dans leur entreprise c’est un investissement nécessaire pour se rendre unique[[8]](#footnote-8).

Les constructeurs automobiles jouent un rôle important dans l’industrie allemande. Le secteur de l’industrie, dont l’automobile fait partie, représentait en 2010 23,7% du PIB[[9]](#footnote-9). Ce qui est particulièrement intéressant c’est que le secteur automobile est sujet à de nombreuses influences. Les entreprises doivent respecter des normes européennes[[10]](#footnote-10) devant être adaptées au niveau national et même régionale : Certaines villes allemandes interdisent l’accès aux véhicules estimés trop polluant[[11]](#footnote-11). Ceci représente un réel défi à relever par les constructeurs et les utilisateurs. En France, c’est plutôt l’Etat qui influence l’économie, avec par exemple des primes à la casse en contrepartie de l’achat d’un véhicule non-polluant. Tous ces facteurs rendent la comparaison des constructeurs en Allemagne et en France particulièrement intéressante. De plus, les groupes se trouvent partagés entre la demande du marché local[[12]](#footnote-12) et les attentes de l’économie globale[[13]](#footnote-13). Il est évident que pour répondre aux contraintes d’une certaine économie d’échelle il est nécessaire de produire plusieurs modèles à partir d’une seule et unique plateforme, et cela dans le monde entier. Mais, les modèles doivent rester différents d’un pays à l’autre car les goûts du consommateur ne sont pas forcément comparables. Il faut prendre en considération tous ces facteurs dans la conception et la construction de l’automobile. Il existe évidemment d’autres secteurs dans le même cas, mais l’exemple des constructeurs automobile est particulièrement intéressant, car la voiture ne joue pas le même rôle en France et en Allemagne.

Les rapports politiques et économiques étroits entre la France et l’Allemagne expliquent le choix de comparer ces deux pays. Ils ont largement contribué à la construction de l’Europe et étaient à l’issue de la création de nombreuses coopérations culturelles, économiques et politiques[[14]](#footnote-14). Un site web est même dédié aux relations franco-allemandes[[15]](#footnote-15). Même si les Français et les Allemands voyagent beaucoup outre-Rhin, ces deux cultures se connaissent très peu. De part et d’autre de cette frontière naturelle il faut compter sur toutes sortes de stéréotypes. Ils ne connaissent en fait qu’une petite partie de la culture de leur voisin. Les coopérations franco-allemandes au niveau économique sont d’ailleurs rares et rencontrent beaucoup de conflits. L’exemple d’EADS nous montre à quel point les intérêts des deux partenaires peuvent être différents. Les attentes envers un pays européens sont souvent similaires et nous ne nous attendons pas à ce que la culture d’un autre pays européen puisse être si différente de la notre[[16]](#footnote-16). Ce n’est que lors de coopérations en dehors de l’Europe que nous pensons rencontrer des difficultés et que nous nous y préparons.

La mondialisation entraîne une accélération des cycles de production et de développement et demande aux recruteurs une certaine réactivité. Internet ne permet pas uniquement au candidat de surveiller les offres 24 heures sur 24, mais aussi d’être proactif et d’interagir avec le recruteur[[17]](#footnote-17). Ceci mène à deux courants différents s’expliquant avec l’accélération de la mondialisation[[18]](#footnote-18) : la standardisation globale et l’adaptation locale et individuelle. Dowling et al.[[19]](#footnote-19) illustrent bien ce phénomène dans leur schéma ci-dessous :

**Balance entre la standardisation globale et l’adaptation locale dans les Ressources Humaines**

STANDARDISATION GLOBALE

* Structure et Stratégie
* Culture d’entreprise
* Taille et maturité de l‘entreprise

ADAPTATION LOCALE

* Environnement culturel et institutionnel
* Stratégie d’entrée sur le marché
* Rôle des filiales

Schéma 1 d’après Dowling et al. (2008 , p.218) adapté par Festing et al. (2011, p. 34).

Cette balance devrait toujours être équilibrée pour permettre l’identification avec l’entreprise au niveau local et la portée mondiale au niveau économique. Les entreprises doivent tenir compte de ces deux phénomènes que ce soit pour le recrutement ou pour la présence sur internet. Nous pouvons constater que la France et l’Allemagne recrutent de manière différente[[20]](#footnote-20). En comparant les manuels de recrutement des deux pays, nous nous rendons compte que les dossiers à fournir ne sont pas les mêmes et ne jouent pas toujours le même rôle[[21]](#footnote-21). De plus, le système d’éducation des deux pays est si différent que les profils de métiers ne sont pas les mêmes. Les ressortissants de grandes écoles en France n’ont souvent pas besoin de chercher un emploi, car ils sont en contact avec des réseaux d’anciens, beaucoup plus denses qu’en Allemagne[[22]](#footnote-22). Si une entreprise veut rester compétitive, elle doit mener le « War of talents » à l’affut des meilleurs profils pour son futur et ceci passe forcément par la représentation sur internet[[23]](#footnote-23). Le service accompagnant le recrutement est également très important. Selon Beham/Kaum/Kuppler la BMW AG donne le bon exemple en envoyant à chaque candidat un mail standardisé indiquant que la candidature est bien arrivée : « Die Angabe des Bewerbungsstatus beugt Ungeduld und Unmut beim Warten auf Rückmeldung - speziell dieses Kriterium ist bei den übrigen Personalwebsites kaum vorhanden » (traduction de l’auteur: Les informations sur le statut de la candidature évitent de faire patienter le candidat – surtout si l’on constate que celles-ci ne sont que rarement fournies par les sites des Ressources Humaines)[[24]](#footnote-24).

# Présentation de la formule CUBE d’après Scholz

La formule CUBE a été développée par le professeur Scholz de la « Universität des Saarlades », détenant la chaire de la gestion des Ressources Humaines[[25]](#footnote-25). Cet outil est utilisé depuis 2001 pour analyser les sites webs et leur efficacité pour l’utilisateur surtout en vue de l’acquisition de nombreux candidats via internet[[26]](#footnote-26): « Ein eigenständiger Personalbereich, Informationen zur Personalentwicklung, behindertengerechte Gestaltung der Seite und Layout sind dabei nur einige Kriterien, die bei der Analyse ins Gewicht fallen » (traduction de l’auteur: Parmi les critères analysés par l’outil figurent un espace destinées aux Ressources Humaines, des informations sur le développement du personnel et la mise en page adaptée aux utilisateurs handicapés)[[27]](#footnote-27).

La formule a été créée suite à la publication d’une étude américaine d’après laquelle 80% des entreprises « FORTUNE Global 500 »[[28]](#footnote-28) recrutent leurs candidats via leur propre site web. Cette analyse a été effectuée avant la création des plateformes de réseau et de recrutement en ligne web 2.0[[29]](#footnote-29), mais cette forme de recrutement reste très importante. « FORTUNE Global 500 » détermine chaque année les 500 entreprises les plus performantes au niveau de leur revenu. Si nous regardons dans le classement en Allemagne nous avons les résultats suivants :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rang Pays | entreprise | Rang global 500 | ville | Revenu (millions de $) |
| **1** | **Volkswagen** | **13** | **Wolfsburg** | **168,041** |
| **2** | **Daimler** | **24** | **Stuttgart** | **129,481** |
| 3 | Allianz | 27 | Munich | 127,379 |
| 4 | E.ON | 29 | Düsseldorf | 125,064 |
| 5 | Siemens | 47 | Munich | 102,657 |
| 6 | Metro | 65 | Düsseldorf | 89,081 |
| 7 | BASF | 71 | Ludwigshafen | 84,597 |
| 8 | Deutsche Telekom | 75 | Bonn | 82,674 |
| **9** | **BMW** | **79** | **Munich** | **80,099** |
| 10 | Munich RE Group | 88 | Munich | 76,220 |

Tableau 2 d’après http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/countries/Germany.html (consulté le 3 septembre 2011)

Les résultats pour la France sont indiqués ci-dessous :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rang Pays | entreprise | Rang global 500 | ville | Revenu (millions de $) |
| 1 | Total | 11 | Courbevoie | 186,055 |
| 2 | AXA | 14 | Paris | 162,236 |
| 3 | BNP Paribas | 26 | Paris | 128,726 |
| 4 | Carrefour | 32 | Boulogne-Billancourt | 120,297 |
| 5 | GDF Suez | 38 | Courbevoie | 111,888 |
| 6 | Crédit Agricole | 43 | Paris | 105,003 |
| 7 | Electricité de France | 68 | Paris | 86,309 |
| 8 | Société Générale | 72 | Paris | 84,350 |
| **9** | **Peugeot** | **90** | **Paris** | **74,251** |
| 10 | Groupe BPCE | 97 | Paris | 69,297 |

Tableau 3 d’après http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/countries/France.html (consulté le 3 septembre 2011)

Il est frappant que l’industrie automobile joue un rôle prépondérant en Allemagne[[30]](#footnote-30) tandis qu’en France les banques et le secteur des services sont plus présents. De plus, on remarque bien la centralisation régnant en France. Toutes les entreprises mentionnées ci-dessus se trouvent à Paris ou en région parisienne tandis que les entreprises allemandes sont dispersées dans tout le pays.

Il faut retenir ici que l’utilisateur[[31]](#footnote-31) qui analyse le site peut influencer les résultats de la formule. Cependant, il est la cible de ces sites et son opinion est primordiale. L’outil consiste à donner des points à certains critères du site et ainsi à les classer. Il y a deux possibilités de donner un score. La première est de constater si un critère est accessible ou non (0 = non accessible, 4 = accessible). Cela implique évidemment que si une rubrique est difficile à trouver elle peut être considérée comme non accessible. La deuxième manière de distribuer des points est d’évaluer la qualité d’une rubrique (0 = très mauvais, 1 = mauvais, 2 = moyen, 3 = bon, 4 = très bon). Cette évaluation reste très subjective et mériterait, dans un second temps, d’être analysée par un échantillon test des deux pays.

Dans notre cas particulier nous utilisons cette analyse pour constater si le site est adapté pour attirer de nouveaux candidats, car un bon recrutement est un facteur primordial pour le succès de l’entreprise : « Die richtige Bewerberauswahl wird somit zum erfolgskritischen Faktor für Unternehmen » (traduction de l’auteur : le choix du bon candidat devient ainsi un facteur de succès pour l’entreprise)[[32]](#footnote-32). Bien sûr, il existe de nombreuses plateformes de carrière en ligne également utilisées par les grandes entreprises, mais pour déposer sa candidature et s’informer sur le groupe le candidat est obligé de passer par le site de l’entreprise.

**Content + Usability + Branding + Emotion = CUBE**[[33]](#footnote-33)

Cette formule a permis de classer de nombreuses entreprises cotées en bourse et de déceler leurs points faible et points forts afin d’optimiser leur offre[[34]](#footnote-34).

Le **Contenu** (Content) englobe l’aspect informel du groupe et sa culture d’entreprise, mais aussi si le site des Ressources Humaines est directement accessible sur la page d’accueil ou non. Le but d’un tel site est d’une part de faciliter la recherche, d’autre part de déposer directement sa candidature en ligne tout en ayant accès à ses données tout au long du processus de recrutement[[35]](#footnote-35). Aussi, il comprend la question si les Ressources Humaines ont leur propre site internet avec les coordonnées du service du personnel et des pages en plusieurs langues. Notre attention est également portée sur les annonces en ligne. D’une part il est défini si un plan de carrière est proposé et décrit. D’autre part, l’analyse porte sur les programmes de recrutement proposés aux différents candidats « cible » et sur la description de poste. Plus loin, nous constaterons si les entreprises proposent un moyen au candidat de déposer sa candidature ainsi qu’un suivi en ligne dans un domaine sécurisé. Certains groupes conseillent et accompagnent le candidat dans sa candidature. Ici il faut savoir que chaque candidat a des attentes distinctes qui peuvent également varier d’un pays à l’autre. Un autre facteur important pour l’analyse est de savoir si l’utilisateur peut entrer en contact direct avec l’entreprise. Tous ces points facilitent l’accès à l’entreprise et augmentent son score dans l’évaluation et bien sûr son succès dans le recrutement.

La facilité d’**utilisation**(Usability) se concentre plutôt sur l’efficacité du site en termes de facilité de navigation, de vitesse de chargement des pages et de clarté de la structure. Il s’agit ici de mettre en relation l’information (les postes à pouvoir) avec l’utilisateur (le candidat)[[36]](#footnote-36). Même si ces facteurs semblent être secondaires ils soutiennent la marque d’entreprise dans sa fiabilité et son efficacité. Ainsi ces critères ont une influence indirecte sur le choix du candidat pour l’entreprise. En effet, si celui-ci ne peut pas déposer sa candidature parce que les moyens techniques fournis par le site ne le permettent pas, il déposera sa candidature chez un autre groupe. De plus les textes et images doivent être agréables à lire et à regarder pour inviter l’utilisateur à se rendre régulièrement sur le site.

Le **Branding**, c’est-à-dire l’image de marque, mise en place par l’entreprise se retrouve sur sa présence en ligne. L’identité de l’entreprise (Corporate Identity) doit être clairement perceptible et on ne doit pas la confondre avec une autre[[37]](#footnote-37). Ici ce sont des catégories telles que l’histoire et le positionnement de l’entreprise qui sont mis en avant, ainsi que la création d’un Corporate Design, d’une identité propre à l’entreprise. De plus, il est important de savoir si l’internaute accède à des informations sur la tradition et la philosophie d’entreprise. Il s’agit de savoir si les fondateurs sont mentionnés et si des images illustrent le développement de l’entreprise.

La dernière partie de la formule est attribuée aux **émotions** (Emotions). Celles-ci sont générées par les couleurs et les images ainsi que l’interaction. La visite du site web doit procurer au candidat un certain plaisir et l’inciter à le consulter ultérieurement[[38]](#footnote-38). La création de confiance est tout aussi importante que la mise à disposition de vidéos et de forums de discussion. Cela donne l’impression à l’utilisateur d’être en contact direct avec l’entreprise ce qui crée un lien plus personnel avec le potentiel candidat et le groupe pour lequel il s’intéresse.

Le plus important ici n’est pas d’atteindre un bon score dans une catégorie, mais de trouver pour son entreprise le bon équilibre entre les quatre fonctions : « Es lässt sich nicht eindeutig sagen, ob und wenn ja welche der vier Kategorien bei der CUBE-Formel bedeutender ist als die anderen. Wichtig ist in jedem Fall ein optimales Zusammenspiel aller Merkmale » (traduction de l’auteur: on ne peut pas dire laquelle des quatre catégories de la formule CUBE est plus importante qu’une autre. Il est important de trouver un bon accord entre toutes les caractéristiques)[[39]](#footnote-39).

Il est très intéressant que les sites internet varient énormément d’un pays à l’autre même au sein d’une marque. En général, les entreprises mettent plus de moyens en œuvre pour mettre en avant leur marque dans leur pays d’origine qu’à l’étranger. Néanmoins, des efforts d’adaptation au consommateur étranger sont faits : « Als genereller Schluss kann festgehalten werden, dass kulturelle Unterschiede bei den Rekrutierungsentscheidungen und Rekrutierungsverfahren offenbar eine gewichtige Rolle spielen » (de manière générale nous pouvons retenir que les différences culturelles jouent un rôle important dans les décisions et processus de recrutement)[[40]](#footnote-40). Les sites sont organisés de manières distinctes et mettent différents produits en avant. Nous avons pu constater que les sites français employaient plus de couleurs alors que les sites allemands sont plus sobres. En ce qui concerne les offres d’emploi, il faut malheureusement constater que souvent les groupes ne proposent que des postes au niveau national. Si des postes à l’étranger sont proposés ils sont uniquement communiqués sur le site du pays de l’entreprise. Le potentiel d’amélioration des process pour attirer les candidats est donc bien présent. Cependant, sur les plateformes de recrutement en ligne telles monster ou stepstone ces entreprises sont très présentes, tout autant que dans le social web comme facebook et twitter. Les réseaux en ligne tels linkedIn, Xing ou Viadeo gagnent en importance et les salons de l’emploi sont des occasions pour créer un contact plus personnel entre les recruteurs et les candidats. Les moyens mis à disposition des entreprises et des candidats ne cessent donc d’augmenter, mais il faut les utiliser de manière très ciblée.

L’utilisation de la formule CUBE présente certains problèmes dont il faut tenir compte. Tout d’abord, une étude doit toujours être établie par un groupe de personnes de la même nationalité ou de la nationalité des pays étudiés. De cette manière l’outil est utilisé de la manière la plus objective possible. Il faut également faire abstraction des préférences de chacun concernant une marque automobile ou un modèle de voiture qui pourrait influencer la perception du site internet de manière générale. Un autre point à ne pas négliger, c’est l’adresse IP (chaque ordinateur est identifié par une adresse IP). Cette adresse révèle également l’emplacement géographique de l’ordinateur et pourrait influencer le contenu transmis sur l’appareil selon le pays dans lequel on se trouve. Ceci n’est que spéculation, mais comme ceci est possible techniquement il faudrait utiliser plusieurs ordinateurs dans les deux pays pour permettre d’éviter de biaiser le résultat. Dans notre travail nous utilisons le concept de culture nationale. Il faut être conscient que cette distinction peut s’avérer restrictive, car la culture ne se restreint pas uniquement à un pays, même si elle est propagée par certains chercheurs comme Hofstede[[41]](#footnote-41). Dans notre cas c’est pourtant ce qui parait le plus censé: la théorie de l’universalisme défend le point de vue que chaque culture est similaire dans sa base et que les distinctions ne sont que minimes[[42]](#footnote-42). Ceci soutiendrait l’avis qu’il existe une culture européenne et non pas nationale ou bien qu’il ne faut pas uniquement distinguer par pays, mais aussi par régions.

Jusqu’à présent la formule CUBE n’était destinée qu’à analyser les sites webs de différents secteurs d’un même pays. Nous avons utilisé l’outil pour l’élargir à l’international. Les critères restent les mêmes pour tous les sites, de quel pays qu’ils soient. Cependant, la formule pourrait être complétée par quelques facteurs pouvant changer d’un pays à l’autre : « La comparabilité dans les approches *universalistes* tend à désocialiser les phénomènes observés pour les rendre comparables terme à terme en les réduisant à leurs caractères généraux. Au contraire, ces caractères généraux tendent à être occultés dans les approches *culturalistes* du fait du principe de la culture nationale qui juxtapose des réalités enfermées dans leur spécificité »[[43]](#footnote-43). D’une part le rôle des formes et des couleurs peuvent varier. D’autre part la voiture joue un rôle différent dans chaque pays[[44]](#footnote-44). Elle peut tout simplement être vue comme un moyen de transport ou un symbole de puissance ou pouvoir. Si les entreprises étaient plus conscientes des différences de cultures dans certaines professions telles le management ou l’ingénierie, les Ressources Humaines pourraient s’adresser de manière plus individuelle à leurs potentiels candidats. Les candidats voulant s’engager dans une entreprise opérant à échelle mondiale devra également faire preuve d’une certaine flexibilité et adaptabilité dans sa recherche d’emploi.

# Premiers résultats

Les sites internet représentent un grand atout encore trop souvent négligé par les entreprises en recherche de personnel: Le web 2.0 a révolutionné le marché du travail : « Statt die Bewerber einfach nur mit Stelleninseraten anzulocken, können sie sich und das eigene Unternehmen nun in Wort, Bild und Ton präsentieren » (traduction de l’auteur : au lieu d’attirer les candidats simplement avec des annonces de postes, les entreprises peuvent maintenant se présenter à travers des mots, des images et du son)[[45]](#footnote-45).

Après avoir analysé une trentaine de sites internet, nous avons constaté que 60% des entreprises ne disposaient pas d’un lien direct au site destiné à la carrière et qu’il fallait souvent chercher avant de trouver où l’on pouvait envoyer sa candidature. Jusqu’à présent 50% ne proposent pas encore de formulaire pour déposer sa candidature en ligne, même si la tendance est à l’augmentation[[46]](#footnote-46). Ces dernières donnent uniquement la possibilité de postuler par e-mail. Seule une entreprise a réussi à obtenir tous les points dans les domaines « description de postes », « candidature en ligne » et « contact avec le candidat ». Cependant, ce résultat n’est pas représentatif, car l’analyse doit être effectuée par plusieurs personnes pour permettre un résultat plus objectif. Durant notre analyse nous avons constaté que les sites internet des pays des filiales étrangères n’étaient souvent pas linguistiquement homogènes (la page d’accueil est dans la langue du pays et toutes les autres pages sont en anglais ou l’inverse). Le choix des véhicules présentés ainsi que leur culture sont également très différents. Les sites allemands présentent plutôt de grands modèles avec des couleurs classiques tandis que les sites français sont plus ludiques et présentent des véhicules de couleur. Ici nous voyons clairement que la tendance va vers l’individualisation des sites webs pour les candidats et leur accompagnement au sein de l’entreprise : « Die hoch qualifizierten Bewerber erwarten im War-for-Talents nicht mehr nur monetäre Anreizsysteme, sondern eine individuelle Bewerberansprache und Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung » (traduction de l’auteur : dans la chasse aux meilleurs talents Les candidats hautement qualifiés n’attendent plus uniquement des indemnités, mais aussi un contact individuel et des possibilités d’évolution personnelle)[[47]](#footnote-47)

# Conclusion

Nous avons pu constater que les entreprises font de grands efforts pour attirer les candidats et les inviter à postuler dans leur groupe. Ceci est nécessaire pour s’imposer envers la concurrence et pour recruter les meilleurs diplômés. Il s’agit encore de faire un effort certain pour agrandir son vivier à l’étranger. La France et l’Allemagne étant des partenaires privilégiés, il est particulièrement intéressant de faire coopérer ces deux nationalités. Les différentes compétences acquises lors des études peuvent être utilisées de manière complémentaire pour affronter les enjeux économiques de la mondialisation et ainsi gagner un avantage par rapport aux concurrents mondiaux. Un conseiller en communication interculturelle pourrait accompagner les entreprises dans cette démarche.

La formule CUBE peut donner un premier aperçu à toute entreprise souhaitant évaluer sa présence RH (Ressources Humaines) en ligne. Ceci n’est qu’un premier pas vers un recrutement proactif, mais il faut se rappeler qu’une bonne présentation en ligne est garant de succès au recrutement : « Ein gelungener Webauftritt entscheidet somit über den Rekrutierungserfolg der Unternehmen » (Une présence web réussie décide souvent du succès au recrutement de l’entreprise)[[48]](#footnote-48)

Il semble évident que la pénurie d’ingénieurs pousse les entreprises à employer tous les moyens pour recruter les meilleurs profils[[49]](#footnote-49). Même si le monde de l’internet est en permanente évolution, seules les entreprises avec un profil unique réussiront à s’imposer dans la concurrence pour les meilleurs candidats[[50]](#footnote-50). Nous ne savons pas dans quelle direction l’évolution va nous amener, mais certain prédisent déjà la fin de la candidature papier traditionnelle: « In einigen Jahren gibt es möglicherweise gar keine Bewerbungen im herkömmlichen Sinne mehr, weil alle Internetnutzer dann ein Web-Profil haben, in dem Firmen jederzeit nach den wichtigsten Informationen und somit nach geeigneten Kandidaten für ihre Jobs suchen können » (traduction de l’auteur: Dans quelques années il n’y aura peut-être plus de candidatures dites traditionnelles parce que tous les candidats auront un profil dans le web dans lequel les recruteurs pourrons chercher les meilleurs candidats pour leurs postes ainsi)[[51]](#footnote-51). D’ailleurs, la sensibilisation envers le web est également différente d’un pays à l’autre. C’est donc à l’entreprise de trouver le moyen de communication le mieux adapté à sa cible[[52]](#footnote-52). Surtout si elle veut s’adresser à une population jeune, internet peut être la bonne solution pour atteindre les bonnes personnes : « Wurde das Internet früher verstärkt zur Rekrutierung von IT-Fachkräften und Hochschulabsolventen genutzt, so gewinnt die Online-Personalbeschaffung in allen Berufsgruppen und Branchen Akzeptanz » (traduction de l’auteur: l’internet étant utilisé principalement pour le recrutement d’experts en informatique et de jeunes diplômés se répand aujourd’hui également dans les domaines du recrutement en ligne de tous les métiers dans toutes les branches)[[53]](#footnote-53). Ainsi le web 2.0 doit être vu comme une chance d’atteindre plus de candidat et de se présenter de manière plus individuelle. La formule CUBE peut aider à améliorer une présence en ligne, mais l’entreprise seule peut positionner son image de manière à attirer les meilleurs talents.

# Bibliographie

Monographies

**Beham, F./Kaum, T./Kuppler, M.** (2010). *Erfolgreiches Personalmarketing im "War for Talents": Eine CUBE-Analyse der Recruitment-Website der BMW AG.* Ouvrage non publié.

**Festing et al.** (2011). *Internationales Personalmanagement.* (3è éd.). Wiesbaden : Gabler Verlag.

**Hall, E. T., & Hall, M. R.** (2009). *Understanding cultural differences: [Germans, French and Americans]* ([Nachdr.]). Boston, Mass.: Intercultural Press.

**Hofert, S.** (2009). *Jobsuche und Bewerbung im Web 2.0: Wie Sie das Internet als Karrieresprungbrett nutzen ; [erfolgreich mit XING, Blogs, Videos & Co.]* (2è éd.). *Berufsstrategie.* Frankfurt am Main: Eichborn.

**Hütte, C.** (2006). *Deutsche Führungskräfte in Frankreich: Eine Analyse kulturbedingter Managementprobleme mit Hilfe ausgewählter Kulturkonzepte.* Saarbrücken: VDM Müller.

**Laub, T.** (sans année). *Unternehmenswebsites als Personalmarketingplattform: Eine Analyse von CUBE auf Personalwebsites der 50 größten Medienunternehmen Deutschlands.* Ouvrage non publié, Saarbrücken.

**Lemoine, G.** (2003). *Recruter autrement.* Paris: L'Harmattan.

**Lenßen, M.** (2007). *Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Assessment Centern als Instrument der Personalauswahl in Deutschland und Frankreich: Eine vergleichende Untersuchung am Beispiel der Unternehmens- und Personalberatung EruoTriade.* Magisterarbeit, Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

**Püttjer, C./Schnierda, U.** (2006). *Überzeugen mit Anschreiben und Lebenslauf: Ihr Weg zum Vorstellungsgespräch* (5è éd.). Frankfurt/New York: Campus Verlag.

**Schneider, U./Hirt, C.** (2007). *Multikulturelles Management.* München: Oldenbourg.

**Scholz, C./Niemczyk, K.** (2008). *Personalwebseiten der Dax30-Unternehmen im Test*, Saarbrücken, 01/2008, ouvrage publié en ligne.

Revues

**Eisenbeis, U./Laub, T.** (2006). Schlechte Selbstdarstellung der Medienunternehmen. *Personalwirtschaft, 07*, 34–36.

**Lemieux, E.** (2010). Penser la diversité des cultures: Rencontre avec Philippe d'Iribarne. *Sciences humaines*, (211), 26–29.

**Machalet, T.** (2007). Bildungsabschlüsse am internationalen Arbeitsmarkt: ein theoretischer und empirischer Beitrag zur europäischen Transparenzstrategie. *Zeitschrift für Personalforschung, 21*(4), 376–380.

**Maurice, M./Sellier, F. S. J.-J.** (1992). Analyse sociétale et cultures nationales: réponse à Philippe d'Iribarne. *Revue française de sociologie, 33*, 75–86.

**Scholz, S. C., / Scholz C.** (2001). Bewerber gesucht! *Personalwirtschaft*, (3), 14–18.

**Scholz, C.** (2008). War for talents – wer ihn führt, ihn stets verliert!, in: *zfo* 02/2008 (77), p. 92

Sources internet (dans l’ordre de consultation)

www.cube-formel.de (consulté le 5 janvier 2011)

www.cube-formel.de/artikel.html (consulté le 5 janvier 2011)

http://orga.uni-sb.de/ (Consulté le 3 septembre 2011)

http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/ (consulté le 3 septembre 2011)

http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/countries/Germany.html (consulté le 3 septembre 2011)

http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/countries/France.html (consulté le 3 septembre 2011)

**Sans auteur** (2011) Deutsche Wirtschaft – 1. Quartal 2011: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/DeutscheWirtschaftQuartal,property=file.pdf (consulté le 7 septembre 2011)

**Sans auteur** (2006)„Strengere Abgasnormen für Kraftfahrzeuge: EP beschließt Euro 5- und Euro 6- Normen“: http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=DE&type=IM-PRESS&reference=20061207IPR01151 (consulté le 7 septembre 2011)

www.umwelt-plakette.de (consulté le 7 septembre 2011)

http://deutsch-franzoesische-beziehungen.com/ (consulté le 7 septembre 2011)

http://www.deutschland-frankreich.diplo.de/Alle-Partner,1665.html (consulté le 8 septembre 2011)

www.geert-hofstede.com (consulté le 14 septembre 2001)

1. Actuellement étudiante en thèse à l‘université du Littoral Côte d’Opale au laboratoire TVES, Institut des Mers du Nord, équipe d’accueil 4477 sur le sujet de « l’adaptation culturelle d’outils de Ressources Humaines à l’international » sous la direction du professeur Christophe Gibout et à l’Universität des Saarlandes, Lehrstuhl romanische Kulturwissenschaft und interkulturelle Kommunikation sous la direction du professeur Hans-Jürgen Lüsebrink (cotutelle franco-allemande), et travaillant à la BMW AG (Taunusstraße 45, 80807 München, Allemagne) dans le management du changement et les Ressources Humaines. [↑](#footnote-ref-1)
2. Laub, T. (sans année)., p. 7 [↑](#footnote-ref-2)
3. Ibid., p. 3 [↑](#footnote-ref-3)
4. Laub Op. Cit., p. 2 [↑](#footnote-ref-4)
5. Lenßen (2007), p. 105 [↑](#footnote-ref-5)
6. Les informations sur la création de la formule CUBE sont tirées de: Scholz (2008), p. 92 [↑](#footnote-ref-6)
7. La définition de l‘Employer Branding faite par la “Deutsche Employer Branding Akademie” http://www.employerbranding.org/employerbranding.php (consulté le 12 septembre 2011) [↑](#footnote-ref-7)
8. Laub, Op. Cit., p. 7. [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/DeutscheWirtschaftQuartal,property=file.pdf (consulté le 7 septembre 2011) [↑](#footnote-ref-9)
10. # http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=DE&type=IM-PRESS&reference=20061207IPR01151 (consulté le 7 septembre 2011)

    [↑](#footnote-ref-10)
11. www.umwelt-plakette.de (consulté le 7 septembre 2001) [↑](#footnote-ref-11)
12. Schneider/Hirt (2007), p. 10. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ibid., p. 8 [↑](#footnote-ref-13)
14. Nous trouvons un aperçu de ces différents organes sous: http://www.deutschland-frankreich.diplo.de/Alle-Partner,1665.html (consulté le 8 septembre 2011) [↑](#footnote-ref-14)
15. http://deutsch-franzoesische-beziehungen.com/ (consulté le 7 septembre) [↑](#footnote-ref-15)
16. Hütte (2006), p. 44. [↑](#footnote-ref-16)
17. Laub Op. Cit. pp. 5, 6 [↑](#footnote-ref-17)
18. Schneider/Hirt Op. Cit. [↑](#footnote-ref-18)
19. Dowling et el. (2008) p. 218 cité dans Festing et al. (2011), p. 34 [↑](#footnote-ref-19)
20. Lemoine, G. (2003), p. 11 [↑](#footnote-ref-20)
21. Lenßen Op. Cit.; Püttjer/Schnierda Op. Cit. [↑](#footnote-ref-21)
22. Lenßen Ibid., p. 136 [↑](#footnote-ref-22)
23. Scholz (2008) Op. Cit., p. 92 [↑](#footnote-ref-23)
24. Beham/Kaum/Kuppler (sans année), p. 2 [↑](#footnote-ref-24)
25. http://orga.uni-sb.de/ (Consulté le 3 septembre 2011) [↑](#footnote-ref-25)
26. www.cube-formel.de (Consulté le 5 janvier 2011). Ce site donne un bon aperçu de l’outil et de son utilisation [↑](#footnote-ref-26)
27. Eisenbeis/Laub (2006), p. 34 [↑](#footnote-ref-27)
28. Les données actuelles se trouvent sur  http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/ (consulté le 3 septembre 2011) [↑](#footnote-ref-28)
29. La définition de ce que représente le Web 2.0 se trouve sur: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/web-2-0.html (consulté le 12 septembre 2011) [↑](#footnote-ref-29)
30. Les entreprises automobiles sont marquées en gras dans les tableaux. [↑](#footnote-ref-30)
31. Les mots „utilisateur“ et „candidat“ sont utilisés de manière synonyme dans ce texte car c’est le groupe cible qui nous intéresse [↑](#footnote-ref-31)
32. Laub Op. Cit., p.3 [↑](#footnote-ref-32)
33. Adapté d’après Scholz www.cube-formel.de (consulté le 5 janvier 2011) [↑](#footnote-ref-33)
34. Scholz/Niemczyk (2008) [↑](#footnote-ref-34)
35. www.cube-formel.de/artikel.html (consulté le 5 janvier 2011) [↑](#footnote-ref-35)
36. Scholz (2008) Op. Cit. [↑](#footnote-ref-36)
37. Scholz/Scholz (2001), p. 18 [↑](#footnote-ref-37)
38. Ibid., p. 18 [↑](#footnote-ref-38)
39. Beham/Kaum/Kuppler Op. Cit., p. 4 [↑](#footnote-ref-39)
40. Machalet, (2007), p. 379 [↑](#footnote-ref-40)
41. Pour retrouver les différences entre les pays selon Hofstede : www.geert-hofstede.com (consulté le 14 septembre 2001) [↑](#footnote-ref-41)
42. Maurice/Sellier (1992), p. 77 [↑](#footnote-ref-42)
43. Lemieux (2010), p. 27 [↑](#footnote-ref-43)
44. Hall/Hall (2009), p. 47 [↑](#footnote-ref-44)
45. Hofert (2009), p. 11 [↑](#footnote-ref-45)
46. Scholz/Scholz (2001), Op. Cit., p. 14 [↑](#footnote-ref-46)
47. Eisenbeis Op. Cit., p. 34 [↑](#footnote-ref-47)
48. Laub Op. Cit., p. 6 [↑](#footnote-ref-48)
49. Lenßen, Op. Cit., p. 105 [↑](#footnote-ref-49)
50. Laub Op. Cit., p. 7 [↑](#footnote-ref-50)
51. Hofert Op. Cit., p. 19 [↑](#footnote-ref-51)
52. Ibid., p. 118 [↑](#footnote-ref-52)
53. Laub Op. Cit., p. 4 [↑](#footnote-ref-53)