

**UNIVERSITE MONTPELLIER 2
SCIENCES ET TECHNIQUES DU LANGUEDOC**

THESE

pour obtenir le grade de

Docteur de l'Université Montpellier 2

Discipline : Sciences de Gestion

Ecole Doctorale : Economie et Gestion

Présentée et soutenue publiquement le 29 novembre 2012

par Aurélie GIRARD

**L'intégration des médias sociaux
dans les stratégies d'e-GRH :
le cas du recrutement**

JURY

M. Bernard FALLERY, Professeur, Université Montpellier II	Directeur de thèse
Mme Florence RODHAIN, Maître de Conférences, Habilitation à Diriger des recherches, Université Montpellier II	Co-directrice de thèse
M. Michel KALIKA, Professeur, Université Paris-Dauphine	Rapporteur
M. François-Xavier de VAUJANY, Professeur, Université Paris-Dauphine	Rapporteur
Mme Tanya BONDAROUK, Assistant Professor, University of Twente	Examinatrice
Mme Isabelle, BOURDON, Maître de Conférences, Habilitation à Diriger des recherches, Université Montpellier II	Examinatrice

L'Université n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ;
ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*« Il faut d'abord savoir ce que l'on veut,
il faut ensuite avoir le courage de le dire,
il faut ensuite l'énergie de le faire »*

Georges Clémenceau

A ma famille,

REMERCIEMENTS

Les mots ne suffisent pas pour remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée, encouragée et soutenue tout au long de cette incroyable aventure intellectuelle mais surtout humaine. Merci à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

En premier lieu, mes remerciements s'adressent à mes directeurs de thèse. Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Bernard Fallery pour m'avoir accueilli dans le laboratoire dès le master 2 et m'avoir soutenu dans mon projet de réaliser une thèse. Merci pour ta bienveillance, tes conseils et ta disponibilité, et ce même à l'autre bout de la planète. J'ai beaucoup appris à tes côtés. Je remercie également Florence Rodhain pour avoir accepté de co-encadrer ce travail. Merci pour ton enthousiasme et la confiance que tu m'as accordée.

Je tiens à remercier sincèrement Michel Kalika et François-Xavier de Vaujany d'avoir accepté d'évaluer mon travail en tant que rapporteurs et de participer à mon jury. C'est un honneur.

I also wish to thank Tanya Bondarouk for having kindly accepted to take part to the jury. Thank you for welcoming me during one month and a half in your research team at the University of Twente. Many thanks also for having facilitated my integration into the e-HRM academic community.

Merci également à Isabelle Bourdon d'avoir accepté de faire partie de mon jury. Merci pour ta disponibilité et tes conseils toujours pertinents.

Je tiens également à m'adresser à tous mes collègues de l'équipe SI et à les remercier pour leur écoute, leurs remarques et leurs conseils avisés.

Un grand merci à Maryse et à Marie-Laure pour leur sympathie, leur soutien et leur aide concernant les procédures administratives mais pas seulement.

Le travail doctoral est souvent ponctué de doutes et de remises en question. Je tiens à remercier tous les doctorants du laboratoire, anciens et nouveaux, qui ont partagé avec moi cette aventure et avec qui j'ai eu l'occasion d'avoir des échanges à la fois stimulants et réconfortants. Merci à Ilda, Sanae, Kaouther, Amira, Karine pour tous ces moments de folies et d'émotions partagés. L'EVJD (enterrement de vie de jeune doctorante) est désormais incontournable ! Merci également à Pauline, Antoine, Céline, Henry, Oliver, Rémi, Issa mais également « aux anciens », Jérôme, Elisabeth, Inès, Benjamin, Maryline, Wadi, Adrien, Thanawut,...

Merci aussi à tous ceux qui ont apporté leurs commentaires dans le cadre des diverses conférences et séminaires auxquels j'ai eu la chance de participer.

Merci à la FNEGE et au programme du CEFAG (2010) pour m'avoir offert l'opportunité de bénéficier des conseils de nombreux chercheurs et d'échanger en toute convivialité avec de nombreux doctorants. Merci également de m'avoir permis d'effectuer un séjour de recherche à l'étranger.

I had the opportunity to go to the University of Twente and I was very well received. Thanks again to Tanya Bondarouk and also Huub Ruël for their kindness and their recommendations. Thanks to all the member of NIKOS and OOHR for having welcomed me in their lab and in their city. Thanks also to Jukka-Pekka Heikkilä for our discussions about e-HRM and life in general. Many thanks to all the member of the e-HRM community. They make this community both scientifically and humanly rich.

Un grand merci également à tous les professionnels avec qui j'ai eu l'occasion d'échanger via les médias sociaux et/ou *In Real Life*. Merci pour nos échanges et vos encouragements. Vive la communauté « RH 2.0 » !

Durant ces années, j'ai également eu l'opportunité d'enseigner, tout d'abord en tant que monitrice puis en tant qu'ATER. Je tiens à remercier mes collègues, et anciens professeurs, du département TC de l'IUT et ceux de l'IAE de Montpellier pour m'avoir accordé leur confiance.

Merci à mes amis de longue date, Marjorie, Christophe, Amance, Claude, Romain, Sophie, Gregory, Laure, Yohan, Camille, Thomas, Lydia pour leur soutien et leur fidèle amitié.

Je remercie également toute ma famille pour leurs encouragements. Je tiens à exprimer tout ma reconnaissance à mes parents, Cathy et Claude. Merci de m'avoir épaulée dans mes choix, quoi qu'il advienne. Merci également à mon grand frère, Pascal, et à sa petite famille, pour m'avoir soutenue et hébergée lors de mes nombreux déplacements sur Paris. Je tiens également à remercier mes beaux-parents, Jean et Sylviane pour leurs relectures et leur soutien. Merci aussi à Happy pour m'avoir accompagnée dans l'écriture de cette thèse et m'avoir permis de décompresser.

Last but not least, je remercie de tout cœur Damien, mon ange gardien, avec qui je partage ma vie. Je ne te remercierai jamais assez pour ton écoute, ta patience, ton aide au quotidien, tes bons petits plats... Merci de m'avoir supportée, dans les deux sens du terme, dans les moments difficiles. L'achèvement de cette thèse ouvre un nouveau chapitre de notre vie à deux. Je t'Aime.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	13
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE	25
CHAPITRE 1. ESSOR DES MEDIAS SOCIAUX ET E-RECRUTEMENT	29
SECTION 1. UNE DEFINITION PROBLEMATIQUE DES MEDIAS SOCIAUX	29
1.1 <i>Origine de la notion de réseau social</i>	30
1.2 <i>Une multitude de termes pour définir de nombreuses plateformes</i>	31
1.3 <i>Vers une proposition de classement</i>	36
1.4 <i>Des enjeux pour les organisations en général</i>	37
SECTION 2. LE DEVELOPPEMENT DE L'E-GRH ET DE L'E-RECRUTEMENT	39
2.1 <i>Evolution de la fonction RH et apparition de l'e-GRH</i>	39
2.2 <i>L'introduction d'Internet dans le recrutement</i>	44
SECTION 3. LES MEDIAS SOCIAUX ET L'E-RECRUTEMENT	50
3.1 <i>Panorama des principaux médias sociaux concernés</i>	50
3.2 <i>Grands enjeux des médias sociaux pour le recrutement</i>	53
3.3 <i>Les résultats d'une étude pré-exploratoire</i>	59
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	65
CHAPITRE 2. MEDIAS SOCIAUX : L'EMERGENCE D'UN CAPITAL RELATIONNEL DE L'ORGANISATION	69
SECTION 1. THEORIE DU CAPITAL HUMAIN	69
1.1 <i>Origine du concept et postulats</i>	69
1.2 <i>Définitions et typologie</i>	70
1.3 <i>Trois principales critiques :</i>	71
SECTION 2. RESEAUX SOCIAUX ET THEORIE DU CAPITAL SOCIAL	74
2.1 <i>Deux grandes approches des réseaux sociaux</i>	74
2.2 <i>Théorie du Capital Social : des origines diverses et une définition difficile</i>	75
2.3 <i>Les approches bien privé et bien public du capital social</i>	79
SECTION 3. CAPITAL RELATIONNEL, RECRUTEMENT ET INTERNET	85
3.1 <i>Capital relationnel et recrutement</i>	85
3.2 <i>Capital relationnel et Technologies de l'Information et de la Communication</i>	89
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	93
CHAPITRE 3. MEDIAS SOCIAUX : LA NECESSAIRE MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE BRICOLAGE	97
SECTION 1. DEUX GRANDES APPROCHES STRATEGIQUES EN SYSTEMES D'INFORMATION	97
1.1 <i>L'approche managériale</i>	98
1.2 <i>L'approche basée sur les ressources</i>	98
SECTION 2. LA PERSPECTIVE IMPROVISATIONNELLE DE CIBORRA	100
2.1 <i>Un nouveau vocabulaire pour faire sens des pratiques organisationnelles</i>	101
2.2 <i>Le développement d'une théorie improvisationnelle basée sur 7 oxymores</i>	105
SECTION 3. DISCUSSIONS AUTOUR DES TRAVAUX DE CIBORRA	107
3.1 <i>La notion d'improvisation dans la littérature</i>	107
3.2 <i>Un rapprochement avec la notion de stratégie chemin-faisant</i>	109
3.3 <i>Valeur d'appropriation et médias sociaux</i>	110
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	113
CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE ET PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE	117

SECONDE PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS	121
CHAPITRE 4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE	125
SECTION 1. POSITIONNEMENT ET STRATEGIE DE RECHERCHE	125
1.1 <i>Une posture interprétativiste et une démarche abductive</i>	125
1.2 <i>Le design de la recherche</i>	128
SECTION 2. SELECTION DES ETUDES DE CAS ET ANALYSE DES DONNEES	130
2.1 <i>Choix des cas et mode d'accès aux terrains</i>	130
2.2 <i>Collecte des données des études de cas</i>	132
2.3 <i>Analyse des données des études de cas</i>	136
SECTION 3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE DELPHI	139
3.1 <i>Origine et justification de l'étude Delphi</i>	139
3.2 <i>Mise en œuvre de la démarche de l'étude Delphi</i>	140
3.3 <i>Analyse des données de l'étude Delphi</i>	144
SECTION 4. FIABILITE ET VALIDITE DE LA RECHERCHE	146
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	151
CHAPITRE 5. LES RESULTATS DE QUATRE ETUDES DE CAS	153
SECTION 1. LES RESULTATS PARTICULIERS DE CHACUN DES CAS	155
1.1 <i>Le cas Alpha</i>	155
1.2 <i>Le cas Bêta</i>	168
1.3 <i>Le cas Gamma</i>	179
1.4 <i>Le cas Delta</i>	198
SECTION 2. LES RESULTATS GENERAUX ISSUS DES QUATRE CAS	213
2.1 <i>Deux résultats sur les usages des médias sociaux</i>	213
2.2 <i>Deux résultats sur l'évolution de la relation candidat</i>	218
2.3 <i>Deux résultats sur les stratégies RH</i>	220
CONCLUSION DU CHAPITRE 5	227
CHAPITRE 6. LES RESULTATS DE L'ETUDE DELPHI	233
SECTION 1. RAPPEL DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE	233
1.1 <i>Origine et justification de la démarche</i>	233
1.2 <i>Mise en œuvre de la démarche</i>	233
SECTION 2. RESULTATS	236
2.1 <i>Trois résultats quantitatifs</i>	236
2.2 <i>Cinq résultats qualitatifs</i>	239
CONCLUSION DU CHAPITRE 6	255
CHAPITRE 7. DISCUSSION	257
SECTION 1. LE RETOUR AUX PARTICIPANTS	259
1.1 <i>Le retour aux personnes interrogées</i>	259
1.2 <i>Le retour aux praticiens de façon générale</i>	260
SECTION 2. LE RETOUR A LA LITTERATURE	261
2.1 <i>Discussion concernant les résultats sur les usages</i>	261
2.2 <i>Discussion concernant les résultats sur la relation candidat</i>	266
2.3 <i>Discussion concernant les résultats sur les stratégies RH</i>	272
CONCLUSION DE LA DISCUSSION	281
CONCLUSION GENERALE	283
REFERENCES	291
LISTE DES TABLEAUX	317
LISTE DES FIGURES	317
TABLE DES MATIERES	319
ANNEXES	323

INTRODUCTION GENERALE

Ils s'appellent *Facebook*, *Youtube*, *Twitter*, *Viadeo*, ou encore *Linkedin* et prennent désormais une place grandissante dans les usages de nombreux internautes. Trois quart des internautes français sont membres d'au moins un « réseau social » (IFOP, 2011), ils n'étaient que 27% en 2008 (IFOP, 2008). Pour atteindre 50 millions d'utilisateurs il a fallu 38 ans à la radio, 13 ans à la télévision, 4 ans à Internet, et à peine 1 an à Facebook. Le réseau social vient d'ailleurs de franchir la barre symbolique du milliard d'utilisateurs (octobre 2012).

La notion de « réseau social » n'est certes pas apparue avec Internet, elle a été introduite dans les années 1950 dans le champs des sciences sociale par l'anthropologue britannique Barnes (1954). Elle désigne de façon générale des ensembles d'individus et les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres (Mercklé, 2003). Toutefois, les réseaux sociaux en ligne démultiplient les possibilités d'expression et d'interconnexion. L'expérience dite du « petit monde » réalisée par Milgram (1967) indiquait qu'il suffisait de passer par 6 intermédiaires pour entrer en relation avec n'importe quelle personne dans le monde. Or selon une étude récente (Backstrom et al., 2012) la distance moyenne entre chaque utilisateur de Facebook serait désormais de moins de 4 intermédiaires. Le monde semble devenir de plus en plus petit.

Respect de la vie privée, apéritifs géants, révolution tunisienne, espionnage, tweets politiques : les médias sociaux représentent des enjeux importants dans tous les domaines de la société, y compris dans le domaine professionnel.

En 2010, près de deux tiers des cadres ayant répondu à l'enquête mondiale du cabinet McKinsey (Bughin and Chui, 2010) ont déclaré utiliser les médias sociaux dans le cadre de leur travail. Toutefois, les bénéfices retirés via les médias sociaux ne semblent pas automatiques et il semblerait nécessaire d'adopter une stratégie et un management différents (Chui et al., 2009; Martin et al., 2009). Les ouvrages professionnels (et les activités de conseils) se sont alors multipliés afin d'aider les entreprises à utiliser les médias sociaux : Balagué and Fayon (2010), Blancot et al. (2012), Ertzscheid et al. (2010), Media Aces et al. (2011)... Les entreprises sont amenées à intégrer les médias sociaux dans leur stratégie pour différentes raisons telles que communiquer autour de leur marque, nouer des partenariats, élargir un circuit de distribution, améliorer la gestion de la relation client, favoriser la collaboration interne et même (bien entendu) recruter des collaborateurs.

Alors qu'Internet est aujourd'hui le canal majoritairement utilisé pour recruter (APEC, 2010; CSA, 2012), les médias sociaux apparaissent comme de nouveaux moyens d'e-recrutement.

D'après une enquête récente (RegionsJob, 2011), la moitié des recruteurs français utilisent des sites comme Viadeo, LinkedIn, Facebook, Twitter ou encore les blogs dans le cadre de leur stratégie de recrutement. 43% d'entre eux admettent « *googler* » des candidats (c'est-à-dire taper le nom des candidats sur un moteur de recherche). 8% déclarent avoir déjà écarté un candidat au vu des résultats obtenus et autant sont ceux disant avoir engagé un candidat suite à des traces en lignes positives.

A contrario, et selon la même enquête, 88% des candidats se renseignent en ligne avant de postuler. Une autre étude indique que 74% des salariés pensent qu'il est facile d'endommager la réputation d'une entreprise sur les médias sociaux (Deloitte LLP, 2009).

Ces quelques chiffres à eux seuls suscitent de nombreuses interrogations : pour quelles raisons les recruteurs se tournent-ils vers les médias sociaux ? Les médias sociaux représentent-ils de réelles opportunités pour le recrutement ? Leur utilisation menace-t-elle le respect de la vie privée des candidats ou permet-elle d'obtenir des informations (professionnelles) plus riches sur ces derniers ? Comment les employeurs réagissent-ils face au risque de réputation induit par les médias sociaux ?

Nous avons voulu aller plus loin dans la compréhension de ces phénomènes. En effet, la littérature n'apporte pas encore de réponses à ses questions, questions pourtant pertinentes étant donné l'intérêt croissant des recruteurs pour les médias sociaux.

Avant d'exposer notre travail de façon plus précise, il convient tout d'abord de préciser les trois univers rattachés à notre étude : celui des « réseaux sociaux », de l'e-GRH (dont l'e-recrutement en particulier) et celui de l'intégration stratégique des TI.

La définition problématique des médias sociaux :

Malgré une grande popularité, l'univers des « réseaux sociaux » reste problématique et abordé de diverses manières dans la littérature.

Différents termes sont utilisés par les chercheurs pour caractériser ces « nouveaux » sites web : Web 2.0 (O'Reilly, 2005), médias sociaux (Kaplan and Haenlein, 2010), réseaux sociaux numériques (Boyd and Ellison, 2007), ou encore réseaux socionumériques (Stenger and Coutant, 2011). Ces appellations, parfois employées de façon indifférenciée, ne semblent pas recouvrir les mêmes plateformes ni les mêmes usages. Wikipedia par exemple est considéré comme un site 2.0 mais est-il un réseau social numérique pour autant ? Un travail de clarification s'avère nécessaire. Nous le verrons dans les prochains développements (chapitre 1), notre choix s'est porté de préférence sur le terme de médias sociaux.

Par ailleurs, nous pouvons distinguer au moins trois principaux angles d'approches dans la littérature.

- Une approche axée réseau

De nombreux auteurs cherchent à décrire les caractéristiques de ces réseaux sociaux à l'aide des mathématiques et des statistiques en étudiant notamment la force des liens entretenus entre les membres (Granovetter, 1973) et la structure du réseau (Burt, 2001). Les traces numériques laissées par les interactions sociales en ligne offrent désormais de nouvelles opportunités d'analyse structurale et typologique. Des recherches portent par exemple sur l'évolution et la structure des réseaux sociaux sur les sites Flickr et Yahoo

(Kumar et al., 2010) ou sur la densité du réseau Twitter (Huberman et al., 2009). D'autres s'intéressent aux échanges entre les utilisateurs de Facebook (Golder et al., 2006) ou encore aux problématiques de visualisation en ligne du réseau social (Heer and Boyd, 2003).

- Une approche axée relations sociales :

Cette approche est davantage axée sur le contenu et sur l'évolution des relations sociales. Le développement des médias sociaux s'accompagne selon de nombreux auteurs d'une redéfinition des relations qu'elles soient privées, marchandes ou professionnelles. Concernant la sphère privée, plusieurs auteurs s'interrogent sur le rôle des médias sociaux dans les processus de construction identitaire et le développement de nouvelles sociabilités (Boyd, 2010; Cardon, 2008; Casilli, 2010). D'autres étudient la problématique du respect de la vie privée et les préoccupations des utilisateurs (Acquisti and Gross, 2006; Dwyer et al., 2007). Les recherches portant sur la sphère marchande soulignent une certaine évolution de la gestion des relations commerciales caractérisée par la prise en compte des conversations des consommateurs sur les médias sociaux et une participation croissante de ces derniers dans les stratégies marketing (Bernoff and Li, 2008). En lien avec la sphère professionnelle, des chercheurs s'intéressent à la contribution des médias sociaux dans les processus de collaboration interne et externe et le partage de connaissances (Bughin and Chui, 2010; Martin et al., 2008).

- Une approche axée idéologie/politique :

Un nombre croissant de recherches concernent l'utilisation des médias sociaux dans l'expression politique. Les médias sociaux sont reconnus pour avoir joué un rôle important que ce soit dans le cadre de la campagne électorale de Barack Obama (Heinderyckx, 2011) ou tout récemment lors de la révolution tunisienne (Ben Henda, 2011; Mlaiki, 2011). Les médias sociaux, en tant que levier de l'action collective, engendreraient de nouvelles formes de « médiactivisme » (Cardon and Granjon, 2010). Mais faut-il aller jusqu'à parler de « démocratie 2.0 » (Flichy, 2010) ? Mercklé (2011, p. 88) appelle les chercheurs à faire preuve de mesure et à envisager aussi bien les promesses et les limites de la démocratie Internet.

La définition problématique de l'e-GRH :

Avant même l'arrivée des médias sociaux, Internet a peu à peu bousculé les pratiques des entreprises (Kalika, 2000). La fonction Ressources Humaines fut l'une des premières à s'informatiser à partir des années 1980. Dès lors, différents termes sont employés dans la littérature pour relier le domaine des Ressources Humaines (RH) aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) : SIRH (DeSanctis, 1986), RH virtuelle (Lepak and Snell, 1998), e-(G)RH (Kalika, 2002; Ruël et al., 2004).

Une large panoplie de pratiques RH sont concernées telles que la gestion administrative du personnel, le libre service RH (Barthe and Castro Gonçalves, 2002; Marler et al., 2009), la communication interne, l'e-learning et la formation (Favier et al., 2004), la gestion des compétences et des connaissances (Alavi and Leidner, 2001; Defélix, 2001), et bien entendu l'e-recrutement (Parry and Tyson, 2009; Singh and Finn, 2003).

En accord avec Laval et al. (2005) il est possible de distinguer trois grandes perspectives complémentaires reliant GRH et TIC.

- Une perspective technologique et/ou sous l'angle des Systèmes d'information :

Celle-ci correspond principalement aux premières recherches concernant le développement de systèmes d'information orientés RH dans les organisations (DeSanctis, 1986; Haines and Petit, 1997). Il s'agit de travaux focalisés sur l'aspect technique et la capacité des SI à acquérir, stocker, manipuler, analyser, et distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation donnée (Tannenbaum, 1990). Comme le soulignent Laval et al. (2005), cette thématique est désormais davantage traitée sous une optique managériale que technique, l'outil s'effaçant au profit de l'utilisateur ou de l'entreprise.

Concernant l'e-recrutement en particulier, les premières recherches se sont employées à décrire les différentes fonctionnalités offertes par Internet en matière de recrutement (Cappelli, 2001; Ojala, 1997) pour ensuite se focaliser sur les candidats ou les employeurs.

- Une perspective individuelle

Les recherches appartenant à cette perspective sont centrées sur les individus en tant qu'utilisateurs des technologies et acteurs stratégiques. Plusieurs auteurs ont notamment recours à des modèles classiques en SI tels que TAM ou UTAUT¹ pour étudier l'attitude et l'usage des employés envers l'e-GRH (Ruta, 2005; Voermans and Van Veldhoven, 2007). D'autres s'intéressent au rôle de la langue dans l'utilisation des systèmes e-GRH par les employés de filiales d'organisations multinationales (Heikkilä and Smale, 2011). L'e-GRH peut également s'envisager comme un instrument de pouvoir et de contrôle de certains acteurs au sein de l'entreprise (Newell et al., 2001).

En matière d'e-recrutement, les travaux de recherches sont en grande partie orientés candidats, les études portant par exemple sur le potentiel d'attraction des sites web des entreprises (Cober et al., 2004; Thompson et al., 2008) ou l'utilisation d'Internet pour trouver un emploi (Beauvallet et al., 2006; Feldman and Klaas, 2002).

- Une perspective organisationnelle (et stratégique)

Cette perspective concerne les problématiques organisationnelles, managériales et stratégiques reliées à l'intégration des TIC dans la GRH. Selon plusieurs auteurs, l'introduction des TIC entraîne une virtualisation des services RH et réduit substantiellement le nombre de collaborateurs nécessaires pour les fournir tout en améliorant leur qualité (Florkowski and Olivas-Luján, 2006; Snell et al., 2001). D'autres recherches s'intéressent à l'évolution des compétences des professionnels RH et du rôle stratégique de la fonction RH au sein des organisations (Bell et al., 2006; Bondarouk and Ruël, 2009). D'après certains auteurs, l'e-GRH permettrait à la fonction RH de se concentrer sur des activités créatrices de valeur et de décentraliser le management en donnant plus de responsabilités aux managers de proximité et aux employés (Lepak and Snell, 1998; Ruël et al., 2004).

L'e-recrutement apporterait plusieurs bénéfices aux organisations en matière de coût et d'efficacité, de service rendu et d'orientation stratégique à condition que les professionnels RH développent de nouvelles compétences (Parry and Tyson, 2009).

¹ Technology Acceptance Model (Davis, 1986); Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (Venkatesh et al., 2003)

La définition problématique de l'avantage concurrentiel par les TI :

Les technologies de l'information (TI) représentent ainsi dans beaucoup d'entreprises un enjeu stratégique important et une source d'avantage concurrentiel. Néanmoins leur simple détention ne constitue pas un avantage en soi, la qualité de l'intégration des TI dans l'organisation étant primordiale (Kefi and Kalika, 2006).

Un véritable champ de recherche s'est ainsi formé autour du problème de la gestion stratégique des TI (de Vaujany, 2005). Nous pouvons situer dans la littérature différentes approches et divers moyens d'atteindre un avantage concurrentiel via l'intégration de la technologie dans l'organisation.

- Une approche classique

Cette approche dans la lignée des travaux de Porter (1980) est centrée sur un principe d'adaptation à l'environnement et confère à la structure de l'industrie un rôle déterminant. Porter et Millar (1985) soulignent différentes façons d'utiliser les TI pour atteindre un avantage concurrentiel consistant par exemple à tirer avantage des modifications induites par celles-ci dans la nature de l'industrie (caractérisée par cinq forces concurrentielles), à s'appuyer sur les TI pour adopter des stratégies spécifiques (domination par les coûts, différenciation, focalisation) ou encore pour développer de nouvelles activités. Les TI sont ainsi alors considérées comme une variable, un actif stratégique à intégrer dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

Selon de Vaujany (2005), il est possible, dans une certaine mesure, de rattacher à la pensée classique les travaux tels que ceux d'Henderson et Venkatraman (1993) portant sur la notion d'alignement. D'après leur modèle d'alignement stratégique (Strategic Alignment Model - SAM) il est nécessaire de veiller à la cohérence entre quatre principales variables : la stratégie d'entreprise, l'infrastructure de l'entreprise, la stratégie TI, et l'infrastructure TI. Cette perspective, qualifiée de managériale (Silva et al., 2007) est très répandue dans la littérature en système d'information (Chan and Reich, 2007) bien que considérée par plusieurs auteurs comme difficilement applicable et trop structurelle (Ciborra, 1997; de Vaujany, 2009, p. 193).

- Une approche basée sur les ressources

Une deuxième approche met en avant la contribution des ressources internes pour l'obtention d'un avantage concurrentiel (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). D'une façon générale, selon la « Resource Based View » (RBV) celles-ci doivent être de valeur, rares, imparfaitement imitables et non substituables afin de soutenir un tel avantage (Barney, 1991; Grant, 1991). La RBV a servi de base aux courants fondés sur les compétences, les connaissances et les capacités dynamiques (Newbert, 2007; Prévot et al., 2010).

Dans le champ des SI en particulier, plusieurs auteurs considèrent que la qualité de l'insertion de la technologie (et des compétences technologiques) dans les ressources spécifiques de l'entreprise joue un rôle primordial (Bharadwaj, 2000; Mata et al., 1995; Powell and Dent Micallef, 1997).

En accord avec de Vaujany (2005) nous pouvons relier les travaux de Ciborra (1997, 1999, 2002) à l'approche basée sur les ressources soulignant le rôle de l'expérimentation et de l'improvisation des acteurs au fil de leurs usages des TI dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Dans cette perspective, ce n'est plus dans une adéquation délibérée entre différentes variables internes et externes que se trouve la création de valeur mais plutôt dans le « bricolage » et l'inventivité quotidienne des acteurs conduisant à des modes de fonctionnement difficiles à reproduire et imiter.

- Différentes visions de la conduite de la stratégie

Plusieurs courants de pensée concernant la conduite de la stratégie se distinguent dans la littérature (Avenier, 1999). Mintzberg (1994) différencie ainsi la stratégie délibérée, mettant l'accent sur le contrôle, et la stratégie émergente, centrée sur l'apprentissage. Les tenants de l'école de la stratégie délibérée, ou en d'autres termes de la planification stratégique (Ansoff, 1965) conçoivent la stratégie de façon normative, comme une trajectoire pour atteindre une certaine cible. Les tenants de l'école de la stratégie émergente adoptent un point de vue plus descriptif et considèrent la stratégie comme une forme saillante émergeant des actions menées dans l'entreprise que l'on identifie a posteriori (Mintzberg, 1994). Depuis la fin des années 1980 un troisième courant intermédiaire s'est développé. Selon Avenier (1999) il s'agit alors de combiner stratégie délibérée et stratégie émergente et de favoriser des apprentissages stratégiques chemin faisant.

La réunion de ces trois univers, médias sociaux, e-GRH et avantage concurrentiel par les TI, demeure peu étudiée dans la littérature, notamment en raison du caractère innovant ces TI et des pratiques associées. Cette thèse vise donc à développer notre connaissance à la fois théorique et pratique et à combler ainsi ce vide dans la littérature.

La problématique et les intérêts du travail de recherche

Notre recherche porte ainsi sur l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement des organisations. Notre problématique est formulée de la manière suivante :

Comment les organisations intègrent-elles les médias sociaux dans leur stratégie de recrutement et dans quelle mesure la gestion de la relation candidat évolue-t-elle ?

Celle-ci se décline ensuite en deux questions de recherche :

(1) Assistons-nous au passage de pratiques de recrutement basées sur des transactions à de nouvelles approches basées sur des relations ?

(2) Comment les médias sociaux sont-ils effectivement intégrés dans les stratégies de recrutement des organisations ?

Cette thèse adopte une posture interprétativiste et une démarche abductive afin de développer une compréhension de la réalité sociale qu'expérimentent les sujets étudiés et de tirer des conjonctures à partir des résultats obtenus.

Notre travail représente plusieurs intérêts à la fois méthodologique, managériaux et théorique.

D'un point de vue **méthodologique**, il s'agit d'appréhender un phénomène émergent, complexe et dynamique au travers des discours et des pratiques des recruteurs. La démarche qualitative nous a ainsi semblé la plus appropriée. Après une étude préliminaire visant à valider la pertinence du sujet et affiner notre questionnement, nous avons réalisé quatre études de cas après de deux cabinets de recrutement et deux entreprises ayant recours aux médias sociaux. La diversité des points de vue et des approches étudiées nous permettent d'avoir une vision plus étendue des usages en cours. Afin de valider certains

éléments et d'ajouter une part de prospective, la conduite d'une étude Delphi s'est ensuite avérée très utile.

D'un point de vue **managérial**, il s'agit de comprendre pourquoi et comment les organisations intègrent les médias sociaux dans leurs stratégies de recrutement. L'intérêt repose dans la mise en évidence des différents usages adoptés par les organisations sur divers médias sociaux mais aussi dans l'identification les changements induits par ces nouveaux usages aussi bien dans les relations avec les candidats que dans les modes de fonctionnement internes des organisations.

D'un point de vue **théorique**, le projet consiste à identifier les cadres théoriques susceptibles d'apporter des éléments de réponses à notre questionnement. Nous avons choisi d'articuler de façon originale deux champs théoriques que sont la théorie du capital social et la théorie improvisationnelle de Claudio Ciborra qui nous ont permis de mieux comprendre les pratiques étudiées, à la fois au travers de leur dimension relationnelle et de leur dimension organisationnelle.

Démarche et structure générale de la thèse :

Par souci de clarté, nous présentons tout d'abord les éléments théoriques issus de notre revue de littérature avant la partie empirique de notre recherche. Il est important toutefois de souligner que cette présentation ne correspond pas réellement à la chronologie de notre démarche de travail. Les deux parties (théorique et empirique) ont été menées en parallèle et sont le fruit de nombreux aller-retour entre les observations issus du terrain et nos lectures académiques.

La **partie théorique** est composée de trois chapitres distincts.

Le **chapitre 1** nous permettra de présenter plus amplement notre objet de recherche. Après avoir apporté des éléments de définition pour qualifier ces (nouveaux) sites Internet nous étudierons les notions d'e-GRH et d'e-Recrutement pour ensuite souligner les enjeux que représentent leur intégration dans le recrutement à l'aide notamment d'une étude préliminaire (pré-exploratoire).

Le **chapitre 2** s'interrogera sur le rôle des relations dans le cadre du recrutement. Nous aborderons la notion de capital humain puis la notion de capital social à laquelle nous préférons celle de capital relationnel. Nous explorerons ensuite les liens entre le capital relationnel, le recrutement et le développement d'Internet et des médias sociaux.

Le **chapitre 3** proposera un champ théorique complémentaire. Nous nous appuierons sur la théorie des ressources et les travaux de Ciborra pour mettre en avant l'importance de la valorisation du bricolage et de l'improvisation dans l'implémentation des systèmes d'information et des médias sociaux en particulier.

La **conclusion de la partie théorique** nous permettra ainsi de synthétiser les apports des précédents chapitres et de proposer un cadre d'analyse de la recherche.

La **partie empirique** est composée de quatre chapitres.

Le **chapitre 4** consistera à présenter nos choix épistémologiques et méthodologiques. Après avoir défini notre positionnement et notre design de recherche, nous expliciterons nos choix et démarches méthodologies concernant les études de cas, la conduite d'une étude Delphi, pour enfin établir les conditions de fiabilité et de validité de notre recherche.

Le **chapitre 5** exposera les résultats de nos études de cas menées auprès de deux cabinets de recrutement et de deux entreprises ayant recours aux médias sociaux dans leurs stratégies de recrutement. Nous commencerons par les résultats particuliers de chacun des cas pour ensuite présenter les résultats généraux issus de la comparaison des quatre cas.

Le **chapitre 6** nous permettra à l'aide d'une étude Delphi auprès de chercheurs académiques et de praticiens d'approfondir certains résultats et d'apporter une part de prospective à notre recherche. Après un bref rappel de la démarche suivie nous présenterons trois résultats quantitatifs et cinq résultats qualitatifs issus de notre analyse des trois séries de questionnaires.

Le **chapitre 7** aura pour objectif de discuter l'ensemble des résultats présentés dans le chapitre 5 et 6 et visera à s'assurer à la fois de la validité pragmatique de la recherche au travers d'un retour aux participants et de la validité externe de par une confrontation des résultats avec la littérature.

En **conclusion**, les apports théoriques, méthodologies et managériaux seront mis en évidence ainsi que les limites de notre travail, limites qui permettront de proposer des perspectives de recherches futures.

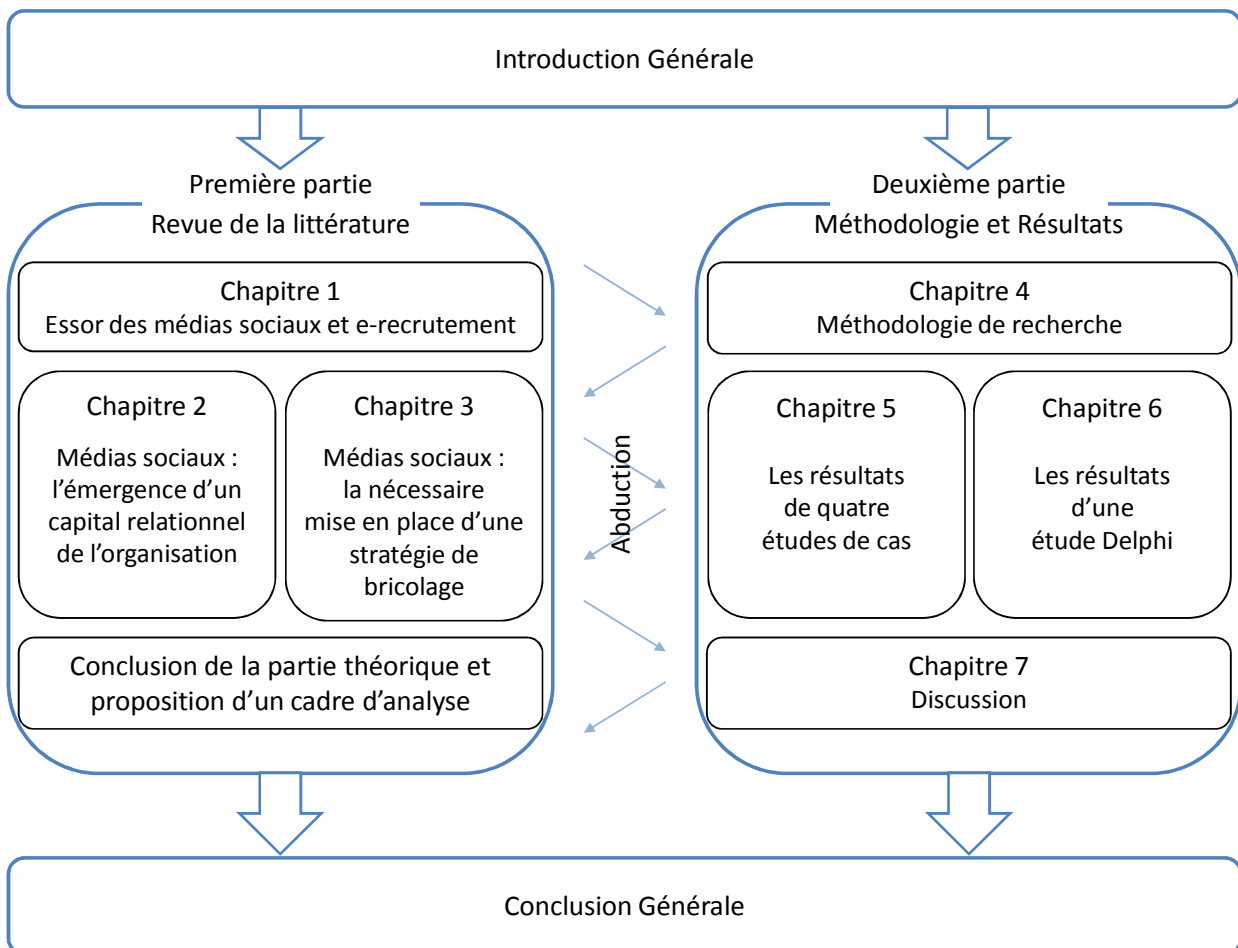


Figure 1. Architecture de la thèse

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE

Chapitre 1. Essor des médias sociaux et e-recrutement

Présentation de l'objet de recherche



Chapitre 2. Médias sociaux : l'émergence d'un capital relationnel de l'organisation

Première question de recherche : *Assistons-nous au passage de pratiques de recrutement basées sur des transactions à de nouvelles approches basées sur des relations ?*



Chapitre 3. Médias sociaux : la nécessaire mise en place d'une stratégie de bricolage

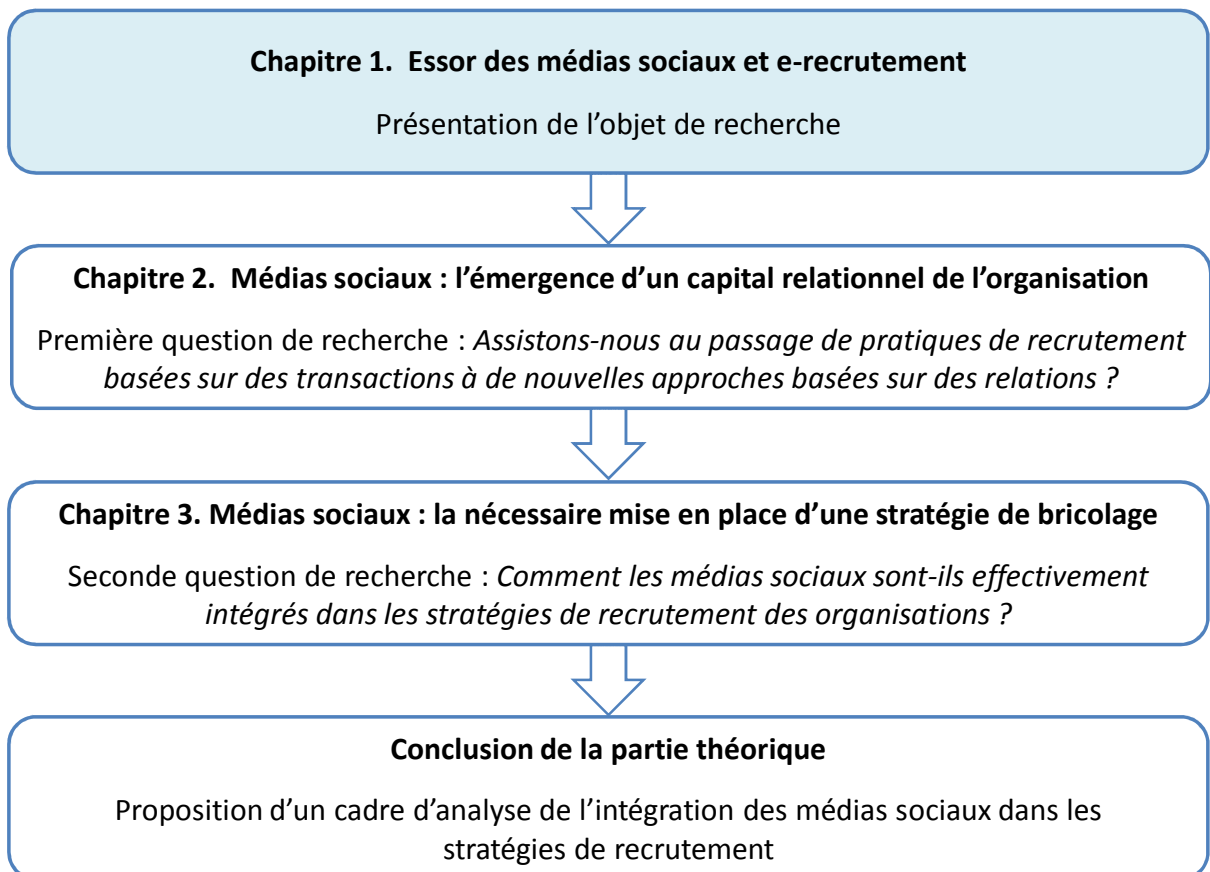
Seconde question de recherche : *Comment les médias sociaux sont-ils effectivement intégrés dans les stratégies de recrutement des organisations ?*



Conclusion de la partie théorique

Proposition d'un cadre d'analyse de l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE



Chapitre 1. Essor des médias sociaux et e-recrutement

Il s'agit dans ce chapitre de présenter notre objet de recherche. Dans une première section, nous apporterons des éléments de définition concernant les médias sociaux et nous mettrons en évidence les enjeux que représentent ces nouveaux médias pour les organisations en général. Dans une deuxième section, nous étudierons la notion d'e-GRH et le développement d'Internet dans le cadre du recrutement. Dans une dernière section, après avoir souligné les enjeux des médias sociaux pour le recrutement en particulier, nous exposerons les résultats issus de notre pré-étude exploratoire basée sur 11 entretiens semi-directifs auprès de responsables du recrutement.

Section 1. Une définition problématique des médias sociaux

Depuis maintenant quelques années, le terme de « réseau social » se répand dans la sphère Internet. Lorsque les utilisateurs parlent de « réseaux sociaux », ils font référence à des sites tels que Facebook, Twitter, Viadeo, ou YouTube. « Réseau technique et réseau social ont fini par se confondre dans le langage » (Mercier, 2008). Plusieurs termes sont ainsi employés par les médias et les chercheurs pour qualifier ces sites : web 2.0, médias sociaux, sites de réseaux sociaux, réseaux socionumériques...

Dans un premier temps, nous présenterons les origines de la notion de réseau social, puis nous clarifierons les principaux termes employés pour caractériser ces nouveaux sites web pour ensuite proposer une classification.

1.1 Origine de la notion de réseau social

Le mot « réseau » est un terme ancien qui est apparu dès le 17^{ème} siècle. Plusieurs registres métaphoriques sont associés à la notion de réseau entre le 17^{ème} et le 19^{ème} siècle : le registre textile (pour désigner « l'entrecroisement des fibres »), le registre médical (pour désigner l'appareil sanguin, puis le système nerveux), le registre de la circulation (pour désigner l'ensemble des chemins, des routes, puis des voies ferrées) et le registre topographique (avec son application aux méthodes de triangulation de l'espace).

La notion de « réseau » est devenue progressivement abstraite pour finalement désigner un certain nombre de propriétés générales dont la topologie, l'entrelacement et la circulation (dont les voies de circulation virtuelles avec le développement d'Internet et des moyens de télécommunication). Ce n'est qu'à partir du milieu du 19^{ème} siècle que la notion de réseau est utilisée pour désigner « des ensembles d'individus et les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres » (Mercklé, 2003, p.1-2). Il revient à l'anthropologue britannique Barnes (1954) d'avoir formellement introduit le concept de « réseau social » dans le champ des sciences sociales.

Toutefois, plusieurs auteurs ont étudié les dynamiques relationnelles sans forcément mentionner le terme de « réseau social ». Ils peuvent être considérés comme des précurseurs de l'approche dite structurale des réseaux sociaux (Social Network Analysis - SNA). Mercklé (2003) cite notamment Hobbes (1651) dans sa conception de l'amitié (et implicitement du capital social) qui déclarait « *avoir des amis c'est avoir du pouvoir* », Machiavel (1515) avec les prémices de la théorie des coalitions ou encore Heider (1946) avec la théorie de l'équilibre. Il désigne cependant Simmel comme « le précurseur légitime » de l'analyse des réseaux sociaux, ce dernier considérant les interactions et les relations entre les individus, et non les individus eux-mêmes et leurs attributs, comme les objets élémentaires de la sociologie. Tandis que pour Wasserman et Faust (1994), comme pour de nombreux auteurs anglo-saxons, l'histoire de l'analyse des réseaux sociaux débute plus tard dans les années 1930, avec Moreno inventeur de la sociométrie et du test sociométrique qu'il définit comme « *un instrument qui étudie les structures sociales à la lumière des attractions et des répulsions qui se sont manifestées au sein d'un groupe* » (Mercklé, 2003, p.6).

L'anthropologie a également marqué l'histoire de la théorie des réseaux sociaux. Par exemple au travers des principes de l'anthropologie structurale élaborée par Lévi-Strauss (1958), qui a étudié les différents systèmes de parenté recensés dans les sociétés dites « primitives ». Mais aussi des travaux de « l'école de Manchester » et en particulier ceux de Barnes (1954) et Bott (1977). Barnes (1954) n'a pas seulement d'introduit la notion de réseau social dans le vocabulaire des sciences sociales, il a largement contribué à la rendre plus directement opératoire dans le cadre de son étude sur le fonctionnement des classes sociales sur une île de l'ouest norvégien. En effet, il fait l'hypothèse que tous ses habitants sont reliés les uns aux autres par des chaînes d'interconnaissances plus ou moins longues qui ne s'arrêtent pas aux rivages de l'île mais relient ses habitants aux habitants du monde entier.

Le sociologue américain Milgram (1967) démontrera l'intuition de Barnes avec la fameuse expérience dite du « petit monde ». Milgram arrive à la conclusion que, dans une société de masse, pratiquement tous les individus sont reliés les uns aux autres dans un vaste réseau, et que la distance moyenne entre deux individus pris au hasard est de 5 à 6 intermédiaires. (voir Travers and Milgram, 1969, 2000). *Des recherches ultérieures, qu'elles soient basées sur des réseaux physiques (Rapoport and Yuan, 1989) ou sur Internet (Barabási, 2002; Watts, 2003) ont démontré qu'il ne faut pas plus de 10 à 12 liens de connaissances pour mettre en relation n'importe quel individu avec n'importe quel autre.* Selon une récente étude (Backstrom et al., 2012), la distance moyenne entre chaque utilisateur de Facebook serait désormais de moins de quatre intermédiaires.

1.2 Une multitude de termes pour définir de nombreuses plateformes

Ainsi depuis l'éclatement de la bulle Internet, de nombreux sites web sont apparus mettant en avant la puissance du réseau social via les possibilités accrues d'échanges et de contact interpersonnels offertes par Internet. Plusieurs termes ont été et sont encore utilisés pour qualifier ces sites web. Nous les présentons en allant du plus général au plus spécifique.

1.2.1 La notion originelle de Web 2.0

La notion de **Web 2.0** a été pour la première fois évoquée lors d'une conférence « brainstorming » entre la société O'Reilly et Media Live International en 2004. Ce terme a été inventé par Dale Dougherty, membre de la société O'Reilly, mais c'est Tim O'Reilly, le président de la société du même nom, qui a rendu cette expression populaire (O'Reilly, 2005). De façon schématique, selon cette approche, le Web de première génération, 1.0, s'inscrivait dans une logique « auteur à lecteurs » (*le webmaster décidait seul de sa ligne éditoriale, les internautes étaient relativement isolés les uns des autres mis à part dans les forums, prémices du web 2.0*) tandis que le Web, de deuxième génération, 2.0, tend à réduire les hiérarchies et permettre aux internautes de devenir de véritables acteurs et de se situer au centre des échanges.



Figure 2. Du Web 1.0 au Web 2.0, adapté de O'Reilly (2005)

Ce terme n'a pas de frontière clairement définie, mais plutôt un centre de gravité autour duquel circule un ensemble de pratiques et de principes. *Il ne correspond que très peu à une révolution technologique mais davantage à une évolution relationnelle.* Nous pouvons le définir suivant deux principales dimensions :

Une **dimension technologique** : Les logiciels sont délivrés en tant que services et non en tant que produits. Les modèles de programmation sont légers, les systèmes sont faiblement couplés, les barrières pour la réutilisation des données et des applications sont très faibles. On parle de « services web ». Les applications ne sont pas limitées à une plateforme spécifique mais deviennent accessibles à différents types d'appareils, tels que les téléphones portables. La technologie Ajax, utilisée entre autre par Google, est une composante clé des applications Web 2.0. Ce type de technologie permet d'offrir de nouvelles interfaces utilisateurs, « riches », intuitives et interactives.

Une **dimension sociale/relationnelle** : Le Web 2.0 repose avant tout sur une architecture de participation. L'implication des utilisateurs dans le réseau est fondamentale. Les utilisateurs ajoutent de la valeur en émettant des commentaires, en diffusant leurs opinions, en partageant leurs expériences et leurs connaissances avec les autres internautes (principe d'*User Generated Content* – UGC). Les plateformes relationnelles constituent des espaces de grande exposition pour les personnes qui s'y engagent (Cardon, 2008) et qui développent ainsi leur identité numérique.

Le Web 2.0 repose sur l'idée d'une contribution renforcée des utilisateurs et l'idée de partage, par la multiplication des échanges entre internautes (Rebillard, 2007, 2011). Bien que largement employé, il a été critiqué et considéré comme un concept fortement idéologique et peu convaincant (Rebillard, 2007; Stenger and Coutant, 2011a), sans pour autant renier les évolutions en cours².

1.2.2 L'utilisation grandissante du terme de médias sociaux

Le terme de « médias sociaux » est de plus en plus utilisé et tend à remplacer le terme de Web 2.0, que ce soit dans le milieu académique ou après du grand public. Selon Kaplan et Haenlein (2010), il définit « *un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur l'idéologie et la technique du Web 2.0 et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs* ». Le Web 2.0 est ainsi considéré comme le fondement idéologique et technique des médias sociaux et le principe d'UGC comme la somme de toutes les façons dont les gens font usage des médias sociaux. Cavazza (2009), distingue les outils d'expression (publication, discussion...), des outils de réseautage (dont les réseaux sociaux numériques -RSN- professionnels), des outils de partage (vidéos, photos, ...), des jeux en ligne, ou encore des plateformes sociales (dont les RSN généralistes).

² « *L'Internet grand public qui se dessine n'est donc ni la copie exacte de l'Internet des origines, ni l'unique résultante du rassemblement des TIC autour du numérique, ni une friche vierge envahie par les publications amateur, ni une extension sans ambages des médias de masse ou des formes industrialisées de la culture. C'est un dispositif de communication inédit, élaboré au fil des configurations sociotechniques successives : celles-ci intègrent l'articulation progressive des modalités de communication disparates et de groupes sociaux parfois antagonistes, autour d'une logique de plus en plus conciliatrice et insérée dans des évolutions macro-sociales* » (Rebillard, 2007, p. 142-143)

Les deux termes de Web 2.0 et de médias sociaux demeurent assez proches et concernent une grande variété de sites différents (Beer, 2008) : les blogs, les wikis, et les réseaux sociaux numériques de tout type .

1.2.3 Les termes plus restrictifs de réseaux sociaux numériques et réseaux socionumériques

Des définitions plus restrictives sont développées.

Boyd et Ellison (2007) préfèrent parler de **social network sites** (sites de réseaux sociaux ou également appelés réseaux sociaux numériques). En 2007, les deux auteures les décrivent de la manière suivante :

« We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. » (Boyd and Ellison, 2007, p.2).

Les réseaux sociaux numériques permettent aux utilisateurs d'articuler et de rendre visibles leur réseau social, que ce soit pour établir de nouvelles connections ou maintenir des « liens latents » (Haythornthwaite, 2005), c'est à dire de liens existants hors ligne.

Une nouvelle définition a récemment été proposée pour prendre en considération les évolutions en cours dont la notion de flux de contenus (Ellison, 2011):

« Un site de réseau social est une plateforme de communication en réseau dans laquelle les participants 1) disposent de profils associés à une identification unique qui sont créés par une combinaison de contenus fournis par l'utilisateur, de contenus fournis par des « amis » et des données système ; 2) peuvent exposer publiquement des relations susceptibles d'être visualisées et consultées par d'autres ; 3) peuvent accéder à des flux de contenus incluant des contenus générés par l'utilisateur – notamment des combinaisons de textes, photos, vidéos, mises à jour de lieux et/ou liens – fournis par leurs contacts sur le site. » (Ellison, 2011, p. 22).

Boyd (2007, 2010) conçoit les RSN comme des « sphères publiques à infrastructure médiatique ». Elle considère celles-ci comme proches par de nombreux aspects des sphères publiques non-médiatisées, comme les cafés ou les galeries commerçantes, mais elles possèdent, d'après l'auteur, quatre caractéristiques distinctives : la persistance des messages ; la consultabilité (possibilité d'investigation numérique) ; la reproductibilité (information numérique copiable) et l'extensibilité (visibilité potentielle importante).

Thelwall (2009) catégorise les RSN selon leurs trois objectifs qu'il nomme respectivement : socialisation, réseautage et navigation (sociale).

- Les réseaux sociaux de **socialisation**, tels que Facebook, sont conçus pour *les* loisirs de la communication sociale entre les membres (aspect récréatif). Les connexions sont souvent utilisées pour trouver et afficher des listes d'amis existants d'ores et déjà « hors ligne » (Ellison et al., 2007; Lampe et al., 2006)
- Les réseaux sociaux de **réseautage** (« networking »), comme LinkedIn ou Viadeo, sont davantage utilisés pour trouver de nouveaux contacts. Les connexions comportent une proportion importante de connaissances et de personnes auparavant inconnues.
- Les réseaux sociaux de **navigation**, à l'image de YouTube, sont un moyen d'aider les utilisateurs à trouver un type particulier d'information ou de ressources. Les connexions sont utilisées pour déployer des listes de contacts, listes permettant l'accès à l'information et aux ressources associées à ceux-ci.

Bien sûr certains sites peuvent recouvrir plusieurs objectifs. Thelwall (2009) différencie également les sites pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sociaux sont principales (de type Facebook et LinkedIn) ou secondaires (tel YouTube).

D'autres chercheurs ont souhaité limiter davantage le champ d'étude. Ainsi Stenger et Coutant (2010, 2011) complètent la définition donnée par Boyd et Ellison (2007) en ajoutant une quatrième dimension. Selon les auteurs, les « **réseaux socionumériques** » doivent fonder leur attractivité essentiellement sur « l'opportunité de retrouver ses « amis » et d'interagir avec eux par le biais de profils, de listes de contacts et d'applications à travers une grande variété d'activités » (2011, p 13) et non sur une activité particulière. L'accent est

ainsi mis sur les activités de sociabilité et non sur celles guidées par un intérêt particulier. L'expression « socionumériques » est ici employée pour rappeler que les aspects sociaux et numériques sont deux dimensions intrinsèquement constitutives du phénomène observé. Fondeur et Lhermitte (2006) proposent également de définir les réseaux sociaux numériques de façon plus stricte, bien que plus large que la précédente, comme des réseaux « spécifiquement dédiés à la constitution ou à la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et/ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles ». Ces auteurs excluent les sites pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sociaux sont secondaires (YouTube par exemple).

1.3 Vers une proposition de classement

A partir de l'ensemble de ces définitions, nous choisissons d'adopter le terme global de médias sociaux dans le cadre de ce travail. En effet, nous nous intéressons aussi bien aux blogs qu'aux différents réseaux sociaux numériques. Parmi les médias sociaux, nous proposons donc de distinguer, d'une part les outils de publication et de discussion, et d'autre part les RSN que nous divisons en deux principales catégories :

- **les RSN de contact** pour lesquels les fonctionnalités de mise en relation sont principales
- **les RSN de contenu** basés sur une activité particulière et pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sont secondaires.

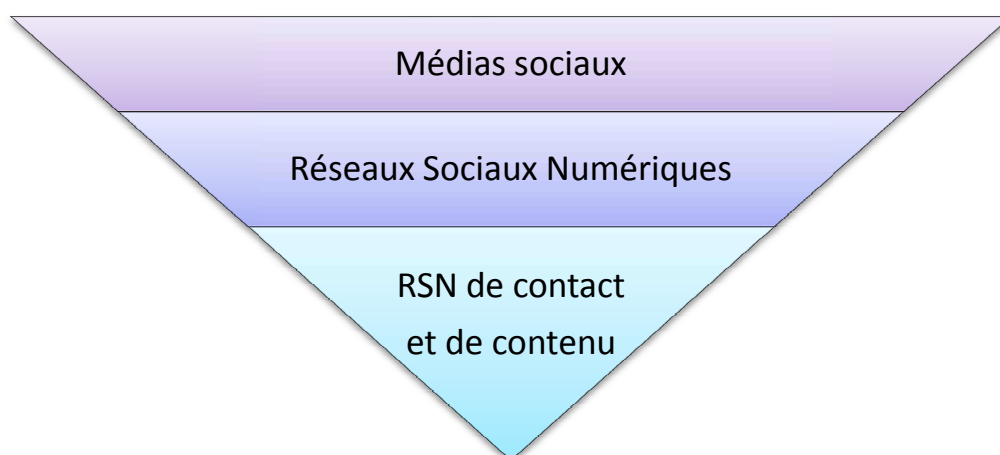


Figure 3. Différents termes relevés dans la littérature

Le tableau suivant permet de regrouper l'ensemble des médias sociaux dans une même classification et de synthétiser les différentes définitions afin de mieux comprendre les typologies proposées.

Outils de discussion	- Forums: PhpBB - Chat (texte, audio, vidéo): Messenger, Skype
Outils de publication	- Wikis : Wikipedia - Blogs : Typepad, Blogger
RSN de contact	- RSN généralistes : Facebook, Myspace, <i>Twitter</i> - RSN professionnels : LinkedIn, Viadeo, Xing
RSN de contenu	- Micro-publication : <i>Twitter</i> - Partage de vidéos : YouTube, Daily Motion - Partage de photos : Flickr - Partage de diapositives : Slideshare - Partage de liens, veille : Delicious - Partage de musique : Deezer

Tableau 1. Proposition de classement des principales catégories de médias sociaux

Bien sûr, certains sites peuvent évoluer et recouvrir plusieurs objectifs. Par exemple, bien que Facebook soit utilisé initialement pour ses fonctionnalités de mise en relation, les membres partagent également de nombreux contenus. Par ailleurs, Twitter, bien qu'originellement défini comme un RSN de contenu est de plus en plus considéré comme un RSN de contact, les fonctionnalités de réseaux prenant une place grandissante dans les usages (contact interpersonnels, conversations).³

1.4 Des enjeux pour les organisations en général

En 2007, plus de 75% des cadres ayant répondu à l'enquête mondiale du cabinet McKinsey en 2007 (Bughin and Manyika, 2007) projetaient de maintenir ou d'accroître leur investissement dans la technologie Web 2.0. En 2010, près de deux tiers des participants utilisent effectivement des technologies 2.0/médias sociaux dans le cadre de leur travail tels

³ Nous avons volontairement exclu les univers virtuels tels Second Life du tableau, ces derniers étant difficilement classables dans une catégorie donnée. Cavazza (2009) les a également supprimés de sa classification des médias sociaux persuadé que l'on ne peut pas les mettre sur le même plan de comparaison que les autres sites web.

que les blogs, les wikis, et les réseaux sociaux numériques (Bughin and Chui, 2010). Deux types d'usages majeurs sont mis en évidence : d'une part, la collaboration interne et d'autre part les échanges externes auprès des clients, ou des autres partenaires et fournisseurs.

Les technologies 2.0 offrent un potentiel important de changer la façon dont les gens travaillent, collaborent et expriment leurs opinions. Selon Martin et al. (2008, 2009), le Web 2.0 pourrait permettre d'encourager la collaboration entre les employés, les partenaires, les consommateurs ; de leur offrir des formes d'expression plus authentique ; d'aider les organisations, les employés ainsi que les employés potentiels à apprendre les uns des autres ; de partager leurs connaissances et leurs expériences afin de créer un apprentissage organisationnel.

Toutefois, même si le potentiel offert est important, les bénéfices retirés via les médias sociaux ne semblent pas automatiques pour différentes raisons (Chui et al., 2009; Martin et al., 2009) : résistances au changement, inquiétudes par rapport au manque de contrôle, problème de compréhension, manque de soutien au niveau du management, restrictions trop importantes, politique trop directive, ou au contraire politique inexistante.

Il s'agit d'une rupture avec les technologies précédentes telles que les progiciels de gestion intégrés (Chui et al., 2009). Ces technologies ne sont pas forcément complexes techniquement et demandent peu d'investissement. Elles sont par contre plus interactives et requièrent un haut niveau de participation. Il semble nécessaire d'adopter une stratégie et un management différents. Le cabinet McKinsey (Chui et al., 2009) après avoir étudié 50 « early adopters » pendant deux ans, définit six facteurs critiques :

- La transformation en une culture ascendante, consultative (bottom-up) nécessite un soutien de haut niveau ;
- Les meilleurs usages viennent des utilisateurs mais requièrent ensuite de l'aide pour s'étendre ;
- Les outils Web 2.0 ont plus de chances de fonctionner s'ils sont intégrés dans le travail quotidien ;
- Il faut faire appel aux égos, au besoin de reconnaissance des employés plutôt qu'à leur portefeuille ;

- Les bonnes solutions viennent des bons participants (cibler les utilisateurs influents) ;
- Il faut trouver un équilibre entre liberté et contrôle (collaborer avec le service juridique, les RH et la sécurité informatique).

Le développement des médias sociaux offre donc de nouvelles opportunités pour les entreprises, et particulièrement en e-GRH (J.P. Heikkilä, 2010; Kaplan and Haenlein, 2010; Martin et al., 2008; Welbourne, 2010). Selon Martin et al. (2009) la fonction RH, peut-être davantage que les autres fonctions, doit être consciente des opportunités et des défis que représentent les médias sociaux afin d'améliorer la collaboration, l'apprentissage, la marque employeur, et la prise de parole des employés.

“HR needs to be at the forefront of Web 2.0 developments in their organizations to take advantage of the undoubted benefits it can bring to organizations but also to help minimize the risks. If they do not, they are in real danger of playing ‘catch-up’ as a profession and in failing to advance the interests of their organizations.” (Martin et al., 2009, p. 5)

Section 2. Le développement de l’e-GRH et de l’e-recrutement

Avant même l’arrivée des médias sociaux, la fonction RH a connu différentes évolutions. Nous présenterons premièrement la notion d’e-GRH comme champ d’étude à part entière. Nous aborderons ensuite les changements liés au développement d’Internet dans le cadre du recrutement.

2.1 Evolution de la fonction RH et apparition de l’e-GRH

La fonction RH doit s’adapter et évoluer face à un environnement de plus en plus changeant et concurrentiel. Celle-ci doit faire face à quatre pressions assez contradictoires (D.P. Lepak and Snell, 1998). Elle doit être à la fois plus stratégique, plus flexible, plus

efficace en termes de coûts et offrir un service de qualité. Le rôle de la fonction RH a ainsi évolué d'un rôle d'administration du personnel vers un rôle de gestion des ressources humaines à partir des années 1980 (Dietrich and Pigeyre, 2011). L'informatisation de la fonction RH (une des premières fonctions à s'informatiser) a accompagné cette évolution.

En effet, la fin des années 1970 et les années 1980 correspondent à l'adoption des premiers logiciels de paie et des premiers progiciels. Depuis les années 1990, les Systèmes d'Information RH (SIRH) se développent ainsi que l'e-GRH avec l'essor d'Internet. Mais que signifie le terme d'e-GRH ?

Plusieurs auteurs affirment qu'il est important de faire la différence entre le SIRH et l'e-GRH (Bondarouk and Ruël, 2009; Ruël et al., 2004; Strohmeier, 2007).

Le SIRH est destiné au service RH, il a pour vocation d'améliorer les processus inhérents à la fonction. DeSanctis (1986) a défini le SIRH de la façon suivante : *"specialized information system within the traditional functional areas of the organization, designed to support the planning, administration, decision-making, and control activities of human resource management"* (p. 16).

L'e-GRH est elle aussi destinée au service RH mais également aux managers et aux employés de l'organisation (Ruël et al., 2004). D'un point de vue technologique, il s'agit du déploiement technique du SIRH vers l'ensemble de l'organisation. D'un point de vue organisationnel, l'e-GRH est une façon de faire de la GRH. Elle ne doit pas être considérée comme un stade spécifique de développement mais plutôt comme un choix d'approche, une façon d'implémenter les stratégies RH via l'utilisation des technologies de l'information.

Différentes définitions sont ainsi utilisées par les chercheurs pour qualifier l'utilisation de la technologie dans le cadre de la GRH.

<p><u>Une définition technologique</u></p> <p>DeSanctis (1986) : SIRH</p> <p>Haines and Petit (1997): SIRH</p>	<p>“specialized information system within the traditional functional areas of the organization, designed to support the planning, administration, decision-making, and control activities of human resource management” (p. 16).</p> <p>“a system used to acquire, store, manipulate, analyze, retrieve, and distribute pertinent information about an organization’s human resources” (p. 261).</p>
<p><u>Une définition en termes de réseau</u></p> <p>Lepak and Snell (1998): RH Virtuelle</p> <p>Strohmeier (2007): e-GRH</p>	<p>“Virtual HR: network-based structure built on partnerships and mediated by information technologies to help the organization acquire, develop, and deploy intellectual capital” (p. 216).</p> <p>“e-HRM is the (planning, implementation and) application of information technology for both networking and supporting at least two individual or collective actors in their shared performing of HR activities” (p. 20).</p>
<p><u>Une définition transactionnelle :</u></p> <p>Voermans and Van Veldhoven (2007): e-GRH</p>	<p>“The administrative support of the HR function in organizations by using Internet technology” (p. 887).</p>
<p><u>Une définition axée implémentation :</u></p> <p>Ruël et al. (2004): e-GRH</p>	<p>“A way of implementing HRM strategies, policies, and practices in organizations through the conscious and direct support of and/or with the full use of channels based on web-technologies” (p. 16).</p>

Tableau 2. Principales définitions reliant la technologie et la GRH

Nous retiendrons la récente définition de Bondarouk and Ruël (2009) qui, après deux ans de discussions avec différents chercheurs en e-GRH, ont mis en avant une définition consensuelle de l'e-GRH caractérisée comme : *“an umbrella term covering all possible integration mechanisms and contents between HRM and Information Technologies aiming at creating value within and across organizations for targeted employees and management”* (p. 507).

Cette définition intègre ainsi quatre aspects importants (Bondarouk and Ruël, 2009) :

Le contenu de l'e-GRH : elle concerne tout type de pratiques RH qui peuvent être supportées par les TI, qu'elles soient administratives ou stratégiques ; elle concerne également tout type de TI pouvant offrir un support à la GRH, Internet, Intranet ou ERP.

L'implémentation de l'e-GRH : elle implique le processus d'adoption et d'appropriation de l'e-GRH par les membres de l'organisation.

Les employés et managers ciblés : bien que jusqu'au milieu des années 1980 le SIRH ait été destiné en particulier au département RH, les managers et les employés sont désormais activement impliqués dans l'utilisation des applications e-GRH. L'e-GRH élargit sa cible et va au-delà des frontières de l'organisation pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes (tels que les candidats potentiels dans le cadre du recrutement).

Les conséquences de l'e-GRH : notamment en termes de création de valeur.

De plus, la littérature distingue trois grand types d'e-GRH (Lengnick-Hall and Moritz, 2003; D.P. Lepak and Snell, 1998; Ruël et al., 2004) :

L'e-GRH transactionnelle : vise à l'automatisation des transactions RH. Elle concerne généralement les activités RH de nature administrative telles que la gestion de la paie ou des données du personnel.

L'e-GRH relationnelle : met l'accent non pas sur l'administration, mais sur les outils RH qui permettent de soutenir les processus davantage relationnels, de favoriser le partage d'informations et de connecter les employés et les managers entre eux ainsi qu'avec des partenaires extérieurs.

L'e-GRH transformationnelle : vise à développer une main d'œuvre prête au changement grâce à des outils Web intégrés lui permettant d'évoluer en accord avec les

choix stratégiques de l'entreprise. Cette dernière forme d'e-GRH amène à transformer le rôle de la fonction RH au sein de l'organisation vers un rôle plus stratégique.

Les quatre principales raisons d'appliquer l'e-GRH sont les suivantes (Ruël et al., 2004) :

- réduire les coûts / améliorer l'efficacité des processus administratifs grâce à la numérisation et l'automatisation de ceux-ci ;
- améliorer la qualité de service vis à vis des employés et des managers ;
- améliorer le rôle stratégique de la GRH ;
- améliorer la globalisation de l'entreprise.

Pour reprendre les termes de (Ruël et al., 2004), l'e-GRH peut être à la fois une innovation ou une irritation.

Une **irritation** lorsque le projet, les buts ne sont pas clairs ou s'avèrent irréalistes, quand le type d'e-GRH ne répond pas aux besoins des utilisateurs, lorsque tout est déterminé par la technologie. Or d'après les études de cas réalisées par Ruël et al. (2004) les buts ne sont pas toujours clairement définis et il peut exister un écart entre l'e-GRH au sens technique (fonctionnalités disponibles) et son utilisation et adoption par les employés et les managers. L'adoption d'une démarche d'e-GRH implique un changement dans la manière de travailler des professionnels RH et dans la façon de penser des individus. L'utilisation effective de l'e-GRH demande du temps et un management adapté.

Une **innovation** car elle donne l'opportunité à la fonction RH de se concentrer sur des activités créatrices de valeurs, grâce à l'externalisation des activités à faible valeur ajoutée (D.P. Lepak and Snell, 1998). Elle peut ainsi devenir un réel partenaire stratégique de l'organisation en développant le capital immatériel de l'entreprise. L'e-GRH permet la décentralisation du management en donnant plus de responsabilités aux managers de proximité et aux employés.

L'innovation est un élément essentiel en matière d'e-GRH, à l'instar des autres services de l'entreprise (Bondarouk and Loise, 2005). L'introduction de l'e-GRH dans l'organisation nécessite l'intégration d'expertises diverses, une compréhension

interdisciplinaire, et une modernisation de la profession RH (Bondarouk and Ruël, 2009). Les professionnels RH doivent davantage développer des compétences en termes de TIC (Brockbank and Ulrich, 2005), en termes de communication et de marketing (Martin et al., 2005), et désormais en termes de médias sociaux (J.P. Heikkilä, 2010), afin d'acquérir une meilleure analyse du marché et de collaborer de manière efficace avec les autres départements (Bell et al., 2006).

Nous nous sommes focalisée sur un processus RH particulier, le recrutement, faisant l'objet de nombreuses innovations depuis la fin des années 1990. De plus, il s'agit d'une des principales activités RH touchée par l'essor des médias sociaux (ANDRH - Novamétrie, 2009).

2.2 L'introduction d'Internet dans le recrutement

La fonction recrutement évolue, à l'image de la fonction RH, face aux technologies. Le processus de recrutement peut être divisé en quatre grandes étapes selon le schéma suivant Peretti (2004, 2011). Toutes les étapes ne sont pas indispensables dans toutes les situations et varient en fonction des cas.

Préparation du recrutement	- Expression et analyse de la demande - Définition du poste et du profil
Recherche des candidats	- Prospection interne - Recherche des candidatures externes
Sélection des candidats	- Premier tri - Questionnaires, entretiens et tests éventuels
Accueil et intégration	- Décision, proposition - Accueil et intégration

Figure 4. Les principales étapes du processus de recrutement, adapté de Peretti (2004, 2011)

Traditionnellement, les entreprises tendent à utiliser des méthodes « non techniques », telles que la publication d'annonces dans divers journaux, la participation et/ou l'organisation de forums et salons de recrutement, le bouche à oreille... Avec l'arrivée d'Internet et des nouvelles technologies, les méthodes de recrutement évoluent et se diversifient.

Depuis la fin des années 1990, Internet a pris une place grandissante dans le processus de recrutement. Selon une enquête de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC, 2010), la quasi-totalité des offres cadres sont désormais diffusées sur Internet (contre 63 % en 2006), dont 81% de façon exclusive. Ce pourcentage est cependant à nuancer de par la spécificité de la population concernée (les cadres). En effet, Bessy et Marchal (2006) mettent en évidence que les taux de recours à Internet concernent davantage les postes qualifiés, les CDI, les entreprises de plus de 500 salariés, ainsi que le secteur de l'énergie et de la finance. Toutefois, les auteurs se basent sur les données de l'enquête Ofer (Offre d'emploi et recrutement) qui datent de 2005. Nous pouvons supposer que le type de profils concernés a fortement évolué depuis 2005, comme ce fut le cas pour les cadres. D'ailleurs, selon un récent sondage (CSA, 2012) deux français sur trois déclarent avoir déjà consulté des offres d'emploi sur Internet. Nous pouvons définir l'e-recrutement comme l'utilisation de toute technologie dans le but d'attirer, sélectionner et gérer le processus de recrutement (Parry and Tyson, 2009).

Internet a tout d'abord permis aux organisations d'étendre leurs Bases De Données (BDD) de CV au travers de trois principaux moyens : les sites emploi ou *job boards*, les sites « carrières » et les logiciels de gestion des candidatures.

2.2.1 Trois moyens pour étendre les bases de données : les sites emploi, les sites carrières et les logiciels de gestion de candidatures

- **Les sites emploi**

Les sites emploi se sont multipliés en France depuis la fin des années 1990. Ces sites offrent aux entreprises la possibilité de diffuser leur offre d'emploi à grande échelle et à moindre coût. Les sites emploi apportent une plus grande visibilité grâce à leur service d'alerte email (ou « push mail »). Les offres d'emploi sont ainsi « poussées », c'est à dire envoyées par mail aux candidats suivant des critères définis au préalable par leur soin. Ces derniers peuvent également déposer leur CV sur le site à l'intention de recruteurs éventuels. Les entreprises moyennant un abonnement payant ou non, peuvent alors accéder à d'importantes bases de données de CV appelées CVthèques et effectuer des recherches par mots clés, suivant le secteur d'activité, la région concernée...

A l'origine, les sites emploi caractérisaient les acteurs présents uniquement sur Internet (« *pure players* »). Le modèle a ensuite évolué, et donné lieu à différents types de sites emploi Fondeur et Tuchsirer (2005).

	Modèle « pur » (Monster...)	Variante presse (Cadresonline, Cadreemploi...)	Variante réseau (Pole emploi, APEC...)
Origine des annonces	Internet exclusivement	Internet + diffusion presse	Internet + réseau d'agences
Réseau d'agences	Non	Non	Oui
Modèle d'intermédiation	Information	Information	Mixte

Tableau 3. Différents modèles de sites emploi, adapté de Fondeur et Tuchsirer (2005)

L'information est ainsi dispersée sur différents sites. Les agrégateurs d'offres d'emplois (*Keljob.com* par exemple) permettent de centraliser l'information sur une seule et même plateforme. Cependant, l'audience élevée et hétérogène de ce genre de site induit un taux important de candidatures non pertinentes (Fondeur, 2006a). Les offres d'emplois, initialement publiées sous différents formats, tendent à perdre une grande partie de leur richesse, cela compliquant la recherche du candidat. C'est la raison pour laquelle les sites emploi spécialisés sont apparus. En effet, il est possible de distinguer les sites emploi généralistes tels *Monster.com* de ceux spécialisés par région, à l'image de *Regionsjob.com*, ou par secteur d'activité tel que *Lesjeudis.com* dans le domaine de l'informatique. De nombreux sites spécialisés existent dans différents domaines (BTP, santé, restauration, secteur public, informatique, distribution, etc). Ainsi sur les sites emploi spécialisés, l'information diffusée est plus ciblée, les dispositifs de recherche mieux adaptés et les CV sont en général plus précis (Fondeur, 2006a).

- **Les sites carrières**

Les entreprises et les cabinets de recrutement peuvent également diffuser leurs offres d'emploi directement sur leur propre site Internet. Les sites de recrutement entreprise, ou sites carrières, ont plusieurs objectifs : améliorer la connaissance de l'entreprise, promouvoir une image attractive en accord avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise, et bien entendu générer des candidatures qu'il s'agisse de réponses à une offre, de demandes de stages ou de candidatures spontanées.

De récentes études se sont ainsi intéressées au potentiel d'attraction des sites carrières (Cober et al., 2004; Maurer and Liu, 2007; Thompson et al., 2008; Williamson et al., 2003). Cober et al. (2004), au travers d'une étude qualitative ont déterminé l'impact de la forme, du contenu, et du fonctionnement des sites de recrutement sur la décision du candidat à poursuivre sa démarche. De par les possibilités de communications illimitées offertes par la création d'un site Internet, les entreprises doivent trouver un équilibre entre créativité et utilité. L'esthétisme, la spécificité des informations diffusées, la facilité de navigation sont tout autant de facteurs à ne pas négliger. De plus, l'efficacité du site carrière dépend de la visibilité de l'employeur et de sa réputation (Rynes and Cable, 2003). Les informations diffusées doivent être perçues comme crédibles par les visiteurs. Il est intéressant de noter que Van Hove et Lievens (2007) ont observé que les informations diffusées via des sites non affiliés à l'employeur avaient plus de crédibilité que celles issues du site employeur.

- **Les logiciels de gestion des candidatures**

L'importance du flux de CV générés par Internet ne peut faire l'objet d'un traitement uniquement manuel. Une étude réalisée par Focus RH, site d'information en ligne dédié à l'e-GRH, permet de segmenter le marché des logiciels de gestion des candidatures en trois familles d'acteurs (Focus RH, 2004):

- Les gestionnaires d'e-mails permettent de gérer le flux de candidatures arrivant par e-mail.
- Les gestionnaires de candidatures sont des solutions plus puissantes proposant de nombreuses fonctionnalités telles que la gestion du site carrière, la diffusion des offres, la création d'une base de données et le suivi des candidatures.
- Les gestionnaires de talents (aussi appelés gestionnaires du capital humain) sont des solutions plus complètes avec une approche globale du recrutement permettant par exemple la gestion des carrières et de la performance.

L'introduction d'un progiciel de recrutement est souvent lié à la volonté de standardiser les façons de recruter (Fondeur et al., 2011). Les progiciels de recrutement sont dans la majorité des cas distribués en mode Saas – *software as a service* – les recruteurs louent un droit d'usage de l'application et y accèdent via Internet. Il s'agit une norme

d'équipement pour les très grandes entreprises⁴ (Fondeur et al., 2011). Toutefois, leur usage n'est pas systématique, et des recrutements demeurent réalisés « en dehors » de l'outil, par exemple lorsque le candidat a été identifié très en amont du processus de recrutement ou en raison de la mobilisation de relations personnelles ou professionnelles (Fondeur et al., 2011).

2.2.2 Les avantages et limites de l'e-recrutement

Malgré l'utilisation répandue de la technologie dans le cadre du recrutement, les travaux de recherche sont assez rares et en majorité orientés candidats (Bartram, 2000; Lievens et al., 2002; Parry and Wilson, 2009). Par exemple, plusieurs études concernent le potentiel d'attraction des sites entreprises (Cober et al., 2004; Thompson et al., 2008), l'utilisation d'Internet pour rechercher un emploi (Beauvallet et al., 2006; Feldman and Klaas, 2002; Fondeur, 2006a; Kuhn and Skuterud, 2004) ou les sites emploi en particulier (Jattuso and Sinar, 2003; Marchal et al., 2007).

Du point de vue de l'employeur, Parry et Tyson (2009) ont mené trois études de cas dans des organisations anglaises afin d'examiner l'usage de l'e-recrutement et son impact sur l'efficacité du recrutement et sur le rôle de l'équipe RH. Il apparaît que l'utilisation combinée d'un site carrière et d'un logiciel de recrutement apporte plusieurs bénéfices :

- en termes de coût et d'efficacité: l'e-recrutement a permis de réduire les coûts administratifs, les délais et d'améliorer la fiabilité du processus.
- en termes de service client, à la fois du point de vue des managers de proximité et des candidats qui saluent la rapidité et l'efficacité du système d'e-recrutement.
- en termes d'orientation stratégique : la réduction de travail administratif permet aux recruteurs étudiés de consacrer plus de temps à des activités à valeur ajoutée, tels que le choix des stratégies de sourcing, de sélection, et l'optimisation des campagnes de recrutement via la génération de données statistiques.

Les auteurs soulignent toutefois l'importance de développer les compétences des professionnels RH afin de véritablement tirer parti de cette technologie.

⁴ 82% des entreprises de + de 5 000 salariés en sont équipées (Fondeur et al., 2011)

Internet a ainsi apporté différents bénéfices aux recruteurs en termes de diffusion des offres d'emploi (rapide, à grande échelle et à moindre coût), d'accès aux CV et de gestion des candidatures.

Cependant, bien que le marché du travail soit devenu plus transparent il est également devenu plus « bruyant ». Fondeur (2006b) parle de « dilemme transparence-bruit ». Internet a ainsi engendré une banalisation de l'acte de candidature, abaissé le niveau de l'autocensure des candidats et suscité un accroissement des candidatures dites « non qualifiées » (Dineen et al., 2007; Fondeur, 2006b; Parry and Tyson, 2008). Les candidats sont également confrontés à ce problème de « bruit » du fait de l'augmentation du nombre d'offres d'emploi disponibles en ligne, Internet pouvant être perçu comme une véritable jungle (Beauvallet et al., 2006). Selon ces auteurs « *l'accès à une grande quantité d'informations non pertinentes est également perçu comme un manque de personnalisation et alimente l'impression paradoxale : sur Internet "il y a toute l'information [...] et en même temps il n'y a pas toute l'information, puisqu'il y a pas ce que je cherche" ».*

Afin de réduire ce bruit, les sites emploi, en particulier ceux généralistes, proposent de leur côté des outils permettant d'effectuer des tris de candidatures à partir des critères formels calculant le taux d'adéquation des candidats à l'annonce. L'objectif est de réduire, coté recruteur, le bruit à posteriori. Mais comme le souligne Fondeur (2006a) « *reste également à savoir si ces dispositifs sont suffisamment efficaces pour éliminer le bruit sans affecter le signal, c'est-à-dire les candidatures pertinentes* » (p. 7).

Une autre solution de réduction du bruit est proposée notamment par Dineen et al. (2007) visant à améliorer l'auto-sélection des candidats. Suite à leurs expérimentations, ils observent que les offres contenant des informations personnalisées et ayant une bonne esthétique tendent à réduire le nombre de candidatures non qualifiées. Ils s'inscrivent ainsi dans le courant des *Realistic Job Preview* (RJP) qui prône l'importance de délivrer des informations concrètes afin d'améliorer la perception du candidat qui pourra évaluer de manière plus juste son adéquation au poste.

Section 3. Les Médias sociaux et l'e-recrutement

Comme nous l'avons indiqué en fin de section 1, le développement des médias sociaux offre de nouvelles opportunités pour les entreprises et en particulier pour la fonction RH et le recrutement (ANDRH - Novamétrie, 2009; Martin et al., 2009). Les opportunités offertes par les médias sociaux dans le cadre du recrutement sont peu étudiées, l'utilisation de ces outils étant relativement récente. Selon une étude menée par le site emploi RegionsJob (2011), 49% des recruteurs français utilisent désormais les médias sociaux pour recruter. Toutefois, lorsque nous avons commencé cette thèse en 2008 les pratiques de recrutement via les médias sociaux étaient encore embryonnaires (9% des recruteurs selon Keljob (2008)) et beaucoup se demandaient s'il ne s'agissait pas que d'un phénomène de mode.

Tout d'abord, nous présenterons un panorama des principaux médias sociaux concernés. Ensuite, nous démontrerons les grands enjeux associés à l'intégration des médias sociaux dans le recrutement. Enfin, nous exposerons les résultats issus d'une étude pré-exploratoire auprès de responsables de recrutement.

3.1 Panorama des principaux médias sociaux concernés

Plusieurs types de médias sociaux peuvent être mobilisés dans le cadre du recrutement.

Les RSN (de contact) professionnels, tels que LinkedIn ou Viadeo : La plupart de leurs membres sont des salariés en poste, souvent appelés candidats « passifs », à l'écoute du marché du travail. Viadeo est bien ancré dans le marché français tandis que LinkedIn est davantage tourné vers l'international. Mais au-delà de ces spécificités, qui tendent à évoluer, les fonctionnalités de ces deux RSN professionnels sont similaires. Ils permettent notamment de créer un profil professionnel, de gérer et développer son réseau de contacts, de participer à des groupes de discussion, de demander des recommandations à ses anciens employeurs, collègues ou partenaires. Les deux plateformes proposent des solutions recruteurs comprenant par exemple la diffusion d'offres d'emploi, un accès complet à la Profilthèque, la possibilité de communiquer de façon ciblée, ou encore de créer des groupes ou pages carrières.

Les RSN généralistes, parmi lesquels nous distinguerons Facebook et Twitter :

Facebook, fort de ses 800 millions de membres dont 35 millions en France (décembre 2011), ne laisse pas les recruteurs indifférents. Ils sont incités à utiliser le réseau afin de créer des pages entreprises (anciennement appelées pages fan) afin d'interagir avec des candidats potentiels. Ils peuvent avoir recours à des applications (telles que Work for Us) permettant de diffuser des offres d'emploi sur leur page, leur profil ou via le profil de collaborateurs volontaires, ou également diffuser des publicités ciblées sur le RSN.

Twitter s'adresse à une cible pour le moment plus restreinte. En effet, il s'agit d'un RSN de niche. Les métiers du web, des TI, de la communication et du marketing sont, pour le moment, parmi les plus représentés. Les messages diffusés sont limités à 140 caractères et peuvent être accompagnés d'un lien hypertexte raccourci. Il est possible de suivre (« follow » en langage Twitter) et d'échanger avec de nombreux comptes d'individus ou d'entreprises diffusant des informations sur des sujets divers et variés : sur un métier, un secteur d'activité, une thématique particulière, mais également des offres d'emplois. Contrairement à Facebook, les comptes sont en majorité publics (accessibles librement).

	Dates importantes	Membres	Commentaires
Viadeo	- Juin 2004 : lancement de Viaduc - Fév. 2007 : Viaduc devient Viadeo	Monde : + 40 M Europe : + 9 M France : + 5 M (octobre 2011) * oct. 2008 : 2 M (Fr)	- Au départ, la plateforme n'est pas orientée vers le recrutement mais vers le développement d'un réseau d'affaires. - Lancement de l'espace emploi en 2006. - Partenariat avec l'APEC depuis janvier 2010.
LinkedIn	- Mai 2003 : lancement - Nov. 2008 : version française	Monde : + 150 M Europe : + 30 M France : + 3 M (novembre 2011) * nov. 2008 : 0,6 M (Fr)	- Positionnement historique plus international et CSP +. - Partenariat avec l'APEC en 2008 : échec.
Facebook	- Fév. 2004 : limité aux étudiants d'Harvard - Sept. 2006 : ouverture au public - Mars 2008 : version française	Monde : + 845 M France : + 24 M (janvier 2012) * déc. 2008 : 6 M (Fr)	- Usage de départ à vocation personnelle - Possibilité de créer des pages publiques (dont les pages entreprises) depuis novembre 2007.
Twitter	- Juillet 2006 : lancement - Nov. 2009 : version française	Monde : + 380 M France : + 5 M (janvier 2012) * déc. 2006 : 0.1M (Fr)	- Usage de départ à vocation personnelle - Evolution du slogan de « <i>What are you doing?</i> » à « <i>What's happening?</i> » en novembre 2009 pour tenir compte des usages.

Tableau 4. Principaux RSN de contact utilisés dans le cadre du recrutement

Les blogs (abréviation de weblog, journal de bord sur le web en anglais) : Un blog est un journal en ligne comportant des publications (appelées billets) généralement régulières et classées par ordre chronologique. Ces espaces rédactionnels se développent aussi bien du côté des candidats (blogs professionnels ou personnels) que des entreprises (blogs organisationnels) (Joos, 2008).

Certains RSN de contenus tels que les plateformes de vidéos : Ces plateformes, telles que YouTube ou Youjob, permettent aux recruteurs de mettre notamment en avant leur entreprise (interview, reportages..), leurs offres d'emploi et aux candidats de présenter leur CV. Une autre application possible de la vidéo est l'entretien à distance par webcams interposées lors d'un rendez-vous ou lors de salons spécialisés (Waliitech par exemple).

Les sites de gestion de l'identité numérique, à l'image de Ziki (fermé actuellement) ou plus récemment Doyoubuzz qui permettent aux candidats de regrouper en un seul et même endroit l'ensemble des informations les concernant et de bénéficier d'un meilleur référencement sur les moteurs de recherche.

Les univers virtuels : Il s'agit de plateformes 3D, à l'image de Second Life, où l'utilisateur crée un personnage (« avatar ») et évolue dans un monde virtuel. En juin 2007, le premier forum de recrutement sur Second Life, baptisé Neo-JobMeeting, a été organisé. Alstom, Areva, Capgemini, L'Oréal et Unilog (Logica désormais) se sont associés à l'événement qui a enregistré plus de 1 500 inscriptions de candidats. Nous verrons par la suite que Second Life n'est désormais plus mobilisé dans le cadre du recrutement.

Les sites d'e-cooptation basés sur un réseau de personnes motivées (financièrement parlant) pour trouver des candidats potentiels dans leur entourage. Les deux principaux sites français étaient Jobmeeters et Cooptin. Ces plates-formes, peut-être trop en avance sur leur temps, ont en effet dû fermer courant 2009 n'ayant pas réussi à atteindre la masse critique en termes d'utilisateurs.

3.2 Grands enjeux des médias sociaux pour le recrutement

Dans la littérature, différents enjeux sont associés à l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement.

3.2.1 Pour limiter le bruit a priori par un processus social

Comme nous l'avons indiqué dans la section 2.2.2, les précédents outils d'e-recrutement ont engendré des problèmes de bruit de par l'augmentation du nombre de candidatures non qualifiées et du nombre d'offres d'emploi à considérer.

Selon Fondeur et Lhermitte (2006), les médias sociaux et en particulier les RSN professionnels permettraient de limiter le bruit a priori par un processus social (donc moins transparent par nature), les candidats recevant les informations « triées » par leur réseau en fonction de leur pertinence, et les recruteurs bénéficiant des services d'individus qui diffusent l'information vers des profils qu'ils jugent adéquats.

Toutefois, les auteurs nous mettent en garde contre les utilisations détournées des RSN professionnels. Certains utilisateurs accumulent les contacts de façon quantitative afin ne pas payer les demandes de mise en relation directe. Les contacts sont ainsi réduits à de simple relais et la fonction de filtrage social est ainsi affaiblie.

3.2.2 Pour faire face à la guerre des talents et développer une marque employeur

Guerre des talents et génération Y :

La nature du travail représente aujourd'hui de nombreux enjeux pour le recrutement (Ployhart, 2006) : le travail basé sur les connaissances implique une plus grande exigence vis à vis du niveau de compétences des employés ; les changements démographiques, sociétaux et culturels largement répandus créent des pénuries mondiales de candidats qualifiés et compétents, la main d'œuvre est également de plus en plus diverse. Plusieurs auteurs parlent même de « guerre des talents » pour décrire ce phénomène (Cappelli, 2008; Chambers et al., 1998; Guthridge et al., 2008). Les entreprises sont en concurrence et l'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché du travail, communément appelée « génération Y », appelle les entreprises à mettre en place des stratégies efficaces afin

d'attirer les candidats, les acquérir et les retenir au sein de l'organisation. Le terme génération Y, qui tire son nom de la génération précédente nommée génération X, désigne les personnes nées entre la fin des années 1970 et la fin des années 1990. Ces nouveaux entrants sur le marché du travail sont considérés comme interconnectés, naturellement à l'aise avec les technologies, interactifs, inventifs, mais également comme exigeants, méfiants envers la hiérarchie, individualistes et impatients vis-à-vis de la technologie mais aussi de leur évolution de carrière (Chaminade, 2009; Hewlett et al., 2009; Tapscott, 2008). Contrairement à leurs parents, les jeunes de la génération Y ne placeraient pas le travail au premier plan et rechercheraient une meilleure qualité de vie.

Toutefois, Pralong (2010) est sceptique concernant le terme génération Y et remet en question le lien entre appartenance générationnelle et comportements. En effet, Pralong (2010) montre que les schémas cognitifs des salariés de la génération Y ne semblent pas différer de ceux des membres de la génération précédente. En revanche, ils diffèrent entre étudiants et salariés de la génération Y. Les schémas de type Y seraient ainsi moins dépendants de l'appartenance générationnelle que de l'appartenance sociale et du contexte d'emploi. En d'autres termes, l'effet de la socialisation serait plus puissant que l'effet générationnel.

Marque employeur :

Backhaus et Tikoo (2004) définissent l'image de marque employeur comme « *the process of building an identifiable and unique employer identity* » et la marque employeur comme « *a concept of the firm that differentiates it from its competitors* » (p. 502). Pour Liger (2007), il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour, d'une part attirer les candidats, les recruter et bien les intégrer, et d'autre part fidéliser des collaborateurs impliqués. La marque employeur concerne donc à la fois l'externe, les candidats potentiels, et l'interne, les employés. Celle-ci doit être cohérente en interne et en externe ainsi qu'avec la marque commerciale (Backhaus and Tikoo, 2004).

Backhaus et Tikoo (2004) mettent ainsi en avant 3 composantes :

- la proposition de valeur, appelée également promesse employeur : elle s'appuie sur la culture de l'organisation, son style de management, ses valeurs et plus généralement sur les éléments de son offre RH.
- le marketing externe de la marque employeur : il s'agit de cibler les candidats potentiels et de rendre l'employeur attractif. Collins et Han (2004) ont démontré que cette forme de marketing influence positivement la quantité et la qualité de candidatures.
- le marketing interne de la marque employeur : il s'adresse aux employés déjà recrutés et vise à les convaincre de la pertinence et de la valeur de la marque employeur (Berthon et al., 2005). Il réside dans la réalisation de la promesse qui leur a été faite (ou selon Edwards (2010) dans le respect du contrat psychologique au sens de Rousseau (1998)).

Le concept de réputation employeur quant à lui *"is based on what one does as an employer plus what one says one is doing"* (Hepburn, 2005). En d'autres termes, la marque employeur correspond à l'image voulue par l'entreprise, tandis que la réputation employeur correspond à l'image projetée et interprétée par les candidats notamment.

Les médias sociaux représentent ainsi un défi pour la marque employeur.

Comme nous l'avons souligné, de par le développement des médias sociaux, les internautes, et à fortiori les candidats, ne sont plus de simples spectateurs, mais sont devenus de véritables acteurs, voire des « consom'acteurs » (Rosnay, 2006). Beaucoup n'hésitent pas à exprimer leurs opinions en ligne et remettre en question les émetteurs traditionnels d'information (Bernoff and Li, 2008). Selon RegionsJob (2011), plus de 88% des candidats interrogés indiquent se renseigner en ligne avant de postuler. Et plus de la moitié a déjà abandonné l'idée de postuler suite aux informations trouvées. Une autre étude révèle que 74% des salariés pensent qu'il est facile d'endommager la réputation d'une entreprise sur les médias sociaux (Deloitte LLP, 2009). Ainsi, tout internaute peut potentiellement affecter la marque et la réputation d'un employeur sur des plateformes échappant à leur contrôle (Martin et al., 2009). Ces discussions existent déjà « hors ligne », mais les médias

sociaux permettent de toucher une audience bien plus large (augmentant d'autant les conséquences pour la marque employeur).

Inversement, les médias sociaux peuvent offrir l'opportunité de développer et diffuser davantage la marque employeur et également de surveiller la réputation employeur véhiculée via ces derniers. Selon Martin et al. (2009), les médias sociaux, notamment via le développement de la marque employeur, peuvent permettre aux professionnels RH de contribuer à la stratégie et à la réputation de l'entreprise (Martin and Hetrick, 2006).

3.2.3 Pour développer son identité numérique et sa marque personnelle (côté candidat)

Si les candidats ont accès à plus d'informations sur les employeurs potentiels, les recruteurs ont eux aussi accès à davantage de renseignements sur ces derniers.

La CNIL rappelle ainsi aux internautes qu' « *une grande vigilance s'impose concernant la nature des données mises en ligne et le choix des personnes qui pourront y accéder. En effet, la réputation de l'internaute peut être mise en cause, dans sa sphère privée ou professionnelle* » (CNIL, 2008). Les candidats doivent ainsi faire attention à leur identité numérique et réputation numérique.

L'identité numérique peut être appréhendée comme une collection de traces (Merzeau, 2008). Il s'agit ainsi de l'ensemble des traces qu'un individu (ou une entreprise) laisse en ligne volontairement et des traces laissées par d'autres internautes à son sujet. Sur les réseaux sociaux, l'identité numérique est divisée en trois ensembles de signes (Georges, 2011):

- L'identité déclarative composée de données saisies par l'utilisateur et correspondant à la représentation de soi ;
- l'identité agissante constituée du relevé explicite des activités de l'utilisateur par le système ;
- l'identité calculée qui se manifeste par des variables quantifiées produites d'un calcul du système (nombre d'amis, nombre de groupes).

Cardon (2008) utilise l'expression « identité agissante » dans un sens différent. Selon lui, il n'existe pas une identité mais des identités numériques. Il distingue quatre processus de figuration de l'identité numérique :

- l'identité civile (affichage des propriétés génériques et statutaires des personnes ex. Meetic) ;
- l'identité agissante (projection des personnes dans leurs œuvres ; ex Viadeo) ;
- l'identité narrative (authentification d'un « vrai » moi à travers l'introspection et le récit personnel ex. Skyblog) ;
- l'identité projetée (expérimentations de soi utilisant des simulations de rôle ex. Second Life).

Dans sa matrice, Facebook se situe au centre et a le potentiel de regrouper ces quatre figurations identitaires.

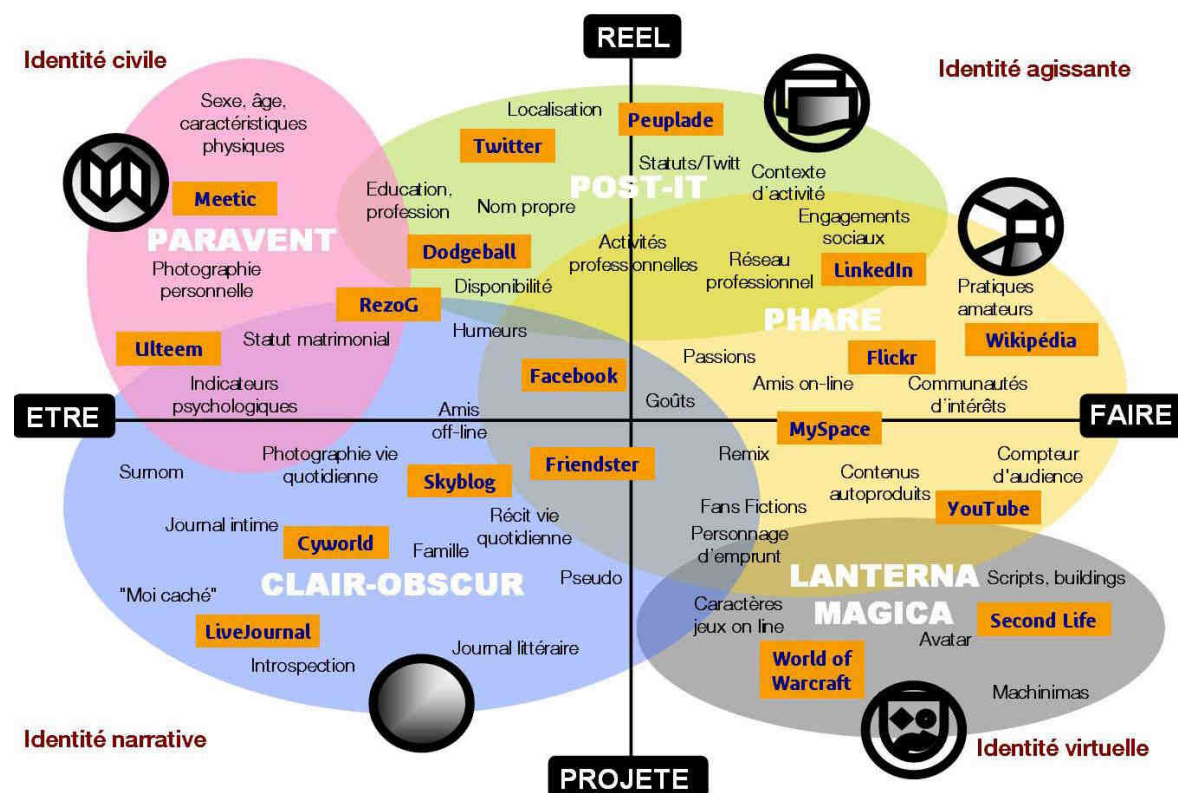


Figure 5. Quatre processus de figuration de l'identité numérique selon Cardon (2008)

Si l'identité numérique correspond aux traces laissées en ligne, la réputation numérique, également appelée e-réputation, correspond quant à elle à l'image perçue sur ces traces, à l'opinion que l'on se fait d'un individu (ou d'une entreprise) à partir de son

identité numérique (Ogez, 2009). Dans ce contexte, il faut alors cultiver, surveiller son identité numérique comme le recommande la CNIL, ainsi que de nombreux consultants en e-réputation (domaine qui est désormais devenu un véritable marché). Toutefois, selon (Merzeau, 2010) il n'est pas possible de gérer son identité numérique (et encore moins sa réputation numérique), mais l'on peut par contre gérer sa présence numérique dans le temps en se réappropriant ses traces : « *promouvoir la présence numérique, c'est surtout revendiquer le droit d'exercer sa liberté de lire et d'écrire numériquement* » (Merzeau, 2010, p.33).

En ce qui concerne le recrutement, 43% des recruteurs avouent recourir à des recherches de type nom/prénom sur les candidats qui postulent chez eux (RegionsJob, 2011) et 8% des recruteurs interrogés déclarent avoir écarté un candidat à cause de traces jugées négatives trouvées en ligne (ce chiffre est à relativiser car autant sont ceux qui ont été engagés suite à des traces positives). En « googlisant » le nom d'un candidat (Coutu, 2007) , c'est-à-dire en tapant son nom dans un moteur de recherche, les recruteurs peuvent avoir accès à des informations professionnelles mais également à des informations plus personnelles et subjectives, sources potentielles de discrimination. Il est intéressant toutefois de noter que plus de 100 cabinets de recrutement, entreprises ou associations ont signé la charte « Réseaux sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement » de l' Association A Compétence Egale (2009). Les signataires s'engagent notamment à limiter le recours aux réseaux personnels, à privilégier l'utilisation des réseaux professionnels et à ne pas utiliser les moteurs de recherche ni les réseaux sociaux comme outils d'enquête pour accéder à des informations d'ordre personnel, voire intime.

A contrario, les candidats peuvent aussi utiliser les médias sociaux pour gérer leur présence en ligne voire développer leur « marque personnelle » ou « personal branding » (Dutta, 2010; Schawbel and Brahim, 2011). Développer sa marque personnelle est présenté comme une démarche en quatre étapes visant à découvrir sa marque personnelle, pour ensuite la créer, la communiquer et l'entretenir (Schawbel and Brahim, 2011). Cette marque se définit à travers notre identité et notre réputation (Zara and Le Meur, 2009). Que l'on parle de présence numérique ou de marque personnelle, les candidats ont l'opportunité via les médias sociaux de mettre en avant leur savoir, savoir-faire et savoir-être, d'améliorer

leur visibilité, d'entrer en relation avec d'autres professionnels et de partager leurs expériences (Malita et al., 2010).

3.3 Les résultats d'une étude pré-exploratoire

Nous avons dans un premier temps réalisé une étude que nous qualifierons de pré-exploratoire afin de savoir si les médias sociaux sont véritablement mobilisés lors du processus de recrutement et d'en connaître les raisons. Nous avons choisi d'interroger des recruteurs opérant dans des sociétés de services en informatique, secteur spécifique mais supposé riche en information. Tout d'abord, les sociétés de service recherchent de nombreux candidats qui utilisent largement Internet. Selon Bessy et Marchal (2007), Internet est le canal de recrutement le plus mobilisé pour le recrutement des informaticiens. De plus, des pratiques innovantes ont été relatées dans la presse, notamment concernant la participation au premier forum de recrutement dans l'univers virtuel de Second Life en 2007.

L'étude qualitative a été menée de Mai à Juin 2008 et s'appuie sur 11 entretiens semi-directifs, effectués en face à face ou par téléphone. Il s'agit d'un échantillonnage de convenance comprenant les personnes ayant accepté de répondre à nos questions. Cet échantillon certes réduit nous a permis d'avoir une première approche du phénomène étudié.

Nombre d'individus et d'entreprises	11 recruteurs, 10 entreprises contactées.
Taille de l'entreprise d'appartenance	1 entreprise de moins de 100 employés, 3 entre 2500 et 4999, 4 entre 5000 et 10 000, 2 plus de 10 000.
Localisation et taille de l'agence	5 personnes contactées directement au siège, 6 dans des agences régionales (1 de moins de 100 employés, 5 entre 100 et 500).
Nombre de recrutements prévus (2008)	1 entreprise n'a pas d'objectif fixé (PME), 2 entre 500 et 1000, 7 entre 1500 et 2500.

Tableau 5. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude pré-exploratoire

Après retranscription, une analyse de contenu a été réalisée, avec d'abord un codage des thèmes évoqués et la définition de grilles de lecture. Une deuxième phase de décodage a ensuite consisté à comparer les déclarations des différentes entreprises et faire émerger

quatre principaux résultats. La validité pragmatique de ces résultats a été évaluée par un retour aux entreprises et une analyse de leurs commentaires.

3.3.1 Les sites emploi, les sites carrières et les logiciels sont incontournables pour les transactions de recrutement mais commencent à devenir insuffisants

Les sites emploi, les sites d'entreprises et les logiciels de gestion des candidatures sont utilisés par toutes les entreprises contactées. La majorité des recruteurs interrogés pensent que ces moyens leur donnent la possibilité de diffuser leurs offres d'emploi facilement, à grande échelle et à moindre coût tout en permettant une meilleure gestion des candidatures. Toutefois, en raison du contexte fortement concurrentiel dans lequel ils évoluent, les recruteurs interrogés considèrent ces moyens comme insuffisants.

« Le Web classique reste quand même un support incontournable [...] mais ce n'est plus du tout suffisant. »

« Nous sommes face à une pénurie d'ingénieurs informatiques. [...] Les sociétés de services ont à peu près les mêmes demandes et ont tendance à se jeter sur les profils disponibles sur les jobboards classiques, ce qui fait monter les enchères au niveau des salaires, des prétentions, des exigences des candidats en général. »

3.3.2 Les médias sociaux sont considérés afin de développer la marque employeur.

Les SSII utilisent les médias sociaux en complément de l'évènementiel (concours sportif, campus tour, speed-recruiting). Ils sont considérés par les recruteurs interrogés comme un moyen de communication et de différenciation. La plupart des recruteurs pensent que l'utilisation des médias sociaux permet de dégager une image de proximité, d'ouverture, également une image plus moderne et valorisante.

« On a dans l'idée de pouvoir se différencier un peu des autres »

« Cela montre qu'on est une entreprise novatrice, qui évolue avec son temps et qui reste fidèle à son image d'entreprise à la pointe de la technologie »

Second Life est l'exemple le plus représentatif. Parmi les 10 entreprises contactées, 3 ont déjà réalisé une session de recrutement sur Second Life en 2007. Peu de candidats ont été recrutés (environ 1 à 3 recrutements) mais cette opération a permis de valoriser leur société en dégageant une image innovante et jeune.

Toutefois, aucune deuxième session n'est envisagée pour le moment. Par ailleurs, les autres entreprises n'ont pas l'intention d'investir actuellement dans Second Life : ayant manqué l'effet nouveauté, cette pratique n'est plus considérée comme intéressante en termes de communication.

Moyens	SSII									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sites emploi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Site carrières	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Logiciels	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Médias sociaux	X	X	X	X	X	X	X		X	
- SecondLife	X			X					X	
- Viadeo	X	X		X	X	X	X		X	
- Facebook									X	
- Plateformes vidéo	X	X	X			X			X	
- Blogs						X				

Tableau 6. Moyens d'e-recrutement utilisés par les recruteurs interrogés

3.3.3 L'utilisation des MS vise à établir de nouvelles relations avec les candidats

Les recruteurs souhaitent mobiliser les médias sociaux pour anticiper certains besoins et aller vers des candidats qui ne seraient pas venus spontanément vers eux. Ils sont intéressés en particulier par les candidats dits « passifs » ou « proactifs » qui sont en veille par rapport aux opportunités du marché. Nous notons également la volonté d'avoir une approche plus qualitative, plus relationnelle avec les candidats.

« Ces technologies là nous permettent d'aller vers les candidats, autrement, aujourd'hui on recrute autrement. »

« L'idée c'est de développer le qualitatif, de cibler plus. »

« Le but est de trouver des profils qui ne sont pas déjà en contact avec d'autres SSII. »

« Ces technologies permettent vraiment de personnaliser la relation avec le candidat, de se rapprocher de lui »

Des pratiques innovantes commencent à voir le jour et comptent être développées.

Viadeo : Sur les 10 entreprises interrogés, 7 utilisent le RSN professionnel Viadeo mais seulement depuis quelques mois (2008). Parmi les 3 entreprises n'ayant pas recours à Viadeo, 2 envisagent concrètement d'utiliser ce réseau social et 1 ne l'envisage pas dans l'immédiat, par manque de moyen humain principalement.

Facebook : Une seule entreprise utilise Facebook au travers d'une application permettant de communiquer ses offres d'emplois. Les recruteurs et les collaborateurs sont invités à l'installer sur leurs profils et peuvent choisir les offres qu'ils souhaitent diffuser. Sur les 9 entreprises restantes, 1 entreprise est en train de développer une application, 5 sont en cours de réflexion et 3 ne l'envisagent pas dans l'immédiat préférant attendre d'avoir plus d'information sur l'efficacité de cet outil.

Plateformes Vidéo : Cinq entreprises ont eu recours à des plateformes vidéo dans le cadre de leur recrutement, soit lors de sessions de recrutement par visioconférence via des sites comme Youjob ou Waliitech soit en participant à des « chat vidéo » organisés par le site Enlignepourlemploi.fr.

Blogs : Une entreprise a créé plusieurs blogs sur différents aspects de son activité afin de démontrer son expertise, créer des communautés, se faire connaître et reconnaître.

Il est intéressant de noter a posteriori qu'il n'y avait pas de référence à Twitter au moment de l'étude. Or nous verrons lors des études de cas que ce RSN est désormais utilisé dans le cadre du recrutement (et en particulier de la marque employeur).

Par ailleurs, l'utilisation d'Internet et des médias sociaux pour rechercher des informations par Internet sur une candidature déjà réceptionnée partage les avis.

Trois recruteurs pensent que cela permettrait de voir le candidat sous un autre angle, de refléter des traits de personnalité qui ne pourraient pas forcément être décelés en entretien. Cependant, ils n'ont jamais eu cette démarche jusqu'à présent.

Quatre autres n'ont pas d'avis tranché, ils n'ont jamais eu recours à cette méthode. Ils pensent que cela peut être intéressant pour des profils techniques, pour voir les réalisations du candidat. D'après eux, généraliser une telle recherche est difficilement envisageable par manque de temps.

Enfin, les quatre recruteurs restants déclarent être contre ce type de pratique pour différentes raisons. Pour des questions de temps, de réactivité mais aussi par manque de motivation. Un recruteur met également en avant des questions de déontologie et estime que cela sortirait du cadre professionnel. Cependant, trois d'entre eux pensent que cela pourrait être intéressant pour des profils avec plus de responsabilités.

3.3.4 Deux évolutions possibles se dessinent : la décentralisation des responsabilités de recrutement ou le développement de l'externalisation.

Internet et l'utilisation d'un logiciel de gestion des candidatures favorisent d'ores et déjà la décentralisation des responsabilités de recrutement en province grâce à un meilleur partage de l'information (accès aux bases de données de CV facilité).

L'apparition des médias pourrait favoriser une décentralisation des responsabilités de recrutement vers les collaborateurs. Deux entreprises incitent leurs collaborateurs à « réseauter » en ligne partant du principe que les personnes sont plus réceptives lorsqu'il s'agit d'un contact en dehors du service RH.

A l'inverse, les pratiques sur les médias sociaux pourraient être externalisées vers des cabinets de recrutement spécialisés en la matière. Les recruteurs déclarent en effet manquer de temps et de moyens pour tirer profit des ces médias et ont déjà recours à des cabinets de recrutement pour rechercher des profils hautement qualifiés ou ayant des compétences techniques particulières difficiles à trouver.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Une multitude de termes existe pour qualifier des sites tels que Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo ou encore les blogs. Après avoir répertorié les différents termes utilisés dans la littérature, nous avons choisi d'employer le terme global de médias sociaux (MS) ainsi que le terme plus spécifique de réseaux sociaux numériques (RSN).

La fonction RH a fortement évolué depuis ces dernières années tendant à jouer un rôle plus stratégique et à s'appuyer sur les technologies de l'information pour réaliser ses objectifs. Nous parlons désormais d'e-GRH comme façon d'implémenter les stratégies RH via l'utilisation des TI. Nous avons distingué trois types d'e-GRH : transactionnelle, relationnelle et transformationnelle. L'e-GRH implique un changement dans la manière de travailler des individus et nécessite un management adapté.

A l'instar de la fonction RH, le processus de recrutement a connu plusieurs changements avec le développement d'Internet. Les organisations ont pu étendre leurs BDD de CV à l'aide des sites emploi, des sites carrières et des logiciels de gestion de candidatures.

Les médias sociaux représentent un nouvel enjeu pour les organisations et en particulier en matière d'e-recrutement. Ils ont notamment le potentiel de limiter le bruit induit par les précédents moyens d'e-recrutement par un processus social ainsi que d'aider les organisations à faire face à la guerre des talents et à développer leur marque employeur. Par ailleurs, si les candidats possèdent plus d'informations sur les employeurs potentiels, les recruteurs ont également accès à davantage de renseignements sur les candidats, d'où l'importance grandissante des notions de présence et de réputation numériques.

Au travers de notre étude pré-exploratoire, réalisée en 2008, nous avons pu observer un réel intérêt pour les médias sociaux. Les recruteurs commençaient à se tourner vers les médias sociaux dans le but d'améliorer leur image, leur marque employeur et semblaient vouloir développer des relations plus qualitatives avec des candidats potentiels à l'écoute du marché.

Suite à cette première étude, nous nous sommes posé deux principales questions :

Question 1 : *Assistons-nous au passage de pratiques de recrutement basées sur des transactions à des approches basées sur des relations ?*

Les recruteurs interrogés mettent en avant le caractère relationnel des médias sociaux qui offrent le potentiel d'établir une véritable gestion de la relation candidat.

Question 2 : *Par ailleurs, comment les médias sociaux sont-ils effectivement intégrés dans les stratégies de recrutement des organisations ?*

Les recruteurs semblent être dans une phase de découverte des médias sociaux. Nous n'avons pu recueillir que des informations déclaratives et nous n'avons que peu de détails concernant l'implémentation concrète des médias sociaux dans les pratiques.

Afin de nous aider à répondre à ces deux questions nous mobiliserons dans les deux chapitres suivants deux champs théoriques : la théorie du capital social (chapitre 2) ainsi que la théorie improvisationnelle (chapitre 3). L'objectif étant ensuite de mener des études empiriques pour apporter des réponses plus concrètes (partie 2).

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE

Chapitre 1. Essor des médias sociaux et e-recrutement

Présentation de l'objet de recherche



Chapitre 2. Médias sociaux : l'émergence d'un capital relationnel de l'organisation

Première question de recherche : *Assistons-nous au passage de pratiques de recrutement basées sur des transactions à de nouvelles approches basées sur des relations ?*



Chapitre 3. Médias sociaux : la nécessaire mise en place d'une stratégie de bricolage

Seconde question de recherche : *Comment les médias sociaux sont-ils effectivement intégrés dans les stratégies de recrutement des organisations ?*



Conclusion de la partie théorique

Proposition d'un cadre d'analyse de l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement

Chapitre 2. Médias sociaux : l'émergence d'un capital relationnel de l'organisation

Ce chapitre vise à étudier le rôle des relations dans le cadre du recrutement. Le point de départ de la réflexion sur le capital social réside dans une volonté de complexification de la théorie du capital humain. Nous aborderons donc la théorie du capital humain dans une première section, pour ensuite étudier dans une deuxième section le concept de capital social. Ceci nous permettra de donner notre propre définition du capital "relationnel". Enfin, nous explorerons les liens entre le capital relationnel, le recrutement et le développement d'Internet et des médias sociaux.

Section 1. Théorie du Capital Humain

Tout d'abord, nous présenterons les origines du concept de capital humain ainsi que les postulats théoriques associés. Ensuite, nous donnerons des éléments de définition et de catégorisation. Pour finir, nous mettrons en évidence les trois principales critiques adressées envers la théorie du capital humain.

1.1 Origine du concept et postulats

Bien que les premières réflexions sur le capital humain remontent à Adam Smith au 17^{ème} siècle, le concept a connu un essor dans les années 1960 suite aux travaux des économistes Théodore Schultz (1963) et Gary Becker (1964, 1993). Le point de départ de ce courant de recherche consistait à s'interroger sur la relation entre éducation et productivité. Selon la théorie du capital humain, les coûts et les dépenses encourus par un individu pour sa scolarité représentent un investissement, car ils sont source d'amélioration de la productivité et d'accroissement des gains. En d'autres termes, le capital humain est considéré comme un facteur de production permettant de rendre compte de la productivité des salariés et en conséquence d'évaluer le niveau de rémunération correspondant (Guillard

and Roussel, 2010). Tout comme le capital financier ou physique, le capital humain est considéré comme un capital pouvant s'acquérir, se préserver et se développer et donner des dividendes (Autier, 2006).

Il est possible d'appréhender la théorie du capital humain selon deux niveaux d'analyse (Kamanzi, 2006) :

Du point de vue micro-économique, le niveau d'instruction/éducation acquis par un individu constitue un capital que celui-ci investit pour réaliser des bénéfices, c'est-à-dire pour augmenter sa probabilité d'accéder à un emploi mieux rémunéré.

Du point de vue macro-économique, une formation additionnelle pour les employés constitue une ressource potentielle d'augmenter la productivité de l'entreprise et les gains des employés eux-mêmes. Ces gains additionnels génèrent à leur tour des profits pour la collectivité, car les personnes les plus instruites et donc les mieux rémunérées payent à l'État des taxes plus élevées.

1.2 Définitions et typologie

Becker (1964) définit le capital humain comme l'ensemble des connaissances, qualifications et capacités possédées par un individu qui résultent d'une dotation normale et d'un investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience. Selon l'OCDE (2001) il s'agit des connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique. Le capital humain correspondrait ainsi à l'activation stratégique du potentiel humain (Cappelletti and Baker, 2010). Ce concept est largement immatériel (car composé avant tout d'acquis mentaux) et inséparable de la personne de son détenteur (Autier, 2006).

Il existe trois grandes catégories de capital humain dans la littérature (Gibbons and Waldman, 2004; Guillard and Roussel, 2010; N.W. Hatch and Dyer, 2004) :

- *Le capital humain général*: les connaissances et compétences génériques essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

- *Le capital humain spécifique à une tâche* : les compétences spécifiques à un poste de travail, constituées au moyen de formations et d'expériences professionnelles.

- *Le capital humain spécifique à la firme* : les compétences et connaissances maîtrisées par un salarié basées sur un corpus de connaissances et de connaissances collectives spécifiques à une entreprise donnée. Il procure à un collaborateur des capacités directement liées à des besoins spécifiques à l'entreprise qui l'emploie. Les entreprises auront ainsi tendance à privilégier le développement du capital humain spécifique à la firme (c'est-à-dire des compétences uniquement mobilisables pour ses activités) plus facile à contrôler et moins risqué.

Le concept de capital humain est issu de la sphère économique (et comptable) et à ensuite évolué vers les sciences de gestion à partir de la fin des années 1990, notamment par le biais de chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines (Galunic and E. Anderson, 2000; D.P. Lepak and Snell, 1999; Ulrich, 1997; P.M. Wright et al., 2001). En effet, en accord avec le courant basé sur les ressources (dont nous reparlerons au chapitre suivant) le capital humain est considéré comme une source importante d'avantage concurrentiel. Il s'agit d'un capital de compétences que les entreprises doivent chercher à accumuler et optimiser (via le recrutement, les investissements en formation) en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise (D.P. Lepak and Snell, 1999).

1.3 Trois principales critiques :

1.3.1 Une analogie intéressante mais trompeuse

De nombreux auteurs remettent en question le bien fondé de l'utilisation du capital humain en gestion stratégique des ressources humaines (Autier, 2006; Coff, 1997; Galunic and E. Anderson, 2000). Ce courant met en avant quatre différences fondamentales entre le capital humain et les autres formes de capital (financier, matériel, technologique...) (Guillard and Roussel, 2010) :

(1) il n'est pas possible pour l'entreprise « d'acquérir » du capital humain à la différence des autres capitaux ;

- (2) le capital humain peut ne pas contribuer pleinement au bon fonctionnement de l'entreprise (ex. en cas de motivation insuffisante) ;
- (3) le capital humain peut être en désaccord avec certaines décisions (restructuration, fusion), quitter l'entreprise ou s'engager dans des actions collectives de contestation ;
- (4) le capital humain recherche des rémunérations autres que financières (sous la forme de reconnaissances, de conditions de travail de qualité...).

Le concept de capital humain apparait comme une analogie intéressante mais pouvant être trompeuse car « *elle tend à négliger ce qui fait la spécificité de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise : la motivation, l'implication dans le travail, le besoin de reconnaissance, la fidélité et la loyauté à l'entreprise, etc.* » (Guillard and Roussel, 2010, p.31).

1.3.2 Des conséquences en termes de gouvernance loin d'être appliquées

Les tenants de cette approche analysent les implications en matière de gouvernance d'entreprise de l'utilisation du concept de capital humain (Blair and Roe, 1999; Blair, 1995). Ils se fondent sur une analogie entre capital humain et capital financier. Les détenteurs de capital humain devraient être considérés par les firmes comme des apporteurs de capitaux, au même titre que les apporteurs de capitaux financier. A ce titre, les apporteurs de capital humain devraient bénéficier des mêmes droits de contrôle sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise que les apporteurs de capital financier (Autier, 2006, 2010). Or une asymétrie persiste entre les deux catégories d'apporteurs. De plus, plusieurs études empiriques montrent que plus les salariés restent dans l'entreprise, et donc développent du capital humain spécifique, plus ils auront des difficultés à trouver un nouvel emploi. Selon Blair et Roe (1999), des exigences en termes de droit de contrôle tendent à apparaître de la part des salariés qui investissent et « risquent » leur capital humain dans une entreprise. « *Le concept de capital humain aboutit ainsi à des conclusions sur le plan des pratiques de gouvernance assez radicales (le salarié – investisseur) qui sont encore loin d'être observées.* » (Guillard and Roussel, 2010).

1.3.3 Un concept réducteur insuffisant pour expliquer les différences en termes d'emploi et de recrutement

Le concept de capital humain apparaît enfin simpliste et réducteur à plusieurs niveaux. Tout d'abord, les postulats néo-classiques reposent sur un marché du travail concurrentiel « parfait », or le capital humain n'est pas une marchandise classique et le marché du travail est caractérisé par de nombreuses « imperfections » (Guillard and Roussel, 2010) : réglementations (droit du travail, conventions collectives..) ; coûts de transactions élevés (processus de recrutement coûteux pour l'employeur et le candidat) ; nombreuses asymétries d'information notamment sur les salaires...

De plus, ce concept est incapable d'expliquer toutes les inégalités de recrutement et de salaire. Bien que de nouvelles théories économiques du marché de l'emploi regroupées sous le concept de « théories alternatives du capital humain » (théorie du signal, théorie des incitations salariales, théorie de la sélection...) aient été développées afin de nuancer les postulats de la théorie néoclassique, elles n'offrent qu'une explication limitée et ne tiennent pas compte de l'influence que peuvent exercer les relations sociales. Or, le statut socioéconomique de l'emploi exercé par l'individu tend à être influencé par les relations sociales que ce dernier est à même d'investir pour accéder aux emplois convoités (Granovetter, 1981). Ces relations sociales, constituant ainsi le capital social, doivent être prises en considération.

Comme nous l'avons indiqué, le point de départ de la réflexion sur le capital social réside dans une volonté de complexification de la théorie du capital humain afin d'intégrer les coûts de la recherche d'information en terme d'emploi, en partant de l'hypothèse que les relations interpersonnelles jouent un rôle essentiel dans cette démarche. (Mercklé, 2011). Pour Burt (1992, 1995) le capital humain correspond à une qualité propre aux individus tandis que le capital social correspond à une qualité créée entre acteurs. Il considère le capital social comme le complément contextuel du capital humain. « *Là où le capital humain se réfère à la capacité individuelle, le capital social se réfère à l'opportunité* » (Burt, 1995, p. 601). Les revenus du capital humain seraient supérieurs pour les acteurs « riches » en capital social.

Ainsi selon Burt (1995) : « Il y a deux manières de comprendre le capital social : par rapport au capital humain et comme type de structure de réseau » (Burt, 1995, p. 600). Nous avons abordé ici la notion de capital humain. Nous développerons alors dans une deuxième section, les approches en termes de réseaux sociaux que nous relirons avec la théorie du capital social.

Section 2. Réseaux Sociaux et Théorie du Capital Social

Premièrement, nous distinguerons deux grandes approches des réseaux sociaux que sont l'approche structurale et l'approche par les réseaux sociaux. Ensuite, nous présenterons la théorie du capital social à partir de laquelle nous développerons le concept de capital relationnel de l'organisation.

2.1 Deux grandes approches des réseaux sociaux

Il est possible de distinguer deux grandes approches des réseaux sociaux (Chauvet and Chollet, 2010; Eve, 2002) :

- L'approche structurale, en tant que démarche méthodologique consistant à décrire les caractéristiques du réseau à l'aide des mathématiques et des statistiques. Cette première approche est notamment développée par l'Ecole de Harvard dans les années 1960-1970 avec la Social Network Analysis (SNA) sous l'impulsion d' Harrison White, puis d'auteurs tels que Wellman, Granovetter, Berkowitz, Breiger, ou encore Lorrain. Elle vise une retranscription globale des données sociales en forme de réseaux. Elle a tendance à expliquer le comportement des acteurs sociaux uniquement au prisme de leur position et de leur rapport aux structures relationnelles (Cristofoli, 2008).

- L'approche par les réseaux sociaux, démarche beaucoup plus large visant à : « prendre en considération les réseaux sociaux reliant les acteurs, sans préjuger de la méthodologie employée et sans avoir forcément à les décrire de façon empirique »

(Chauvet and Chollet, 2010, p.80). Les travaux développés à partir des années 1950 par les anthropologues de l'Ecole de Manchester tels que Barnes, Bott, ou encore Mitchell mettant l'accent sur la signification et le sens des relations interpersonnelles peuvent notamment s'inscrire dans cette approche. Mais également, une grande variété de travaux s'intéressant à la fois à des individus ou à de groupes d'individus, et aux retombées du réseau en fonction de ses nœuds ou dans sa globalité (Chauvet and Chollet, 2010). Cette approche désigne un intérêt partagé pour un objet de recherche, le réseau social, et non pour une démarche méthodologique en particulier. Ainsi, les réseaux sociaux peuvent être analysés en les mesurant ou être également considérés comme un objet de représentation se matérialisant par des discours (Constantinidis, 2010).

Nous nous inscrivons dans cette deuxième approche. En effet, nous ne cherchons pas à mesurer la structure des réseaux sociaux numériques mais plutôt à comprendre les représentations et les pratiques qui leur sont associées.

2.2 Théorie du Capital Social : des origines diverses et une définition difficile

2.2.1 Les trois auteurs sources

Réseau social et capital social sont des notions étroitement liées. La notion de capital social fait ainsi référence aux modalités d'accès et d'utilisation des ressources contenues dans les réseaux sociaux (Bidart, 2008). Trois auteurs pionniers se distinguent (Baret and Soto-Maciel, 2004) : Pierre Bourdieu, James Coleman et Robert Putnam.

Bourdieu :

Bourdieu semble avoir été l'un des premiers à utiliser le terme de capital social qu'il définit comme « *l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles - soit, en d'autres termes, l'appartenance à un groupe* » (Bourdieu, 1980, p. 2). Bourdieu (1986) définit également trois autres types de capitaux :

- *le capital culturel*, concept proche de celui de capital humain, qu'il soit incorporé (culture, langage, connaissance des codes sociaux) ou institutionnalisé (diplômes, titres).

- *le capital économique* lié aux ressources patrimoniales ou au revenu

- *le capital symbolique*, désignant toute forme de capital (culturel, social, ou économique) ayant une reconnaissance particulière au sein de la société.

Selon lui, le volume de capital social détenu par un individu varie en fonction du nombre de personnes appartenant à son réseau personnel et du volume de capital culturel, économique et symbolique qu'elles détiennent. Le capital social chez Bourdieu est, comme le capital symbolique, un méta-capital, il n'a pas de contenu (Godechot and Mariot, 2004). Il le considère comme un *démultiplicateur* des autres capitaux (économique et culturel). Au même titre que les autres capitaux, le capital social est perçu comme un instrument de domination mobilisé par un groupe social et ne prend son sens que dans l'exercice d'un rapport de pouvoir (Baret and Soto-Maciel, 2004).

Coleman :

Coleman (1988, 1990) a été à l'origine de la révélation académique du concept de capital social. Selon cet auteur, le capital social se définit par sa fonction : « *Ce n'est pas une entité unique, mais une variété d'entités différentes qui ont deux caractéristiques en commun : elles constituent toutes un aspect de la structure sociale, et elles facilitent certaines actions d'individus qui sont au sein de la structure. Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible la réalisation de certains buts qui ne pourraient être réalisés en son absence* » (Coleman, 1990, p. 302-303). Le capital social apparaît chez Coleman (1988, 1990) comme une alternative à la loi et au contrat pour contraindre les comportements.

En effet, pour l'auteur le capital social est inhérent aux structures sociales et apporte deux types de bénéfice aux acteurs (Baret et al., 2006) : l'amélioration de la circulation de l'information et la bienveillance des autres à notre égard (solidarité, coopération). En contre partie, le réseau social est contraignant car porteur d'obligations, de normes et de sanctions. Le capital social n'est donc pas le seul produit de relations sociales mais réside surtout dans un ensemble de principes de comportements (confiance, normes, valeurs) partagés par les individus.

L'approche de Coleman s'inscrit dans une approche du capital social comme bien public, c'est-à-dire détenu de façon collective, Coleman a néanmoins tiré des implications privées dans le sens où l'individu peut utiliser le capital social comme une ressource individuelle (Mercklé, 2003, 2011). Selon lui, le capital social permet une meilleure construction et valorisation du capital humain.

Putnam :

Aux États-Unis, Putnam (1995) a quant à lui largement contribué à populariser le concept de capital social. Il le définit comme une notion relative aux caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel. Là où Bourdieu et Coleman posent le capital social comme une ressource permettant aux individus d'atteindre leurs objectifs personnels, Putnam conçoit le capital social comme une grandeur caractéristique de l'état d'une société (B. Perret, 2006).

Cette approche a été fortement médiatisée mais est désormais largement critiquée pour différentes raisons. Selon Ponthieux (2008), elle a pour défaut de faire un amalgame de phénomènes fort distincts (certains renvoyant à des pratiques d'information telle que sociabilité, la participation associative, et d'autres à des perceptions comme les normes et les valeurs). Par ailleurs, elle recouvre dans un même ensemble ce dont le capital social retire de la valeur (les réseaux) et ce qu'il produit (réciprocité, confiance).

2.2.2 Une absence de consensus en termes de définition

Chollet (2005) identifie plusieurs catégories de définitions et met en avant pour chacun d'entre elles leurs lacunes.

Catégories	Le capital social, c'est ...	Lacunes
Ressources	<i>...les ressources que procure le portefeuille de relations personnelles.</i> (Bourdieu, 1986; Leana and Van Buren, 1999; Lin, Cook, et al., 2001)	<i>Tautologique</i> : étudier les effets du capital social revient à montrer l'impact positif de ressources définies comme ayant un impact positif (raisonnement en boucle)
Réseau de relations	<i>...le portefeuille de relations personnelles.</i> (Burt, 1992; Loury, 1992)	<i>Inadapté</i> : le réseau n'est pas une variable homogène qu'on peut avoir en grande quantité (tous les contacts n'ont pas la même valeur)
Normes	<i>...les dispositions favorables, les normes, les obligations ressenties etc. qui font que des ressources présentes dans le portefeuille de relations personnelles sont rendues disponibles.</i> (P.S. Adler and Kwon, 2002; Fukuyama, 1995; Putnam, 1995)	<i>A-relationnel</i> : dans ces définitions, le concept n'inclut plus de dimension relationnelle (définitions voisines de l'approche bien public considérant le capital social comme un actif détenu collectivement).
Englobantes	<i>...le réseau et les ressources qui y sont inscrites.</i> (Burt, 1992; Nahapiet and Ghoshal, 1998) <i>...le processus de mobilisation des ressources qui sont présentes dans le portefeuille de relations personnelles et de mise à disposition de ces ressources.</i> (Portes, 1998)	<i>Impraticable</i> : dans ces définitions, le capital social ne désigne pas une entité conceptuelle.

Tableau 7. Les quatre catégories de définition du capital social et leurs lacunes, adapté de Chollet (2005)

Ces différentes définitions recouvrent des dimensions bien différentes. Ainsi plusieurs auteurs estiment qu'il n'existe pas de consensus concernant la définition exacte du capital social (P.S. Adler and Kwon, 2002; Baret and Soto-Maciel, 2004; Chollet, 2005; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Portes, 1998; Ventolini, 2007).

La notion de capital social renvoie ainsi avant tout à une métaphore (Adler and Kwon, 2002; Lin, Cook, et al., 2001). Elle apporte une vision complémentaire au concept de capital humain en particulier et permet de souligner l'importance de la mobilisation des ressources via les relations personnelles.

2.3 Les approches bien privé et bien public du capital social

Il est possible de distinguer deux grandes conceptions du capital social (P.S. Adler and Kwon, 2002; Leana and Van Buren, 1999; Lin, 2001) : les approches du capital social comme *bien privé* et les approches du capital social comme *bien public*.

2.3.1 L'approche bien privé

L'approche bien privé considère le capital social comme spécifique à un individu. Dans un souci d'agrégation, le concept de capital social peut être ainsi appréhendé selon trois principales dimensions (Chollet, 2006) : la force des liens (contenu), la structure du réseau, les attributs des contacts.

Force des liens :

Granovetter (1973, 1995a, 1995b, 2003) a régulièrement utilisé le marché du travail pour illustrer ses travaux sur les réseaux sociaux. Dès 1973, il insiste sur « la force des liens faibles ». Granovetter (1973) définit la force d'un lien comme « une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien » (p. 1361). En fonction de l'intensité de chacun de ces éléments, un lien sera qualifié de fort ou de faible⁵. Les liens faibles sont ainsi caractérisés par une faible quantité d'interactions dans le temps, une faible intensité émotionnelle, peu de confiance et peu de services réciproques. Contrairement aux réseaux à liens forts, les réseaux à liens faibles permettent de rentrer en contact avec un plus grand nombre d'individus et d'accéder à des informations nouvelles.

En effet, les réseaux à liens forts regroupent des personnes similaires évoluant dans un cercle relativement restreint. Une information ne circulant qu'à travers des liens forts risque fortement de rester cloisonnée à l'intérieur d'une même « clique » (Granovetter, 1973). Tandis que les réseaux à liens faibles permettent de rentrer en contact avec différents groupes d'individus, évoluant en dehors des cercles familiaux. Les échanges sont ainsi plus riches en information, celle-ci est ainsi renouvelée et diffusée à plus grande échelle. Les informations et les idées nouvelles sont plus efficacement véhiculées à travers des liens

⁵ Putnam (2000) distingue deux types de capital social : le *bonding* (qui unie) et le *bridging* (qui relie) que l'on peut rapprocher du concept de liens forts et de liens faibles

faibles. Les liens forts ne constituent pas des ponts, seuls les liens faibles permettent de relier des groupes différents. Liens faibles permettent de donner accès à des individus socialement distants, de saisir des opportunités, par exemple d'emploi, difficilement accessibles autrement. Hansen (1999) et Granovetter (1995b, 2003) considèrent les liens faibles comme moins contraignants que les liens forts du fait qu'ils nécessitent moins d'entretiens et d'efforts et qu'ils font généralement l'objet de moins de pressions sociales.

Ils permettent d'échanger des informations peu complexes, comme exemple pour trouver un emploi, en situation d'exploration, pour échanger des connaissances codifiables (explicites) et non dépendantes (Hansen, 1999). Toutefois, selon Hansen et al. (2001) les liens forts sont plus à même de favoriser le transfert des connaissances tacites. De plus, les liens forts correspondraient à une relation de confiance et permettraient ainsi un meilleur accès aux ressources (Borgatti and Cross, 2003; Levin and Cross, 2004; Uzzi and Lancaster, 2003) en particulier aux ressources sensibles ou de nature privées.

Structure du réseau :

Selon Burt (1992) le capital social procure divers avantages en termes d'information (accès étendu et primauté de l'information), de visibilité (via les effets de recommandations, de réputation) et de contrôle (la position d'intermédiaire conférant à ego un certain pouvoir de négociation). Burt rejoint Granovetter en qualifiant l'absence de ponts entre deux groupes de « trou structural » et met en évidence l'avantage compétitif que cela représente en matière de bénéfice informationnel. Selon lui, ce n'est pas le nombre de contacts qui est important mais la structure du réseau social, plus précisément le nombre de contacts non redondants. Burt (1995) donne la définition suivante : « Deux contacts sont redondants lorsqu'ils donnent accès aux mêmes personnes, et procurent ainsi les mêmes bénéfices en informations » (p.602). Un réseau comportant des liens peu redondants, de faible densité, permettra d'accéder à des informations variées et originales. L'importance des trous structuraux sera d'autant plus élevée lorsqu'un individu se trouve dans une situation minoritaire ou marginale dans son organisation, par exemple lorsque peu de personnes possèdent les mêmes caractéristiques ou font le même travail que lui. Tout comme les liens faibles, les trous structuraux sont considérés comme bénéfiques dans des situations d'exploration, car ils permettent de faire émerger des connaissances, des idées, des

interprétations diverses, et moins positifs voire négatifs pour les tâches d'exploitation qui nécessitent le transfert de connaissances explicites préexistantes (Hansen et al., 2001).

Nature des ressources accessibles / attributs des contacts :

Pour Lin et al. (1981) ce qui est important ce n'est pas tant la force du lien entretenu avec un contact, que la nature des ressources accessibles grâce à celui-ci. Plus le statut social du contact est élevé, plus l'emploi trouvé par le biais de ce contact correspondra à un statut social élevé. Dans leur étude Lin et al 1981 démontrent que le capital social a un effet relativement plus fort que le capital humain sur le statut acquis lors du premier emploi, et que les deux facteurs sont d'égale importance dans l'explication du statut de l'emploi actuel. Pour Lin (1995) « Le capital social (...) conserve toute son importance par comparaison avec le capital humain » (p.695). Selon ces auteurs les liens faibles, dans le contexte de la recherche d'emploi, permettraient l'accès à des gens de niveau social supérieur. Toutefois, ce postulat n'est pas systématiquement confirmé de façon empirique (Lin, 1999). La « théorie des ressources sociales » de Lin a ensuite été affinée et complétée en mettant en avant l'importance de la diversité des attributs des contacts (alters), c'est-à-dire leur non redondance, notamment en termes d'attributs hiérarchiques et fonctionnels (Seibert et al., 2001).

Par ailleurs, Lin (2001) distingue deux formes de capital social, à la fois distinctes et complémentaires :

- *Capital social latent* (ou « inscrit », accessible): capital potentiellement contenu dans les réseaux socioéconomiques et professionnels que fréquente l'individu dépendant de facteurs tels que le niveau d'instruction, l'emploi antérieur du candidat ou le statut socioéconomique des parents.

- *Capital social mobilisé* : est associé aux contacts menés par l'individu auprès de personnes intermédiaires, contacts augmentant la probabilité d'accès à d'autres ressources. Il s'agit des démarches par lesquelles l'individu fait intervenir les relations sociales en vue d'atteindre certains buts (Lin, 2001).

Pour Lin, le capital social est donc le résultat à la fois des relations sociales et de l'action individuelle.

Ces trois dimensions peuvent se résumer de la façon suivante : un bon réseau sera composé de contacts non redondants, que ce soit de façon structurale ou en termes d'attributs (organisationnels, hiérarchiques...), c'est-à-dire de contacts variés ne donnant pas accès au mêmes ressources. De plus, il ne suffit pas d'avoir « un bon réseau », il est également important de savoir le mobiliser.

Le capital social est important pour les entreprises lors du recrutement, les entreprises opérant dans un environnement où les aptitudes sociales et les réseaux jouent un rôle critique dans les transactions et les échanges (Lin, 2001). Nous reviendrons sur ce point dans la troisième section.

2.3.2 L'approche bien public

Le capital social est considéré comme un actif détenu collectivement (Coleman, 1990; Leana and Van Buren, 1999; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Putnam, 2000). Dans cette approche, le capital social n'est pas le seul produit de relations interpersonnelles. Il réside surtout dans un ensemble de principes de comportements (confiance, normes, culture, etc.) partagés par les individus (Chollet, 2005). C'est en particulier l'approche que retient le sociologue Coleman. Même si Coleman tire des implications privées du capital social, il considère l'activité relationnelle comme un élément exogène à l'acteur.

En effet, l'acteur ne bénéficie pas des relations qu'il entretient personnellement avec les membres de la communauté mais de l'ensemble des relations entretenues par les membres au sein de la communauté. Ce qui est vraiment central dans la pensée de Coleman (et des auteurs se rattachant à cette approche collective) ce sont les normes de coopération. L'accumulation de relations personnelles entre tous les acteurs de la communauté permet l'émergence de normes et par conséquent du capital social. L'approche bien public met donc l'accent sur le fonctionnement global d'une communauté composée d'acteurs reliés entre eux. Le capital social est considéré comme un ensemble de processus sociaux (solidarité, contrôle, régulation, etc.) qui facilitent, sous certaines conditions, l'action collective (Lazega, 2006).

Il revient à Leana et Van Buren (1999) d'avoir introduit le concept de *capital social organisationnel*. Selon les auteurs, Le capital social dans une organisation se définit par l'existence d'objectifs et de valeurs partagés par les membres de l'organisation, l'implication des membres dans l'atteinte des objectifs collectifs, et l'existence d'une relation de confiance entre eux (Baret et al., 2006). Le capital social organisationnel permet ainsi de réduire les coûts de coopération en délimitant les actions légitimes. Pour Leana et Van Buren (1999), la présence de cette forme de capital favorise d'une part la coopération et l'atteinte des objectifs collectifs, et d'autre part, permet l'échange de connaissances.

Si nous faisons un rapprochement avec l'approche bien privé, selon Lin (2001) et Portes (1998) les composantes collectives (normes, confiance, représentations partagées...) incluses dans la vision bien public du capital social représentent davantage un antécédent qu'une composante du capital social. Ces composantes collectives facilitent l'accès de l'acteur aux ressources contenues dans son réseau de relations mais ne font pas parties du capital social en tant que tel.

Par ailleurs, la vision de Coleman est souvent comparée avec celle de Burt⁶. Contrairement à Burt, Coleman (1988, 1990) soutient l'idée selon laquelle les réseaux denses et redondants permettent d'obtenir des ressources utiles à l'action telles que la confiance, les normes, les valeurs. Les individus ayant un réseau dense seraient incités à coopérer et apporter des ressources à l'individu (Uzzi, 1997).

Les travaux portant sur les groupes et les équipes projets permettent de réconcilier ces deux approches. Ainsi Burt (2001) considère les effets bénéfiques des réseaux fermés à l'intérieur des équipes qui facilitent la coordination. Toutefois, il souligne également que les équipes doivent être ouvertes sur l'extérieur via les réseaux des membres de l'équipe afin de favoriser notamment l'innovation. La densité à l'intérieur d'une équipe offre une bonne coordination de ses membres ; en revanche, il est préférable que les membres de l'équipe

⁶ Néanmoins, selon (Chollet, 2005), du point de vue de la stratégie de l'acteur, cette critique de la théorie des trous structuraux ne tient pas dans la mesure où Coleman considère le capital social comme un bien public (collectif), ce qui est opposé à la vision bien privé de Burt : « l'opposition récurrente entre Burt (1992) et Coleman (1988, 1990) paraît souvent biaisée par le fait que les arguments ne portent pas sur le même niveau d'analyse » (p. 201)

aient un réseau ouvert vers l'extérieur afin de bénéficier de l'accès à des informations et des ressources variées.

Autrement dit, le capital social organisationnel favorise la coordination, le transfert de connaissances internes, tandis que le capital social relationnel permet de faire émerger des idées nouvelles et d'accéder à des ressources différentes et variées (non redondantes).

2.3.3 Vers le capital relationnel de l'organisation

Nous avons ainsi abordé trois concepts distincts : capital humain, capital social bien privé (relationnel), capital social bien public (organisationnel).

La littérature permet de faire le lien entre les trois concepts que nous avons abordés tout en les rapprochant du contexte organisationnel via la notion de capital intellectuel. En effet, le capital intellectuel est défini comme la somme des connaissances qu'une organisation utilise (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Subramaniam and Youndt, 2005). Il est également défini comme la combinaison de trois sous domaines que sont le capital humain (au sens de Becker), le capital organisationnel (au sens de Leana et Van Buren) et le capital relationnel/social (au sens de Burt et Lin).

- *Le capital humain* : regroupant l'ensemble des connaissances, compétences, expériences de chaque individu (candidat ou employé de l'organisation).

- *Le capital organisationnel (structurel)* : qui regroupe l'ensemble des processus sociaux, des capacités organisationnelles, qui facilitent l'action collective et permettent de répondre aux exigences du marché. Selon Bontis et Dragonetti (1999), l'essence du capital structurel réside dans la connaissance incorporée dans les routines d'une organisation.

- *Le capital relationnel (social)* : l'ensemble des ressources accessibles et mobilisées via les relations entretenues avec l'extérieur (candidat, clients, fournisseurs, et autres parties prenantes).

Dans le cadre de cette thèse, c'est davantage le capital social de type relationnel qui nous intéresse. Par exemple, lorsqu'un recruteur noue des relations avec des candidats potentiels il enrichit son capital social individuel, capital qu'il peut mettre au service de son organisation. Une organisation peut également développer en son nom des relations avec différentes parties prenantes. Ainsi, nous ne parlerons pas du capital social organisationnel

mais plutôt du *capital relationnel de l'organisation* représentant l'ensemble des ressources accessibles et mobilisées par l'entreprise ou mises à disposition par ses collaborateurs au travers des relations entretenues avec l'extérieur.

Section 3. Capital relationnel, Recrutement et Internet

Dans cette section, nous explorerons les liens entre le capital relationnel et le recrutement, puis entre le capital relationnel et le développement d'Internet et des médias sociaux.

3.1 Capital relationnel et recrutement

3.1.1 L'intérêt de recourir au réseau pour recruter et être recruté

La littérature reconnaît depuis de nombreuses années les nombreux avantages que comporte le recours au réseau à la fois du point de vue du candidat et du point de vue de l'employeur.

Côté candidats, mobiliser son réseau permet d'être informé d'opportunités d'emploi et de bénéficier de renseignements plus riches sur l'entreprise et l'offre à pourvoir (information plus détaillée que les informations formelles, plus concrète, personnalisée) (Granovetter, 1995a). Le recours au réseau augmente ainsi les chances d'être embauchés et de trouver un emploi correspondant à ses besoins (Granovetter, 1973; Holzer, 1988; Rees, 1966). Cette méthode permettrait également d'acquérir un niveau de rémunération plus élevé (Granovetter, 1995a; Holzer, 1988). De nombreuses études démontrent également l'influence des réseaux sur le succès de carrière. L'appartenance à un réseau est notamment associée à un nombre de promotions plus élevé, de plus fortes augmentations de salaires, ainsi qu'un meilleur niveau de satisfaction et d'implication au travail (Higgins and Kram, 2001; Seibert et al., 2001).

Côté employeur, d'après Rees (1966), faire appel à son réseau ou celui de ses employés permet de limiter le nombre de candidatures tout en s'assurant de leur qualité. Cela aurait également pour effet de diminuer l'absentéisme et le turnover. Il s'agit ainsi

d'une méthode moins onéreuse et plus efficace du fait de la confiance accordée aux candidatures (Holzer, 1988). Confiance d'autant plus importante lorsque ce sont des salariés qui recommandent une personne, car ils apportent leur caution quant à la qualité de la candidature (Degenne et al., 1991). Comme le soulignent Bessy et Marchal 2009, les recrutements via le réseau sont généralement menés plus rapidement et à moindre frais. Ils concernent moins de candidats par rapport au recours au marché (diffusion d'offres et intermédiaires), ce qui limite les coûts de sélection (mais également les possibilités de choix).

3.1.2 L'importance du capital relationnel dans les décisions de recrutement

Le capital relationnel s'avère aussi important comme élément à prendre en considération dans les décisions de recrutement.

Erickson (2001) a ainsi analysé l'influence du capital relationnel sur le marché du travail canadien. Les employeurs étudiés valorisent les candidats potentiels bénéficiant d'un capital relationnel riche. En effet, les employeurs souhaitent pouvoir bénéficier du capital relationnel individuel des candidats en les recrutant et en mobilisant leurs contacts à des fins organisationnelles. La prise en compte du capital relationnel semble avoir un impact plus significatif pour les postes de haut niveau, haut cadres, managers, et commerciaux.

En outre, plusieurs travaux ont démontré l'intérêt de disposer de recommandations lors d'un processus de recrutement. Fernandez et Weinberg (1997) ont démontré que les candidats lors de la recherche d'un premier emploi ont trois fois plus de chances d'être recrutés lorsqu'ils présentent des lettres de recommandation de la part d'une personne externe à l'entreprise que ceux qui n'en ont pas. Les chances augmentent lorsqu'il s'agit d'une personne interne à l'entreprise (en raison de la crédibilité et du risque pris par la personne qui recommande). Fernandez et al. (2000) dans une étude similaire dans un centre d'appel aux Etats-Unis ont établi que les lettres de recommandation influencent de façon positive l'attitude des employeurs envers les candidats. Les employeurs utilisent les recommandations afin d'obtenir des informations complémentaires en termes de capital humain mais également en termes de capital relationnel. Ils s'intéressent aux candidats susceptibles d'attirer par exemple le plus de clients mais aussi à leur savoir-être tel que leur

esprit d'initiative, c'est-à-dire à des aspects de personnalité non liés au diplôme. Selon leur étude, les personnes recommandées ont à la fois plus de chance d'être sélectionnées pour un entretien et plus de chances d'être recrutées que ceux qui ne le sont pas.

3.1.3 Réseau social et statut social

L'importance du réseau et la force des liens mobilisés dépend-elle du statut social ?

Importance du réseau et statut social :

Le cas des cadres est souvent cité en exemple lorsqu'on aborde le rôle du réseau dans le recrutement. En effet, plus de la moitié des recruteurs mobilisent leur réseau pour recruter des cadres (données APEC, 2010). Selon l'APEC, dans le contexte économique difficile de 2009, les recruteurs ont été plus enclins à mobiliser leur réseau (dont les RSN professionnels). Dans les trois quarts des recrutements, le cadre finalement recruté a soit répondu à une offre, soit utilisé son réseau personnel ou professionnel (y compris la cooptation). Les démarches de réseau engagées par les candidats apparaissent comme complémentaires aux réponses aux annonces et indispensables pour se distinguer ou mieux cibler sa candidature (APEC, 2010). Dans près d'un tiers des recrutements, le candidat finalement recruté était connu d'un membre de l'entreprise avant le début du processus de recrutement, le plus souvent via les stages⁷ dans le cas des jeunes diplômés, ou via les relations professionnelles pour les cadres plus confirmés. Le réseau constitue donc un élément de différenciation non négligeable. Par ailleurs, enrichir son réseau arrive en tête parmi les stratégies professionnelles que comptent mettre en œuvre les cadres selon les derniers baromètres de l'APEC (2011b, 2012)

Toutefois, le recours au réseau ne concerne pas que les cadres. Selon Bessy et Marchal (2009) le recours au réseau, tout secteur et métier confondus, fait partie des trois principaux modes de prospection des candidats mobilisés par les recruteurs, chaque mode étant d'égale importance. En termes de recrutement effectif, quatre recrutements sur dix sont imputés au marché, un tiers au réseau et un quart aux candidatures spontanées.

⁷ Concernant les stages, Guillot-Soulez et Landrieux-Kartochian (2008) mettent par ailleurs en avant le rôle important du réseau que ce soit pour trouver un stage ou pour trouver un emploi à la suite de celui-ci.

Force des liens et statut social :

Selon Granovetter ce sont les liens faibles qui s'avèrent le plus intéressants pour trouver un emploi, quelque soit le statut social. Pour Lai et al. (1998) et Lin et Dumin (1986), il y a plutôt une interaction entre la position sociale et l'usage de la force des liens. Selon les auteurs les liens faibles sont davantage bénéfiques pour les individus ayant une position sociale modeste, car ils permettent d'accéder à un meilleur capital relationnel. Par contre, les liens forts et les liens faibles sont tout aussi bénéfiques pour les individus d'origine sociale élevée. Les auteurs soulignent toutefois que les contacts ont un impact plus important que la position sociale en elle-même.

Cependant, le postulat avancé par Lin et al (liens faibles/position sociale modeste ; liens faibles et forts/position sociale élevée), a été remis en question par plusieurs études empiriques (Kamanzi, 2006).

Wegener (1991) dans le cadre de son étude sur le marché du travail allemand arrive à des conclusions inverses. Les liens faibles profiteraient davantage aux personnes ayant un statut social élevé.

Aux États-Unis, Flap et Boxman (2001) observent que les individus disposant un capital relationnel élevé ont plus tendance à faire appel à des moyens informels pour rechercher un emploi. Mais ils n'ont pas trouvé de différence significative dans l'utilisation des moyens informels de recherche d'emploi selon les caractéristiques des individus.

Lin, Fu, et al., (2001), dans le cadre d'une étude à Taiwan, arrivent à la conclusion que l'influence du capital relationnel est différente en fonction du secteur économique. En effet, les relations familiales (liens forts) joueraient un rôle plus important dans certains domaines, tels que le droit, la santé, les services à la personne, et un rôle moindre dans d'autres domaines comme l'enseignement ou la gestion.

En France, d'après les analyses de Bessy et Marchal (2009), le fait d'avoir une expérience dans l'emploi de plus de dix ans accroît fortement la probabilité du recrutement par réseau de relations professionnelles (qu'ils associent aux liens faibles), sans réelle distinction de catégorie socioprofessionnelle, d'âge, ou de niveau d'étude. Ce mode de recrutement est propice à la narration d'expériences singulières. Les longs parcours peuvent potentiellement brouiller les signaux émanant des CV, nécessitant ainsi la caution d'un réseau apte à les interpréter. Par contre, les relations personnelles (associées aux liens forts)

sont davantage mobilisés dans le cadre de recrutement d'individu non diplômés et inactifs. Le réseau de proches permettant alors de signaler et garantir les compétences du candidat recruté en l'absence de signaux observables (possession d'un diplôme) ou en l'absence d'expérience récente.

Nous pouvons donc conclure qu'il n'existe pas de consensus concernant le type de liens privilégiés selon le statut social de la personne. D'ailleurs, d'après Kamanzi (2006), il est erroné d'établir a priori une typologie de comportements sociaux des candidats, seulement à partir de leur position sociale, l'usage des liens forts ou faibles ayant plutôt un caractère multiplexe. Par contre dans tous les cas mobiliser son réseau, qu'il s'agisse de liens forts ou de liens faibles, apparaît comme bénéfique pour la personne concernée, qu'il s'agisse d'un recruteur ou d'un candidat.

3.2 Capital relationnel et Technologies de l'Information et de la Communication

3.2.1 Vers un déclin du capital relationnel ou une nouvelle forme de sociabilité ?

Dans les années 1990, avant même le développement d'Internet, de nombreux discours sur le déclin de la sociabilité et du lien social sont apparus (Mercklé, 2011). C'est notamment la thèse soutenue par Putnam (1995, 2000) dans son ouvrage *Bowling Alone* où il observe un effondrement de l'engagement civique et social aux États-Unis et ainsi du capital relationnel. Parmi les facteurs explicatifs privilégiés : l'évolution démographique (la fin des générations civiques de la seconde guerre mondiale) et l'excès de télévision.

Cette thèse a fait l'objet de nombreux débats et a été fortement contesté pour différentes raisons : concept flou et usage de l'histoire biaisé, sources disparates, simple exposition de corrélations (Bevort, 2001; Ponthieux, 2003, 2006). De plus, cette thèse est contestable au niveau français où il semblerait plutôt y avoir le phénomène inverse (Galland and Lemel, 1998; Mercklé, 2011).

A contrario, plusieurs auteurs défendent l'idée d'une transformation plutôt que d'un déclin de la sociabilité. Les réseaux de sociabilité seraient devenus progressivement moins homogènes, moins imperméables et plus entrelacés (Degenne and Forsé, 1998).

Avec l'essor des TIC, la téléphonie mobile tout d'abord, puis Internet, nous assistons au développement de « la sociabilité à distance » (Flichy, 2005) et plus récemment avec les médias sociaux à l'apparition d'une « nouvelle sociabilité » (Casilli, 2010). Selon Putnam « *regarder des choses (spécialement les écrans électroniques) occupe de plus en plus notre temps, alors que faire des choses (particulièrement avec d'autres personnes) en occupe de moins en moins* » (Putnam, 2000, p. 245). Les formes de sociabilité s'appuyant sur Internet ou la téléphonie, ne seraient pas à même de créer des bénéfices à la hauteur de ceux que produiraient un capital relationnel entretenu par des relations de face à face (Granjon and Lelong, 2006). Or, de nombreuses études empiriques remettent en question cette vision « technophobe » (Mercklé, 2011). Selon Licoppe et Smoreda (2000), la sociabilité téléphonique augmente la sociabilité en face à face. Plusieurs auteurs démontrent également que le recours aux nouveaux outils de communication par Internet (email, messagerie instantanée...) augmente le nombre de correspondants et la fréquence des contacts aussi bien par téléphone qu'en face à face (Horrigan, 2001; Quan-Haase and Wellman, 2004; Wellman et al., 2001). D'après Pénard et Poussing (2006), l'utilisation d'Internet permettrait de réduire la dépréciation du capital relationnel, notamment en cas de mobilité individuelle, et également de réduire le coût d'investissement en capital relationnel, en facilitant l'adhésion et la participation active à de nombreux réseaux.

3.2.2 Une médiatisation en ligne des relations sociales via les médias sociaux

Certains médias sociaux utilisent le mot "ami" (Facebook notamment) pour désigner un large type de relations, indépendamment de leur intensité ou du type de connexion (la famille, amis proches, collègues, etc.)⁸. Or, les amis dans le contexte des médias sociaux ne sont pas nécessairement les mêmes que les amis dans le sens de tous les jours (Boyd and Ellison, 2007). Cependant, la plupart des recherches suggèrent que les médias sociaux supportent avant tout des relations sociales préexistantes. Des enquêtes concernant les adolescents américains indiquent par exemple que la plupart d'entre eux utilisent les médias sociaux pour fréquenter des personnes qu'ils connaissent déjà ou avec lesquelles ils sont déjà vaguement connectés (Lenhart and Madden, 2007; Subrahmanyam and Greenfield,

⁸ Les RSN tels que LinkedIn ou Viadeo privilégient d'ailleurs les termes « relations » ou « contacts » pour insister sur le caractère professionnel de ces plateformes.

2008). Ellison et al. (2007) ont observé que Facebook est particulièrement utilisé pour maintenir et solidifier les relations hors-ligne. Ce qui constitue une des différences clés des RSN vis-à-vis des premières formes de groupe de discussion (Ellison et al., 2007). Néanmoins, selon certaines études, le capital relationnel qui se développerait via les RSN serait plutôt un capital de type *bridging* (construction de nouveaux liens non redondants / liens faibles au sens de Granovetter) que de type *bonding* (renforcement de liens existants et redondance intra-groupe / liens forts) (Ellison et al., 2007; Steinfield et al., 2008).

Cependant, selon (Beer, 2008) séparer la vie en ligne et hors-ligne revient à ignorer l'importance grandissante de la technologie dans notre vie de tous les jours. Ces technologies conduisent à une manière de vivre de plus en plus médiatisée. Pahl (2007) parle de « médiatisation » de la vie de tous les jours. Il ne faut ainsi pas essayer de comprendre les relations d'amitiés existantes sur les RSN en les séparant de la vie hors ligne, bien au contraire.

Les profils des utilisateurs ainsi que leurs listes d'amis constituent des signaux identitaires importants (Boyd and J Heer, 2006; Boyd, 2004, 2007; Donath and Boyd, 2004; Donath, 2007; Livingstone, 2008). Bien que la plupart des sites encouragent à remplir un profil réaliste cela n'est pas toujours le cas. Boyd (2004) utilise l'expression de « fakester » pour désigner les faux profils.

Toutefois, selon Donath (2007), les RSN en particulier assurent « la confiance dans des liens faibles ». En effet, en accord avec la théorie du signal (Spence, 1973), il est plus difficile de tricher lorsque les informations que l'on affiche sur soi (signaux) vont être également vues et confirmées par des personnes qui vous connaissent dans la vraie vie. A l'inverse, lorsque le réseau social comprend une grande part d'inconnus, le coût de la tromperie est plus faible celle-ci ne pouvant pas être sanctionnée par des proches.

3.2.3 La transformation de la notion de groupe via les médias sociaux

Certains auteurs affirment qu'Internet et les médias sociaux transforment la notion de groupe (Mercklé, 2011): d'ensembles relativement homogènes et unifiés, les groupes prennent de plus en plus la forme de réseaux sociaux hétérogènes, spécialisés, dont les

membres sont désormais plus faiblement reliés les uns aux autres qu'auparavant (Wellman and Hogan, 2004). Selon Aguiton et Cardon (2007), les nouveaux usages des plateformes relationnelles font apparaître des modes de collaboration inédits entre utilisateurs. En lien avec les travaux de Granovetter sur la force des liens faibles, les auteurs mettant en avant « *la force des coopérations faibles* ». Pour les auteurs, il est souvent abusif de parler de "communautés" dans l'univers des médias sociaux. Les caractéristiques des médias sociaux ne mettent pas tant en valeur un esprit communautaire mais exploiteraient plutôt la force des coopérations faibles en favorisant les coopérations émergentes et une dynamique de bien commun à partir de logiques d'intérêts personnels. « *A la différence des coopérations "fortes" qui se fondent sur une communauté préexistante de valeurs et d'intentions, les coopérations faibles se caractérisent par la formation "opportuniste" de liens et de collectifs qui ne présupposent pas, préalablement, d'intentionnalité collective ou d'appartenance "communautaire"* » (Cardon et al., 2008). Rendre publiques des productions individuelles correspond ainsi à une forme d'individualisme démonstratif (valorisant la reconnaissance symbolique des singularités de chacun) tout en permettant de faire émerger des possibilités de mises en relation, d'échange ou de coopération avec d'autres. Cette articulation entre individualisme et solidarité révèle selon les auteurs la force des coopérations faibles.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Le concept de capital relationnel apparait comme complémentaire au concept de capital humain. Tandis que le capital humain se réfère aux capacités propres aux individus (diplômes, formations, expériences), le capital relationnel correspond à une qualité créée entre acteurs via les relations sociales. Le capital humain en lui seul ne peut expliquer les différences en termes de recrutement. Le concept de capital relationnel nous a permis de souligner l'importance de la mobilisation des ressources via les relations personnelles.

Nous avons choisi de retenir l'approche bien privé, considérant le capital social/relationnel comme spécifique à un individu au travers de trois notions principales : la force des liens, la structure du réseau et les attributs des contacts. Pour accéder à de nouvelles opportunités, il s'agit d'avoir un « bon » réseau, composé de contacts non redondants ne donnant pas accès aux mêmes ressources, et également de savoir le mobiliser. Nous n'avons pas retenu l'approche bien public qui considère le capital social comme un actif collectivement détenu reposant sur un ensemble de processus sociaux (coopération, confiance, normes) facilitant l'action collective. Selon les tenants de l'approche bien privé, les composantes collectives sont davantage un antécédent du capital relationnel et permettent de faciliter l'accès aux ressources.

Nous avons alors développé, à l'aide du concept de capital intellectuel, la notion de *capital relationnel de l'organisation* représentant l'ensemble des ressources accessibles et mobilisées par l'entreprise ou mises à disposition par ses collaborateurs au travers des relations entretenues avec l'extérieur.

En ce qui concerne le recrutement en particulier, mobiliser son capital relationnel apparait comme bénéfique à la fois pour les employeurs (notamment en termes de qualité des candidatures) que pour les candidats (qui augmentent ainsi leurs chances d'être embauchés).

Le capital relationnel joue un rôle dans les décisions de recrutement. Les employeurs ont tendance à valoriser les candidats disposant d'un capital relationnel riche afin de pouvoir en faire bénéficier leur organisation ainsi que ceux disposant de recommandations garantissant leur qualité. L'importance du réseau et le type de liens mobilisés (forts, faibles)

ne semble pas dépendre du statut social du candidat, le recours au réseau s'avérant bénéfique dans la plupart des cas.

Avec l'essor des TIC, et désormais des MS, il n'apparaît pas un déclin du capital relationnel mais plutôt une nouvelle forme de sociabilité, à distance, augmentant la sociabilité en face à face et basée sur des réseaux plus hétérogènes et entrelacés.

Différentes études ont démontré que les médias sociaux servent à la fois à maintenir des relations hors lignes préexistantes ainsi qu'à construire de nouveaux liens faibles. Nous assistons à une médiatisation de la vie de tous les jours, la séparation en ligne - hors ligne devenant de moins en moins pertinente. Les RSN en particulier lorsqu'ils supportent des relations connues, assurent la confiance dans les liens faibles, les signaux identitaires du profil étant validés par celles-ci.

Enfin, la notion de groupe évolue, les groupes via les médias sociaux étant plus hétérogènes et les membres plus faiblement reliés entre eux. Selon Aguiton et Cardon (2007) les MS ne mettent pas tant en avant un esprit communautaire mais révèlent plutôt la force des coopérations faibles en favorisant les coopérations émergentes, une dynamique de bien commun à partir de logiques d'intérêts individuels.

Comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre, les MS offrent de nouvelles opportunités en termes de recrutement. La mise en évidence de l'importance jouée par le capital relationnel va dans ce sens. Les MS apparaissent comme un moyen de médiatiser des relations en ligne, de maintenir un capital relationnel existant tout en le développant par la construction de nouveaux liens et la multiplication des échanges. Les MS ne semblent pas entraîner un déclin des échanges en face à face, bien au contraire. Il apparaît ainsi important pour les organisations, et en particulier dans le cadre de leurs stratégies de recrutement, d'apprendre à mobiliser les MS au travers de leurs collaborateurs afin de développer le capital relationnel de l'organisation. Mais comment ?

Nous pouvons alors nous interroger sur la façon dont les organisations peuvent concrètement intégrer ces MS dans leurs stratégies de recrutement. Nous avons ainsi souhaité étudier dans le troisième chapitre une approche stratégique d'intégration des SI nous semblant adaptée à notre recherche.

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE

Chapitre 1. Essor des médias sociaux et e-recrutement

Présentation de l'objet de recherche



Chapitre 2. Médias sociaux : l'émergence d'un capital relationnel de l'organisation

Première question de recherche : *Assistons-nous au passage de pratiques de recrutement basées sur des transactions à de nouvelles approches basées sur des relations ?*



Chapitre 3. Médias sociaux : la nécessaire mise en place d'une stratégie de bricolage

Seconde question de recherche : *Comment les médias sociaux sont-ils effectivement intégrés dans les stratégies de recrutement des organisations ?*



Conclusion de la partie théorique

Proposition d'un cadre d'analyse de l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement

Chapitre 3. Médias sociaux : la nécessaire mise en place d'une stratégie de bricolage

Ce chapitre met en avant l'importance stratégique de valoriser le bricolage dans l'implémentation des TI, et en particulier des médias sociaux. Dans une première section, nous distinguerons deux approches stratégiques des Systèmes d'Information : l'approche managériale et l'approche basée sur les ressources. Dans une deuxième section, nous relierons l'approche basée sur les ressources avec les travaux de Claudio Ciborra fondés sur les notions de bricolage et d'improvisation favorisant l'innovation et le développement d'un avantage concurrentiel. Enfin, dans une troisième section, nous rapprocherons la pensée de Ciborra avec d'autres travaux dans la littérature qui s'appuient sur les notions d'improvisation, de stratégie chemin faisant et de valeur d'appropriation.

Section 1. Deux grandes approches stratégiques en Systèmes d'Information

Comme le remarquent à juste titre Reix et al. (2011) : « *Depuis plus de quinze ans, une abondante littérature [...] a imposé l'idée que les technologies de l'information peuvent contribuer fortement à l'amélioration de la performance de l'entreprise parce qu'elles rendent possibles des choix stratégiques pertinents. L'explicitation des mécanismes par lesquels s'exerce l'influence des technologies de l'information sur la performance, via les choix stratégiques, a donné lieu à d'abondants développements.* » (Reix et al., 2011).

Nous distinguons ici deux grandes approches stratégiques en Systèmes d'Information (SI) : d'une part, l'approche managériale fondée sur les notions d'alignement et de positionnement, et d'autre part, l'approche basée sur les ressources avec les notions de ressources, de compétences clés, de connaissances et de capacités dynamiques.

1.1 L'approche managériale

Cette approche repose sur l'idée centrale selon laquelle le SI doit être mis en cohérence avec des variables stratégiques internes et externes. Le modèle de l'alignement stratégique (*SAM – Strategic Alignment Model*) d' Henderson et Venkatraman (1993) représente le modèle de référence en la matière. Henderson et Venkatraman (1993) définissent l'alignement comme le degré d'ajustement et d'intégration entre quatre domaines : la stratégie d'entreprise, la stratégie TI, l'infrastructure de l'entreprise et l'infrastructure TI. Selon cette perspective, l'alignement stratégique conditionne l'avantage concurrentiel et la performance de l'organisation. Venkatraman (1991) indique que la stratégie SI se définit en fonction du positionnement de la firme sur les marchés des outils informatiques ; ce qui n'est pas sans rappeler la pensée stratégique classique, caractérisée par Porter (1980), qui confère à la structure de l'industrie et au positionnement un rôle important dans l'obtention d'un avantage concurrentiel (de Vaujany, 2005).

Toutefois, l'approche de Porter repose davantage sur une vision statique (l'environnement est donné et la structure du secteur considérée comme un élément déterminant) tandis que l'approche en terme d'alignement, notamment au travers des apports du modèle de Sabherwal et al. (2001), appréhende davantage l'alignement de manière dynamique en prenant en compte la dimension temporelle.

1.2 L'approche basée sur les ressources

L'approche basée sur les ressources met en avant la contribution des ressources pour l'obtention d'un avantage concurrentiel (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Selon la *Ressource Based View* (RBV), les ressources (actifs tangibles ou intangibles) doivent posséder certains attributs afin de soutenir un avantage concurrentiel (Barney, 1991; Grant, 1991) : elles doivent être de valeur, rares, imparfaitement imitables, non substituables.⁹

La RBV a servi de base à la genèse de courants fondés sur les compétences, les connaissances et les capacités dynamiques (Newbert, 2007; Prévot et al., 2010).

⁹ La condition de « *non substitution* » sera par la suite remplacée par la condition d' « *organisation* » afin de souligner l'importance de l'intégration de la ressource dans l'organisation (Barney and P.M. Wright, 1998).

*L'approche Competence Based View*¹⁰ fait référence au concept de "compétences-clés" ou « core competencies » introduit par Prahalad et Hamel (1990). Toutes les compétences au sein d'une entreprise n'ont pas la même importance. Les compétences-clés sont définies comme le fruit de "l'apprentissage collectif de l'organisation, spécialement de la façon dont sont coordonnées différentes compétences de production et dont sont intégrés de multiples courants technologiques" (Prahalad and Hamel, 1990, p. 4). La CBV reconnaît ainsi l'importance du capital humain en tant que source d'avantage concurrentiel (N.W. Hatch and Dyer, 2004).

L'approche Knowledge Based View (KBV) se présente comme une approche complémentaire à la RBV en se focalisant sur un type particulier de ressource : la connaissance. Elle est fondée sur l'idée que la firme se définit par sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances (Conner and Prahalad, 1996; Grant, 1996) et à en créer de nouvelles (Nonaka et al., 2000). La création et le partage du savoir constituent ainsi des objectifs stratégiques qui doivent être favorisés par la mise en place de dispositifs managériaux adéquats.

L'approche en termes de capacités dynamiques quant à elle fait le lien entre la RBV et la KBV et s'intéresse non pas au mode d'exploitation mais au développement des compétences (Prévot et al., 2010). Cette approche met en avant l'importance de l'agilité de la firme face à un environnement turbulent. La notion de « capacités dynamiques » est définie par Teece et al. (1997) comme la capacité des firmes à intégrer, construire, et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux environnements qui subissent des changements rapides. Ces capacités dynamiques, en tant que combinaison de ressources uniques, difficiles à imiter, sont ainsi sources d'avantage concurrentiel.

Ainsi, dans le cadre de l'approche basée sur les ressources, plusieurs auteurs en Systèmes d'Information affirment que la qualité de l'insertion de la technologie (et des compétences technologiques) dans les ressources spécifiques de la firme joue un rôle

¹⁰ Ce courant est désormais présenté comme une perspective distincte de la RBV.

important dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (Bharadwaj, 2000; Mata et al., 1995; Powell and Dent Micallef, 1997).

Nous tenons toutefois à préciser qu'il ne s'agit pas d'opposer l'approche managériale et l'approche basée sur les ressources mais plutôt de les situer l'une par rapport à l'autre. En effet, comme le souligne de Vaujany (2005), celles-ci partagent un but commun, celui de comprendre la valeur stratégique d'une TI pour une organisation donnée. De plus, elles font toutes deux appel aux notions d'avantage concurrentiel et de différenciation. Néanmoins, pour les tenants de l'approche classique ces notions relèvent d'une question de positionnement, tandis que pour les promoteurs de l'approche basée sur les ressources elles sont surtout fonction d'un enracinement dans des compétences fondamentales.

Nous choisissons ici de développer la perspective de Claudio Ciborra que nous considérons comme particulièrement pertinente dans le cadre de notre sujet d'étude et que nous rattachons à l'approche basée sur les ressources (de Vaujany, 2005). En effet, selon Ciborra, le véritable avantage concurrentiel se construit via les processus de bricolage et d'improvisation des membres de l'organisation, difficiles à reproduire et imiter. Nous développerons dans la partie suivante les principaux concepts utilisés par Ciborra.

Section 2. La perspective improvisationnelle de Ciborra

« let us drop the old methodologies, in order to be better able to see the new dimensions the technology is going to reveal to us » (Ciborra, 1998, p. 16)

Claudio Ciborra est un des détracteurs les plus connus du concept d'alignement stratégique. Dans son article de référence de 1997, « *De profundis ? Deconstructing the concept of strategic alignment* », Ciborra base sa réflexion sur une critique profonde du *Strategic Alignment Model* (SAM) d'Henderson et Venkatraman et de l'approche stratégique classique de façon générale. Il considère cette vision des systèmes d'information comme trop théorique, artificielle, ne prenant pas en compte le désordre de la réalité quotidienne.

Selon lui, il n'existe pas d'alignement observable, ni d'ajustement mesurable ; en effet la stratégie est maintenant de facto bricolage et la technologie est la plupart du temps « hors de contrôle » (Ciborra, 1997). Ainsi, le SAM offre « *a de-worlded image of the organization* » (Ciborra, 1998, p. 11-12) et ne fait pas sens des pratiques organisationnelles essentiellement composées de bricolages, d'improvisations, de dérapages, qui sont à l'origine du SI "en pratique" (de Vaujany, 2009b, 2011).

D'après Ciborra (1998) il n'est possible de comprendre la véritable notion d'alignement qu'au travers de notre connaissance tacite du monde désordonné (et non directement à partir de la notion d'alignement). Il tire une grande partie de son inspiration de la phénoménologie qui lui permet de mettre en avant la nécessité d'approcher les phénomènes organisationnels différemment, en questionnant les modèles préexistants, en portant davantage attention aux interprétations des acteurs, aux événements et pratiques de la vie quotidienne. Ciborra s'oppose à une vision géométrique des phénomènes sociotechniques. Selon lui nous devons mettre entre « guillemets » tous les mots que nous connaissons pour pouvoir aborder les choses autrement. Il prône la nécessité d'adopter un nouveau langage et utilise pour cela un vocabulaire spécifique, peu conventionnel, basé sur des métaphores : *infrastructure informationnelle, hospitalité, bricolage, improvisation, cultivation, dérive...* Nous analyserons ici les principaux concepts mobilisés par l'auteur.

2.1 Un nouveau vocabulaire pour faire sens des pratiques organisationnelles

2.1.1 Infrastructure informationnelle

Selon Ciborra l'essence de la technologie n'a rien de technologique. Rien n'est neutre, les artefacts, les dispositifs, les infrastructures, et la relation que nous entretenons avec eux, sont d'ores et déjà le résultat d'une « façon technologique particulière de voir » (Brigham and Inrona, 2006). L'essence de la technologie réside donc dans sa capacité à produire, à révéler. Ciborra et Hanseth (1998) mobilisent ainsi le terme d' « infrastructure informationnelle », ou d' infrastructure « en pratique » (de Vaujany, 2009b, 2011). Les infrastructures informationnelles sont des « contextes formateurs » qui façonnent non seulement les routines de travail, mais aussi les façons dont les gens considèrent les

pratiques comme étant naturelles et leur donnent un « caractère fondamental de fausse nécessité » (p. 322). Nos visions du monde et nos initiatives de réforme ou de designs, sont donc modelés par l'influence subtile et cachée des infrastructures.

Toutefois, l'influence des infrastructures ne revêt pas de caractère fataliste pour Ciborra. Nous devons en être conscient afin de pouvoir justement dépasser ce cadre formateur et faire en sorte que les choses soient autrement (Brigham and Inrona, 2006). Nous devons apprendre de nouveaux styles de pensée, de nouvelles façons de faire telles que (Ciborra, 2002, p. 77-78) :

- *La capacité de sauter.* Le saut est nécessaire pour sortir de la pensée calculatrice et instrumentale.

- *L'importance du moment de la vision,* au-delà de l'influence des infrastructures.

- *Le laisser-aller,* qui est un comportement à la technologie qui exprime un «oui» et un «non» en même temps. Nous laissons les dispositifs techniques entrer dans notre vie quotidienne, et en même temps nous les laissons dehors.

- *Un nouveau sens de la responsabilité,* la notion traditionnelle de la responsabilité signifie être en contrôle. Le laisser-aller, au contraire, implique une responsabilité visant à accepter ce qui est largement au-delà de notre contrôle, l'imprévu.

- *L'ouverture au mystère,* afin de rester ouvert à la signification cachée dans la technologie, à l'étonnement.

- *La valorisation des pratiques marginales* qui résistent à l'effet d'entraînement vers les logiques de rendement et d'efficacité.

- *Le déplacement des fluctuations à une place centrale;* en mettant en place des pratiques situées à la marge de notre culture et en les rendant centrales.

2.1.2 Cultivation et Hospitalité

Comme le souligne de Vaujany (2009a, 2011), la rencontre avec les travaux de Callon et Latour sur la théorie de l'acteur-réseau était inévitable. Ciborra conçoit la technologie comme un organisme vivant, un actant au sens de Latour (1991). Il s'agit d'un acteur

autonome, ambigu, souvent imprévisible que nous devons « cultiver »¹¹ (et non chercher à contrôler), avec lequel nous devons composer, interagir. Il prend particulièrement en considération le caractère actif de la technologie au travers du concept d'hospitalité.

Le terme d'hospitalité désigne initialement selon Derrida (1997) accueillir l'autre, inviter l'inconnu. Ciborra mobilise ce concept pour faire sens de notre relation avec la technologie et définir l'hospitalité comme « *the phenomenon of dealing with new technology as an ambiguous stranger* » (Ciborra 2002, p 110). Les TI sont des invités que les membres de l'organisation accueillent, du moins temporairement puisque l'acceptabilité n'est jamais définitive. Comme un invité, la nouvelle technologie a le droit de visiter mais pas nécessairement le droit de rester. L'hospitalité consiste à traverser une frontière, en tendant la main vers l'inconnu (la technologie) sans pour autant abolir une telle frontière (Ciborra, 1999, p. 9). Sans le potentiel d'hostilité, l'hospitalité n'a pas de sens. L'hôte doit composer avec l'ambiguïté de l'inconnu, qui peut être un ami ou un ennemi. Ciborra (1999) au travers son étude de cas portant sur la mise en place d'un système de groupware dans l'entreprise Unilever, démontre que l'hospitalité envers la technologie peut se transformer à tout moment en hostilité.

Il est intéressant de noter que Ciborra conçoit cette relation d'accueil comme réciproque. A travers l'hospitalité la technologie est humanisée. Des affordances (propriétés perçues d'un artefact qui suggèrent comment il devrait être utilisé (Norman, 1999)) se constituent ou se reconstituent. Selon Ciborra (2002), l'hôte et son invité peuvent être engagés dans des formes réciproques de « *cultivation* » en partageant et en enrichissant leurs cultures respectives et les pratiques. La technologie apporte son propre « monde », monde avec lequel l'organisation d'accueil va s'accommoder au travers des pratiques telles que le bricolage, le piratage et l'improvisation qui expriment les diverses façons de découvrir, de discerner, d'interpréter, d'agir lors de la rencontre avec cet inconnu ambigu qu'est la technologie.

¹¹ "Cultivation accepts the idea of the power of natural systems to withstand our effort at design, either by disarming them or by ruining them by breakdown". (Ciborra, 2002, p. 64)

2.1.3 Dérive, bricolage et improvisation

La technologie lors des situations concrètes d'usage aurait ainsi tendance à dériver (*drift*) (Ciborra, 1996, 2002). Le phénomène de dérive décrit le glissement (léger ou significatif) du rôle et de la fonction de la technologie lors de son utilisation, par rapport aux objectifs prévus et aux exigences que la technologie est appelée à accomplir (Ciborra, 2002, p. 85). Ces « dérives » seraient ainsi le résultat d'heureux hasards (principe de sérendipité), des processus de bricolage, de piratage, et d'improvisation.

Ces trois termes ont deux points communs selon Ciborra (2002).

Tout d'abord, ce sont des activités fortement situées. Elles tendent à exploiter, dans son intégralité, le contexte local et les ressources qui sont à portée de main.

De plus, ces activités sont très idiosyncrasiques, enracinées et ont tendance à être peu visibles de par leur côté marginal et leur faible envergure. Ces activités peuvent aboutir à des modes de fonctionnement latents et difficile à imiter. Ainsi, selon Ciborra (2002), le «bricolage intelligent» et le «bon hack» ne peuvent pas être facilement reproduits en dehors du terreau culturel à partir duquel ils ont vu le jour.

Malgré ces points communs, Ciborra leur confère toutefois des définitions particulières.

Ciborra emprunte aux travaux de Lévi-Strauss (1966) la notion de bricolage qui constitue une dynamique particulière d'appropriation de la technologie. Il définit le bricolage de la manière suivante :

*“Bricolage (from the late Latin bricola catapult) means tinkering through the combination of resources at hand. These resources become the tools and they define in situ the heuristic to solve the problem. (...) bricolage is about leveraging the world as defined by the situation. With bricolage, the practices and the situations disclose new uses and applications of the technology and the things.” (Ciborra 2002, p 48-49).*¹²

¹² Ciborra préférerait utiliser le terme de bricolage à celui d'improvisation notamment lors de présentations orales. Il s'agit en effet d'un terme volontairement provocateur et ironique en particulier dans le monde de la recherche en management (Verjans, 2005).

Ainsi bricoler consiste à combiner, réassembler les ressources à portée de main pour révéler au travers des pratiques et des situations, de nouvelles utilisations et applications de la technologie. Les organisations seraient de ce fait habitées par de nombreux bricoleurs, jonglant avec les routines et artefacts à leur disposition (de Vaujany, 2009).

Ciborra mobilise également le terme « hacking » (piratage), relativement proche du concept de bricolage. En effet, alors que le bricolage est rattaché à des procédures organisationnelles, le piratage est rattaché aux règles et principes de l'ingénierie logicielle. Ciborra (2002) considère ainsi le piratage comme une activité ingénieuse qui, par itérations, réutilisations et réinterprétations de l'environnement de programmation existant, conduit à la mise en œuvre de nouvelles solutions.

La notion d'improvisation apporte également une vision proche et complémentaire. Elle met l'accent sur la soudaineté, l'extemporanéité, et l'imprévisibilité de l'intervention humaine, bien que située. Pour Ciborra (2002), l'improvisation n'est pas forcément simultanée et rapide. D'ailleurs, le terme utilisé pour parler d'improvisation en latin ne trouve pas ses racines dans « *improv...* » mais dans l'utilisation du terme « *extemporalis actio* » (activité extemporanée / hors du temps).

L'improvisation est décrite comme action située capturant les dernières circonstances dans un processus de résolution de problèmes. Avec l'improvisation, on prend le temps, au lieu d'être pris par le temps. Ainsi, l'improvisation est "*a particular mood which hosts the reconfiguration of the ground in which we encounter the world*" (Ciborra, 2002, p. 169). Selon Ciborra, toute entité étant capable de réfléchir sur son existence et dotée d'humeurs, de sentiments et d'émotions, est capable d'improviser.

2.2 Le développement d'une théorie improvisationnelle basée sur 7 oxymores

Ciborra propose 7 oxymores comme lignes directrices alternatives, capables d'augmenter les compétences de l'organisation dans l'élaboration d'un SI stratégique. (Ciborra, 1994, 2002 p 50-53). De Vaujany (2011) qualifie ces préconisations de paradoxales et les regroupe sous le terme de théorie improvisationnelle. Les quatre premières oxymores

ont pour but de transformer le bricolage en activité renforçant l'apprentissage et l'innovation continue. Les trois autres fixent les conditions spécifiques pour l'innovation radicale.

1. « Value bricolage strategically » :

Le bricolage ne doit pas être dévalorisé bien au contraire. Plus le marché et la technologie sont volatiles, plus il est probable de trouver des solutions créatives et stratégiques au travers du bricolage, de l'expérience quotidienne et des connaissances locales afin de s'adapter au changement.

2. « Design tinkering » :

Il est nécessaire de mettre en place des dispositifs organisationnels afin d'accompagner, de favoriser le bricolage, l'expérimentation et l'innovation locale.

3. « Establish systematic serendipity » :

La frontière entre conception et usage doit être la plus floue possible. Conception et usage ont tendance à être concomitants, simultanés plutôt que séquentiels. C'est le contexte idéal pour qu'un heureux hasard émerge et conduise à des solutions inattendues. Comme Orlikowski (1992), Ciborra s'oppose à la distinction entre conception et usage.

4. « Thrive on gradual breakthroughs » :

Les idées, les solutions qui ne cadrent pas avec les routines organisationnelles doivent pouvoir émerger. Il s'agit de la matière première de l'innovation. Les managers doivent les apprécier, en apprendre davantage sur ces pratiques et abandonner toute volonté de contrôler et de restaurer les routines antérieures.

5. « Practice unskilled learning » :

Toute personne, quelque soit sa légitimité initiale, doit avoir la possibilité de défier les structures organisationnelles existantes, de les contester dans l'action, même si cela peut conduire à des « erreurs ». Ces comportements doivent être valorisés et considérés comme une tentative de désapprendre des anciennes façons de penser et de faire pouvant offrir de nouvelles perspectives.

6. « Strive for failure » :

Habituellement, la recherche de l'excellence suggère d'essayer de faire mieux que ce que l'on sait déjà, ou d'imiter ce que d'autres font déjà. Ces comportements produisent des systèmes et des processus routiniers. La réflexion créative sur les échecs, plutôt que le contrôle rigide visant à réduire l'incertitude, peut ouvrir la voie à de nouvelles idées, conceptions et mises en œuvre, et à la reconnaissance de discontinuités et de points de flexion. En d'autres termes, l'échec doit être accepté, valorisé et perçu comme une voie créative d'apprentissage.

7. « Achieve collaborative inimitability » :

Une certaine inimitabilité peut être atteinte au travers de la collaboration, même avec les concurrents, afin de développer des applications stratégiques, d'exposer l'organisation à de nouvelles cultures et idées, de trouver des indices pour des changements nouveaux et significatifs dans les routines.

Ces oxymores représentent selon Ciborra (1994,2002) une approche systématique à adopter pour la mise en place d'un environnement organisationnel propice au développement de nouvelles connaissances et de nouveaux systèmes. Ces préconisations paradoxales peuvent débloquent des routines existantes (des cadres cognitifs, des comportements) et favoriser l'apprentissage au-delà de surveillance, l'innovation au-delà du contrôle (Ciborra, 2002, p. 53).

Section 3. Discussions autour des travaux de Ciborra**3.1 La notion d'improvisation dans la littérature**

La notion d'improvisation est souvent traitée dans la littérature en management et organisation comme une forme d'action située où l'accent est mis sur sa dimension temporelle (rapide) et sa description est largement fondée sur la perspective cognitive (Hatch, 1997; Suchman, 1987; Weick, 1993, 1998).

Or, comme nous l'avons souligné précédemment, la traduction en latin du terme improvisation est « extemporalis actio », activité extemporanée. Extemporane ne signifie pas simplement rapide et simultané. Etymologiquement cela signifie « en dehors du temps », ou « en dehors du cour normal du temps » (Ciborra, 1999a, 2001, 2002). Pour Ciborra, improviser n'est pas forcément synonyme de vitesse, il s'agit de prendre le temps d'agir au lieu d'être pris par le temps.

De plus, bien que Weick considère la vitesse comme une caractéristique principale de l'improvisation, il souligne à juste titre que, dans de nombreuses circonstances, faire face à un tempo plus rapide peut condamner l'acteur à utiliser des procédures pré-planifiées et répétitives. En d'autres termes une vitesse plus élevée peut encourager, non pas l'improvisation, mais le retour soudain à de vieilles idées et routines.

En outre, comme le souligne de Vaujany (2009a, 2011) pour Ciborra improviser c'est non seulement jouer avec un ordre existant, mais c'est aussi parfois suivre une forme d'ordre fluide. L'improvisation peut ainsi elle-même être structurée et basée sur une forme de routines dynamiques.

Par ailleurs, la plupart des perspectives « improvisationnelles » dans la littérature se limitent à l'étude de l'action située, à la mise en évidence de circonstances émergentes et tendent à négliger l'acteur. Pour Ciborra, il est important de prendre en compte également l'acteur, sa façon d'être dans la situation. L'acteur ne doit pas être considéré comme un robot cognitif mais comme un être à part entière avec ses émotions et ses humeurs. La conversation intérieure des individus, composée d'affects, d'émotions, d'humeurs et d'une pensée plus ou moins structurée, est au cœur des pratiques d'improvisation (de Vaujany, 2009b, 2011). Il est apparait donc important d'étudier l' « action située » mais également l' « acteur situé ».

« There is no situated action without a mood when we deal with human beings rather than cognitive robots. » (Ciborra, 2002, p 170).

A titre d'exemple, Ciborra (1999b, 2002) discute et complète l'analyse de l'accident de Man Gulch de Weick 1993. 15 pompiers ont été parachutés pour intervenir sur une zone de feu, Mann Gulch, sous le commandement du capitaine Dodge. Voyant la situation se

détériorée, Dodge décida d'allumer un contre feu (ce qui était une pratique inhabituelle à l'époque) et ordonna à ses hommes d'abandonner leurs outils et de se coucher dans la zone brûlée. Malheureusement, personne n'obéit. Dodge eu la vie sauve ainsi que deux autres hommes qui sont parvenus à se mettre à l'abri. Les treize autres ont trouvé la mort. Il s'agit là d'un cas typique d'improvisation bien que dramatique et spectaculaire. Mais Ciborra propose de dépasser l'approche cognitive qui est selon lui incapable d'expliquer le comportement des autres hommes. Il propose d'analyser ce cas à partir des humeurs. Si les pompiers étaient simplement des robots cognitifs, avec une expérience plus ou moins similaire, une fois exposés à cette même situation ils auraient eu des réponses similaires ou auraient été capable de rapidement imiter une procédure de survie proposée par un des membres de l'équipe. Au contraire, face à une situation extrême, les pompiers bien que spatialement proches se sont retrouvés existentiellement séparés. Étant à l'écoute du «monde de feu et de lutte contre l'incendie» dans son ensemble, Dodge n'avait pas besoin de penser, il «savait» simplement quoi faire dans le moment. Les autres hommes ont quant à eux été victimes de panique et ont interprété le comportement de Dodge non pas comme un comportement judicieux mais comme une autorisation à devenir fou. Leurs humeurs ont affecté différemment leur compréhension et leur façon d'agir.

Au final, le contraire de l'improvisation n'est pas pour Ciborra l'action planifiée, mais le sentiment d'ennui (et parfois de panique) qui empêche d'agir, d'être dans le moment de la vision.

3.2. Un rapprochement avec la notion de stratégie chemin-faisant

Bricoler, improviser, ne signifie pas absence de stratégie et absence de volonté d'alignement. Il est alors tentant de rapprocher la vision de Ciborra à la notion de stratégie chemin faisant.

Avenier (1997, 1999) définit la stratégie « chemin faisant » de la façon suivante : « *une conception des processus de formulation/mise en œuvre de la stratégie d'une organisation, privilégiant l'adaptation de la stratégie au fil de sa mise en acte de manière à tirer parti des situations qui émergent chemin faisant* ». La stratégie est ainsi ni complètement délibérée, ni

complètement émergente. Il s'agit ainsi de combiner stratégie délibérée et stratégie émergente et de favoriser des apprentissages stratégiques chemin faisant. Une stratégie chemin faisant est caractérisée par des va-et-vient multiples entre vision stratégique et action stratégique. Il faut se comporter de manière réactive mais aussi, et surtout, de manière proactive. Une stratégie chemin faisant suppose donc d'être particulièrement attentif à l'évolution des situations, des contextes internes et externes à l'organisation. Les processus de veille stratégique sont donc au cœur d'une telle stratégie (Avenier, 1999).

Cependant, la stratégie chemin faisant d'une part, et les actions de bricolage et d'improvisation d'autre part ne nous semblent pas être tout à fait du même niveau. Bricoler, improviser, c'est surtout aller au-delà de la stratégie délibérée. Il s'agit plus d'une forme d'émancipation consistant à apprendre à sortir du cadre prédéfini par l'organisation ou la technologie. Par contre, il est tout à fait possible d'avoir dès le départ une stratégie délibérée d'ouverture au bricolage et à l'improvisation. En effet, comme nous l'avons indiqué, la perspective de Ciborra n'exclue pas une forme de structuration de l'improvisation qui peut être basée sur des routines dynamiques.

3.3. Valeur d'appropriation et médias sociaux

De Vaujany (2005, 2009b) relie les travaux de Ciborra à la notion de valeur d'appropriation. En effet, il distingue trois principaux types de valeurs stratégiques :

La valeur de caution est la valeur qui correspond à la simple adoption de la technologie. Le simple fait d'acquérir une TI apporte un gain de légitimité et d'image.

La valeur d'assimilation demande une implication plus forte de la part de l'adoptant. La technologie doit être bien positionnée par rapport à des variables stratégiques internes et externes. Il faudra ensuite veiller à l'acceptation puis à l'assimilation.

La valeur d'appropriation suppose que la technologie doit être intégrée, développée et utilisée à partir de ressources spécifiques. Il s'agit, en lien avec l'approche basée sur les

ressources, de la valeur la plus durable des trois, moins facile à reproduire par des concurrents. Ainsi selon de Vaujany (2009) :

« Au fil des bricolages, de dérapages, d'improvisations, et plus généralement d'une atmosphère de relative permissivité (Ciborra, 1997, 1999), le SI s'insère dans les ressources spécifiques de l'entreprise. Il ne s'adapte plus à des contraintes internes ou externes. Il est un lieu d'innovation à l'usage. Il sert à construire un avantage concurrentiel beaucoup plus durable que les précédents ». (p 194)

De Vaujany (2005) souligne ainsi que les approches telles que celle de Ciborra sont particulièrement pertinentes pour les organisations où les technologies en place sont plutôt de type faiblement restrictif et où les modes de fonctionnement sont peu routiniers et plutôt adhocratiques. La technologie est alors une sorte de « coquille vide » selon de Vaujany (2005, p 10), et sa valeur stratégique dépendra des interprétations des acteurs et de son insertion dans le contexte sociotechnique, la nature du contexte social comme celle du contexte technologie rendant le processus très émergent et indéterminé.

Nous tenons toutefois à souligner que son l'approche de Ciborra la « coquille » est loin d'être vide. Les infrastructures informationnelles influencent nos actions et nos interprétations. Il faut justement être conscient de l'existence de cette « coquille » aussi remplie soit-elle, afin de pouvoir en sortir via notamment les processus de bricolage et d'improvisation difficiles à reproduire et imiter. C'est ainsi que se forme le véritable avantage concurrentiel.

La technologie « 2.0 », les médias sociaux, bien que faiblement restrictifs, apportent leur propre monde, un monde basé sur des notions de partage, d'ouverture et de diffusion du savoir (Rebillard, 2007). Cet « esprit 2.0 » au sens de DeSanctis et Poole (1994), voire cette « vision organisante » au sens de Swanson et Ramiller (1997), influencent, façonnent le manière d'appréhender l'usage de ces infrastructures informationnelles.

Aussi, selon Fallery et Rodhain (2012) l'esprit de la technologie évolue aujourd'hui dans notre société de « l'esprit de la technologie-outil » vers « l'esprit de la technologie sociale ». Autant l'esprit de la technologie-outil se rattache à des mots clés tels que rationalisation,

performance, diffusion, acceptation, autant l'esprit de la technologie sociale se bâtit autour de l'imaginaire du réseau avec des concepts tels que l'intelligence collective, les liens faibles, l'agilité et l'instantanéité.

Par ailleurs, d'après les auteurs, l'esprit de l'organisation se transforme également de l'esprit de l'organisation gouvernée, via l'imaginaire du pilotage, vers l'esprit de l'organisation autorégulée, via l'imaginaire de l'émergence. La régulation des organisations apparaissant comme une figure mixte entre régulation institutionnelle et autorégulation, c'est-à-dire une « multi-gouvernance » (Fallery and Rodhain, 2012).

Ainsi, selon David et Monomakhoff (2011) les médias sociaux en particulier permettent en principe d'envisager une « gestion des émergences » (p.6). Même si avec ces infrastructures les relations et les contenus sont en coévolution permanente, une certaine forme de régulation semble être nécessaire dans un second temps afin de capter la valeur de l'émergent. Le management repose ainsi sur une capacité de coordination plus que d'injonction, visant à mettre chaque acteur en situation de déterminer si son action est conforme à la stratégie collective, à développer des capacités d'autorégulation et à tirer profit des connaissances émergentes produites pour faire évoluer en retour la stratégie (David and Monomakhoff, 2011). Les univers gouvernés (ou multi-gouvernés au sens de Fallery et Rodhain, 2012) doivent ainsi intégrer une « fabrique » différente de l'intelligence collective. Ces évolutions induisent de nouveaux modes d'appartenance et de reconnaissance et il apparaît important d'identifier les individus facilitateurs (acteurs clés) afin de les valoriser et éviter qu'ils ne quittent l'entreprise avec leur savoir. Il semble également, selon les auteurs, nécessaire de mettre en place des règles ainsi qu'une discipline collective afin de garantir la propriété intellectuelle, la confidentialité et la diffusion correcte de l'information.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Nous avons situé deux approches stratégiques en SI : l'approche managériale avec les notions d'alignement et de positionnement selon la quelle le SI doit être mis en cohérence avec des variables stratégiques internes et externes ; l'approche basée sur les ressources qui au travers de ses divers courants met en avant le rôle important que joue l'enracinement de la technologie dans les ressources spécifiques de l'organisation pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

Nous avons alors choisi de nous appuyer sur cette deuxième approche en développant la perspective improvisationnelle de Ciborra qui reproche à l'approche managériale d'être trop théorique et de ne pas faire sens des pratiques organisationnelles de tous les jours.

Un nouveau vocabulaire a été défini avec notamment les termes d'infrastructure informationnelle, de cultivation, d'hospitalité mais également de dérive, de bricolage et d'improvisation.

Les infrastructures informationnelles (les TI) sont des contextes formateurs qui façonnent nos pratiques et notre vision des choses. Ce sont des cadres dont il faut avoir conscience afin de pouvoir aller au-delà et innover.

La technologie est représentée comme un acteur autonome et ambigu que les acteurs doivent cultiver et non chercher à contrôler. L'organisation accueille la technologie, la technologie apportant simultanément son propre monde au sein de l'organisation.

Les pratiques de bricolage et d'improvisation représentent une façon de découvrir, d'agir avec la technologie, celle-ci en situation d'usage ayant ainsi tendance à dériver des objectifs initialement prévus. Le bricolage et l'improvisation en tant qu'activités fortement situées et enracinées dans le contexte organisationnel peuvent ainsi aboutir à des modes de fonctionnement difficile à imiter et permettre de développer un avantage concurrentiel durable.

Ciborra a ainsi proposé une théorie improvisationnelle basée notamment sur sept préconisations paradoxales visant à mettre en place un environnement organisationnel propice pour débloquer les routines existantes tout en favorisant l'apprentissage et l'innovation.

Nous avons terminé ce chapitre en discutant les travaux de Ciborra par rapport à la littérature existante.

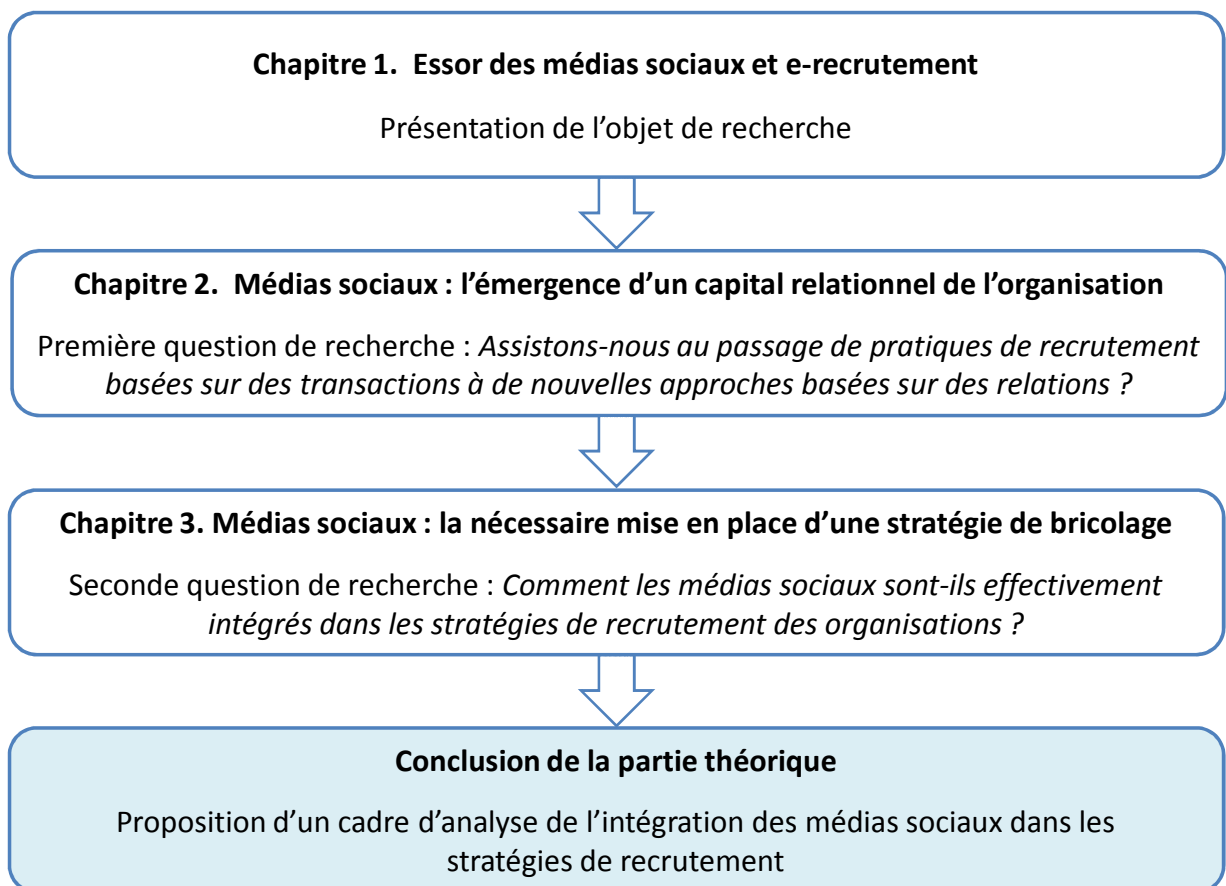
Dans la littérature, la notion d'improvisation met souvent l'accent sur la dimension temporelle, la vitesse d'action. Or pour Ciborra, aller vite ne signifie pas forcément improviser, bien au contraire. Improviser signifie plutôt de prendre le temps au lieu d'être pris par le temps, l'improvisation n'étant pas forcément quelque chose de désordonné. Ciborra estime aussi qu'il faut considérer l'action située mais également l'acteur situé avec ses humeurs et ses sentiments.

Nous avons ensuite fait un rapprochement avec le concept de stratégie chemin faisant qui combine stratégie délibérée et stratégie émergente afin de favoriser les apprentissages chemin faisant. Ce concept, bien que proche, ne nous a pas semblé être de même niveau. Bricoler et improviser représentent davantage une forme d'émancipation par rapport à la stratégie délibérée. En lien avec Ciborra, il ne s'agit pas de combiner planification et émergence mais plutôt de mettre en place une stratégie délibérée d'ouverture au bricolage et à l'improvisation.

Enfin, nous avons relié les travaux de Ciborra avec la notion de valeur d'appropriation. Selon de Vaujany les approches comme celles de Ciborra permettent de développer ce type de valeur, valeur la plus durable et la moins facile à reproduire. L'auteur estime que ce type d'approche est pertinent, notamment lorsque les technologies sont peu restrictives, comme une sorte de coquille vide se nourrissant des interprétations des acteurs et du contexte sociotechnique. Or, comme nous l'avons souligné, la coquille est loin d'être vide. Les médias sociaux, bien que peu restrictifs, apportent leur propre monde, un « esprit technologique » basé sur des notions de partage, d'ouverture et de diffusion du savoir.

Les MS permettent toutefois d'envisager une gestion des émergences, via de nouvelles formes de management, la valorisation des acteurs clés et la mise en place d'une discipline collective. Une certaine forme de régulation apparaissant comme nécessaire pour capter la valeur de l'émergent.

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE



CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE ET PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE

Au travers de ces trois chapitres nous avons développé différents concepts que nous considérons comme utiles dans le cadre de notre recherche.

Dans le chapitre 1, nous avons développé notre connaissance de l'objet d'étude. Nous avons tout d'abord choisi d'utiliser le terme global de médias sociaux (MS) ainsi que le terme plus spécifique de réseaux sociaux numériques (RSN). Les concepts d'e-GRH et d'e-recrutement ont été étudiés afin de mettre en avant le rôle des TI dans ces activités. Nous avons alors distingué trois types d'e-GRH, transactionnelle, relationnelle et transformationnelle. L'e-GRH peut être considérée comme une innovation car elle donne l'opportunité à la fonction RH de devenir un réel partenaire stratégique notamment grâce à l'externalisation des activités à faible valeur ajoutée et la décentralisation des responsabilités auprès des managers et employés. L'implémentation effective de l'e-GRH requiert néanmoins un management adapté et le développement des compétences des professionnels RH. A l'instar de la GRH, les moyens de recrutement ont évolué avec le développement d'Internet. Internet a permis aux organisations de gérer les transactions de recrutement via les sites emploi, les sites carrières et les logiciels de gestion de candidatures. Les médias sociaux sont ensuite apparus comme un nouvel enjeu en particulier en matière d'e-recrutement notamment via les notions de filtre social, de marque employeur et de présence numérique. Notre étude pré-exploratoire nous a alors permis d'une part, de constater un réel intérêt des recruteurs pour ces médias et d'autre part, d'envisager la mobilisation de deux champs théoriques complémentaires afin de répondre à nos questions de recherche.

Dans le chapitre 2, nous avons tout d'abord étudié le concept de capital humain auquel nous avons préféré celui de capital relationnel afin de souligner l'importance de la mobilisation des ressources via les relations personnelles. Nous avons alors développé le concept de capital relationnel de l'organisation représentant l'ensemble des ressources accessibles et mobilisées par l'entreprise ou mises à disposition par ses collaborateurs au travers des relations entretenues avec l'extérieur. Le capital relationnel est apparu comme bénéfique à la fois pour les employeurs et les candidats. Les médias sociaux se sont avérés être un moyen de maintenir mais aussi développer un capital relationnel par la médiatisation des relations en ligne et être une opportunité d'étendre les perspectives de recrutement. Nous avons alors soulevé l'importance pour les organisations d'apprendre à mobiliser les médias sociaux dans le cadre de leurs stratégies de recrutement au travers de leurs collaborateurs afin de développer le capital relationnel de l'organisation

Dans le chapitre 3, nous nous sommes alors interrogée sur la façon dont les organisations peuvent concrètement intégrer ces médias sociaux. Nous avons dans un premier temps distingué deux grandes approches stratégiques des SI, l'approche managériale et l'approche basée sur les ressources. Nous avons ensuite privilégié la deuxième approche et choisi de nous appuyer sur les travaux de Ciborra. Au travers des concepts de bricolage, d'improvisation et via les préconisations paradoxales dictées par Ciborra, nous avons défini un environnement organisationnel propice à l'apprentissage et à l'innovation. Il est apparu comme pertinent de mettre en place une stratégie valorisant délibérément le bricolage et l'improvisation via des dispositifs organisationnels spécifiques. Ces pratiques peuvent permettre de développer une valeur stratégique d'appropriation durable et difficile à imiter par les concurrents. Les médias sociaux apportent leur propre monde avec lequel les organisations doivent composer. Ils permettent toutefois d'envisager une gestion des émergences, via notamment de nouvelles formes de management, une certaine régulation étant nécessaire afin d'en capter toute la valeur.

Nous pouvons alors définir le cadre d'analyse suivant afin d'analyser l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement. Ce cadre est construit à partir de notre revue de la littérature et inspiré du cadre d'analyse de l'e-GRH tel que défini par Ruel et al 2004 (présenté en annexe 1).

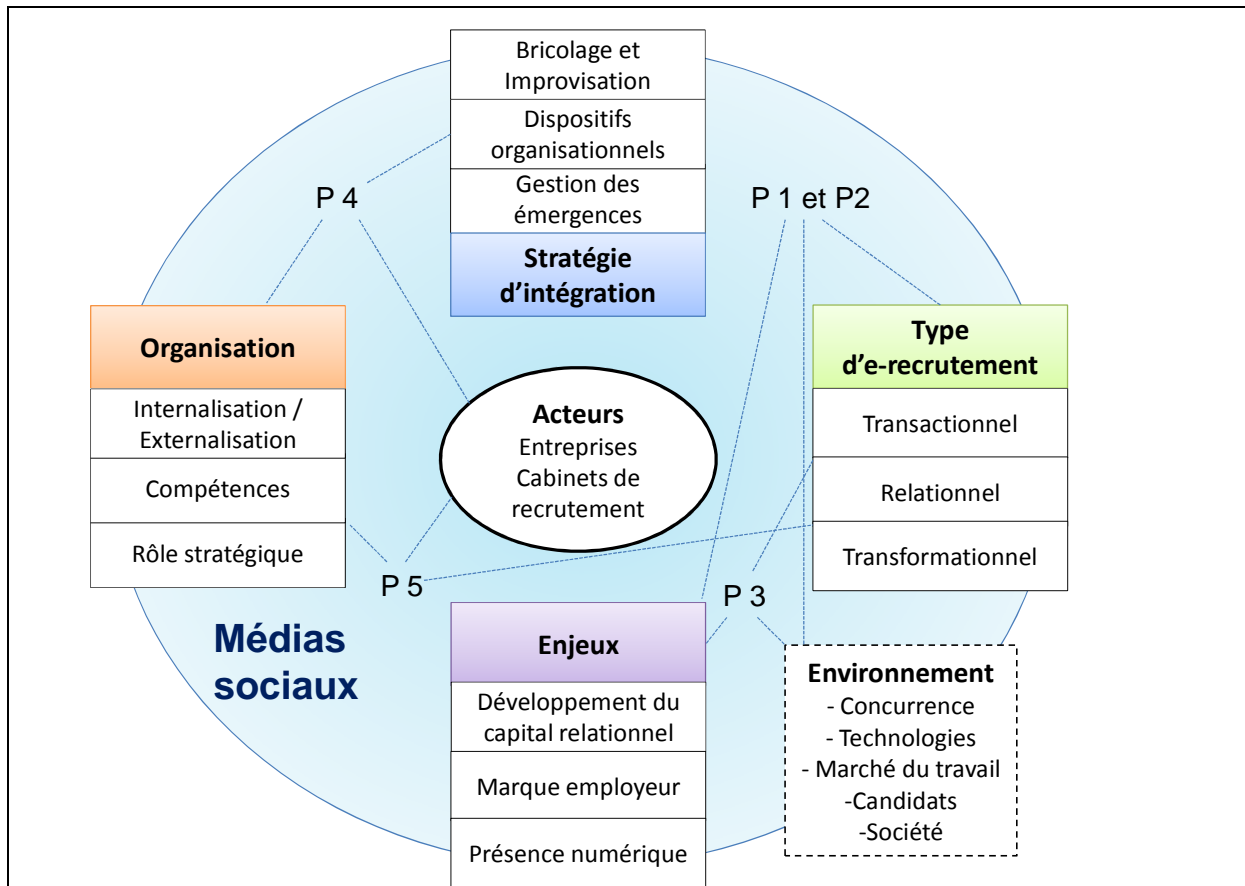


Figure 6. Proposition d'un cadre d'analyse de l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement

De ce cadre d'analyse nous pouvons dériver cinq propositions qui se situent à l'intersection de plusieurs domaines.

Proposition 1 : Les médias sociaux sont complémentaires et non substituables aux précédents moyens de recrutement.

Proposition 2 : A l'aide des médias sociaux les organisations développent une approche plus relationnelle du recrutement.

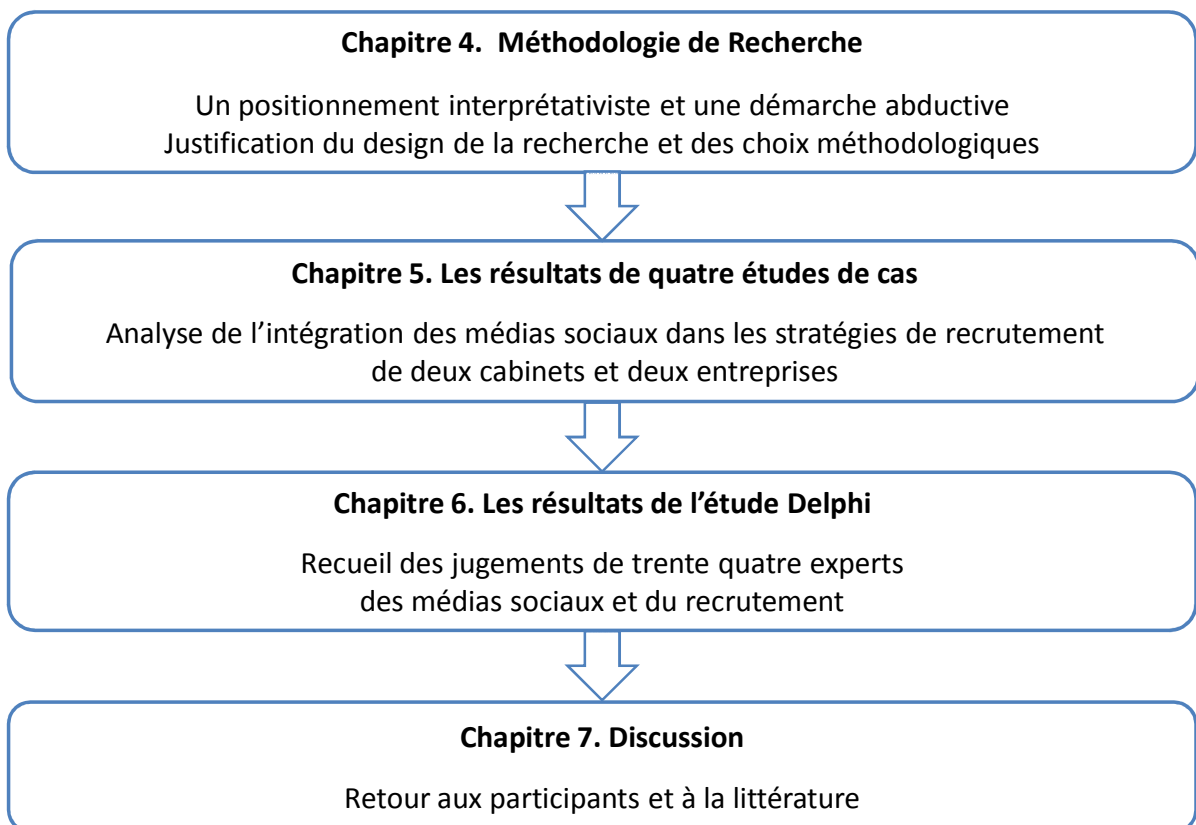
Proposition 3 : Les organisations mobilisent les médias sociaux pour s'adapter aux comportements et aux exigences des candidats.

Proposition 4 : Il est nécessaire de valoriser le bricolage et l'improvisation afin d'intégrer les médias sociaux dans les stratégies de recrutement.

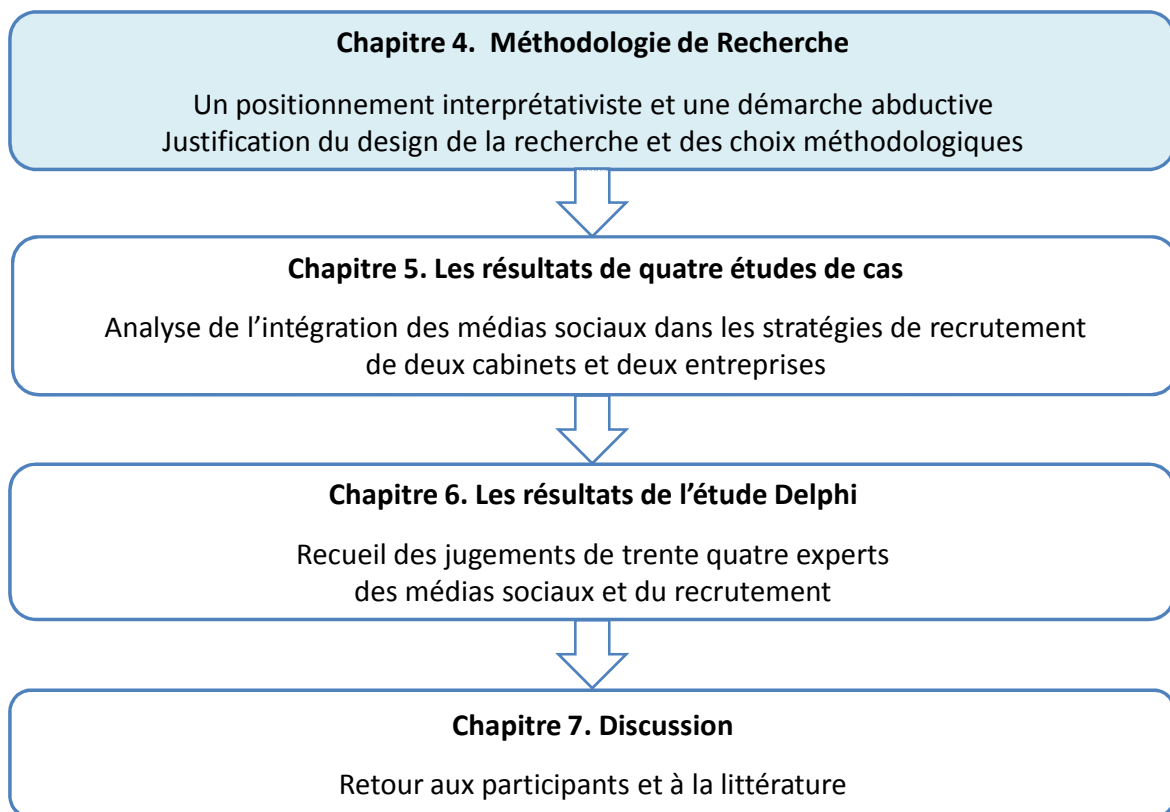
Proposition 5 : L'intégration des médias sociaux modifie la place et le rôle des professionnels RH.

Nous allons dans la partie empirique tester ces propositions. Nous présenterons notre positionnement et notre méthodologie de recherche dans le chapitre 4. Nous exposerons ensuite les résultats issus de nos études de cas dans le chapitre 5 et ceux issus de notre étude Delphi dans le chapitre 6. Nous achèverons cette partie par une discussion dans le chapitre 7 avant de conclure ce travail de thèse.

SECONDE PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS



SECONDE PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS



Chapitre 4. Méthodologie de recherche

L'objectif de ce chapitre est d'exposer notre méthodologie de recherche. Dans une première section, nous présenterons notre positionnement épistémologique ainsi que le design de la recherche. Nous expliciterons dans une deuxième section la sélection des études de cas ainsi que le mode de collecte et d'analyse des données associées. Dans la troisième section, nous développerons la démarche méthodologie de notre étude Delphi. Enfin, dans une quatrième section nous discuterons la fiabilité et de la validité de notre recherche.

Section 1. Positionnement et stratégie de recherche

« La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche [...]. L'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. » (Perret and Séville, 2007 p.13).

L'objectif de notre recherche est exploratoire : il s'agit de décrire et comprendre un phénomène nouveau à savoir l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement et de marque employeur. Nous montrerons en quoi notre recherche s'inscrit dans un positionnement interprétativiste et adopte un raisonnement abductif. Puis nous expliciterons le processus et le design de la recherche.

1.1 Une posture interprétativiste et une démarche abductive

Il existe plusieurs postures épistémologiques qui peuvent être résumées à l'aide du tableau suivant.

	Approche positiviste	Approche interprétativiste	Approche constructiviste
<i>Vision de la réalité</i>	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
<i>Relation sujet/objet</i>	Indépendance	Interaction	Interaction
<i>Objectif de la recherche</i>	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, à leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
<i>Validité de la connaissance</i>	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
<i>Origine de la connaissance</i>	Observation de la réalité	Empathie	Construction
<i>Vision de l'objet de la recherche et Nature de l'objet de recherche</i>	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissances
<i>Origine de l'objet de recherche</i>	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
<i>Position de l'objet dans le processus de recherche</i>	Extérieure au processus de recherche. Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche. Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche. Guide et se construit dans le processus de recherche

Tableau 8. Les différentes postures épistémologiques, adapté d' Allard-Poesi et Maréchal (2007, p. 40)

Notre recherche adopte une posture interprétativiste. Notre objectif n'est pas de découvrir la réalité et les lois la régissant mais de développer une compréhension de la réalité sociale qu'expérimentent les sujets étudiés. Il s'agit de comprendre la « *construction sociale de la réalité* » au travers des jeux d'interactions entre les acteurs, et ce dans un contexte toujours considéré comme particulier (Berger and Luckmann, 1966 in Thiétart, 2007, p. 19). Notre recherche ne peut être qualifiée de constructiviste car elle ne fait pas l'objet de co-construction avec les acteurs du terrain et n'a pas de visée (directement) transformatrice.

L'objet de recherche émane de notre intérêt pour le phénomène étudié et se précise à mesure que notre compréhension, par l'empathie et une adaptation constante au terrain, se développe (Allard-Poesi and Maréchal, 2007).

De façon générale, il est possible de différencier trois grands modes de raisonnement.

D'une part, **la déduction** se référant à la démarche du test, qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à la réalité (Charreire Petit and Durieux, 2007).

D'autre part, l'induction et l'abduction qui se réfèrent à la démarche d'exploration.

- **L'induction** est « *une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Charreire Petit and Durieux, 2007, p61).

- **L'abduction** est « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjoncture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjonctures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* » (Koenig, 1993).

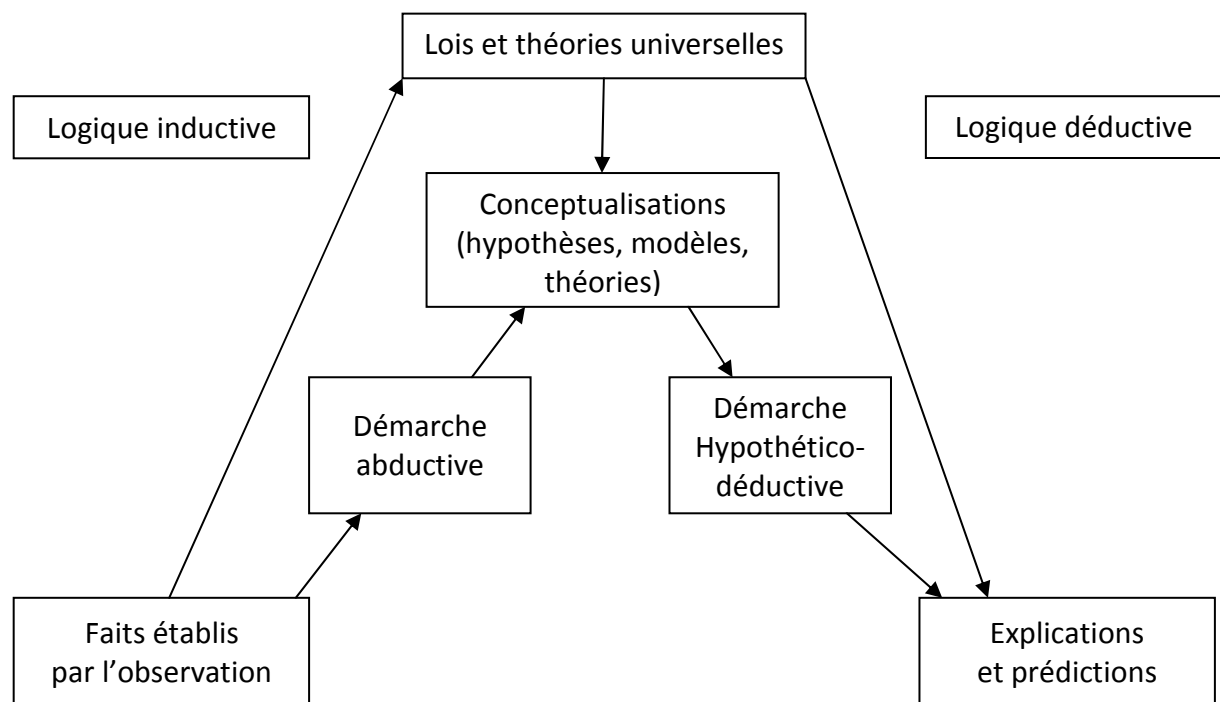


Figure 7. Modes de raisonnement et connaissance scientifique.

(in Charreire Petit and Durieux, 2007, p. 64 ; adapté de Chalmers, 1987)

La démarche adoptée peut ainsi être qualifiée d'abductive. En effet, notre contribution dans la production de connaissances consiste à interpréter les résultats émanant de nos terrains de recherche et à tirer des conjonctures, conjonctures nécessitant d'être testées ensuite pour être généralisées (pour passer au statut de lois).

1.2 Le design de la recherche

Le positionnement épistémologique et le mode de raisonnement ne permettent pas de mettre en avant une méthode d'analyse plutôt qu'une autre mais donnent un guide général permettant de définir l'objectif de la recherche. Nous avons opté pour une approche à dominante qualitative, les phénomènes étudiés étant complexes, émergents et dynamiques (Coutelle, 2005).

Design et méthodologies mises en œuvre tout au long de la recherche :

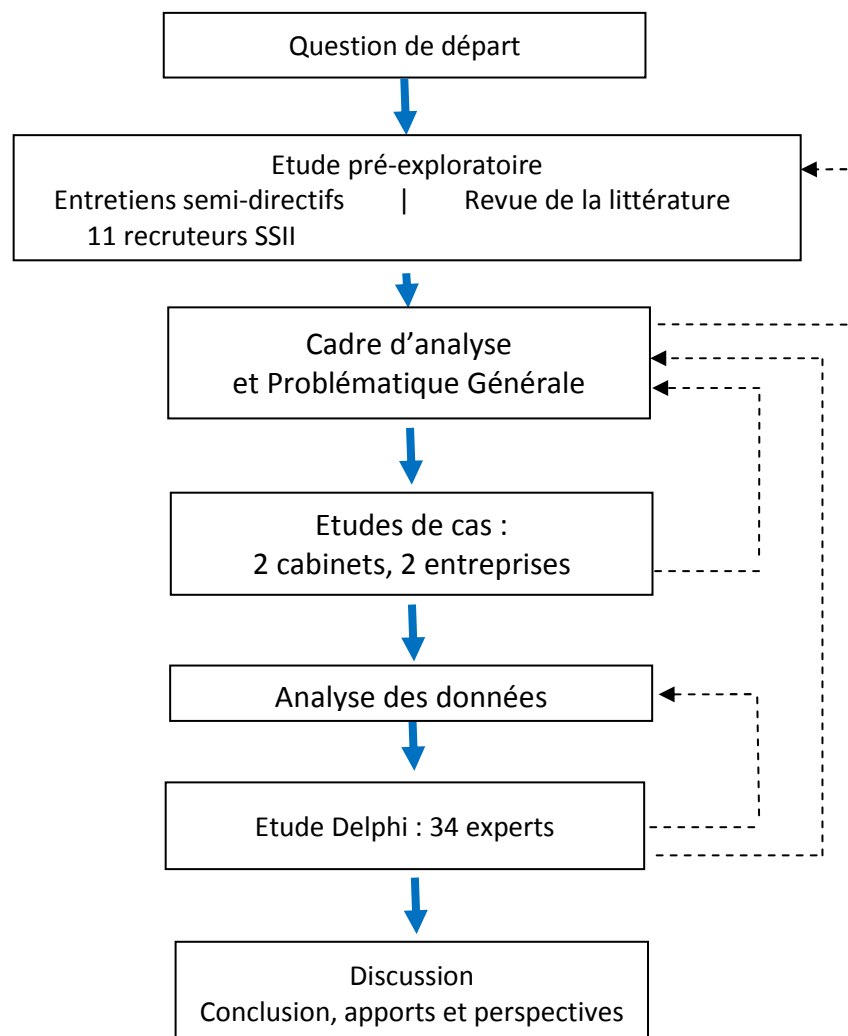


Figure 8. Design de la recherche

(1) Question de départ : l'origine de la recherche part d'un constat : de nouveaux sites Internet apparaissent et commencent à être mobilisés dans le cadre du recrutement.

(2) Etude pré-exploratoire : Après une brève revue de littérature, nous avons réalisé une étude pré-exploratoire auprès de responsables du recrutement dans des sociétés de services afin de déterminer si les médias sociaux étaient réellement utilisés par les recruteurs et dans quels buts. 11 entretiens semi-directifs téléphoniques ou en face à face ont ainsi été réalisés. Il s'agissait d'un échantillon certes réduit mais qui nous a permis d'avoir une première approche du phénomène étudié. Au travers cette étude nous avons pu mettre en évidence le réel intérêt porté par les recruteurs pour les médias sociaux, soulever plusieurs questions et mieux définir notre cadre d'analyse initial.

(3) Etudes de cas : Il est apparu nécessaire dans un deuxième temps de réaliser des études de cas auprès de cabinets de recrutement et d'entreprises évoluant dans des secteurs différents afin d'avoir une approche plus concrète du phénomène. La méthode de l'étude de cas permet de « *décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, en prenant en compte un grand nombre de facteurs* » (Giroux, 2003, p. 43). De par notamment les travaux de Yin (1994, 2009) et de Miles et Huberman (1994, 2003) l'étude de cas est désormais reconnue comme stratégie de recherche à part entière. La sélection des études de cas est explicitée dans la section 2.

(4) Analyse des données : Notre démarche de recherche s'est basée sur un mode d'exploration hybride (Charreire Petit and Durieux, 2007). L'analyse des données a donné lieu à de nombreux allers-retours entre observations empiriques et lectures académiques et nous a amené à reconsidérer notre problématique ainsi que notre cadre théorique. Le mode d'analyse des données est détaillé dans la section 3.

(5) Delphi : Suite aux études de cas, il est apparu certaines différences de points de vue entre les divers acteurs interrogés. Dans un deuxième temps, nous avons donc souhaité clarifier les points d'accord et de désaccords au sujet des médias sociaux et du recrutement à l'aide de la méthode Delphi. Il s'agissait également d'apporter une vision plus globale et

une part de prospective à notre recherche. La justification et la mise en œuvre de la méthode sont détaillées dans la section 4.

(6) Discussion et Conclusion : Nous avons ensuite effectué un retour aux participants et à la littérature afin de discuter nos différents résultats ce qui nous a ensuite permis de conclure ce travail de thèse en soulignant ces différents apports et des perspectives de recherche.

Section 2. Sélection des études de cas et analyse des données

2.1 Choix des cas et mode d'accès aux terrains

La méthode de l'étude de cas est une stratégie de recherche dynamique qui prend en compte la temporalité et évolue en cours de route pour s'adapter aux particularités et aux opportunités du terrain (Giroux, 2003). Elle est particulièrement féconde pour répondre à des questions de type « Comment... ? » ou « Pourquoi... ? ».

Les échantillons qualitatifs tendent à être orientés, plutôt que pris au hasard car la définition initiale de l'univers à étudier est plus limitée et les processus sociaux possèdent une logique et une cohérence qui sont généralement inutilisables en cas d'échantillonnage aléatoire (Miles and A.M. Huberman, 2003).

La sélection des cas de l'échantillon dépend ainsi de la problématique choisie mais aussi de l'accessibilité des données et de l'objectif du chercheur.

Yin (2009, p 46) distingue quatre types de designs d'études de cas :

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (<i>une seule unité d'analyse</i>)	Type 1	Type 3
Enchâssé (<i>unités d'analyse multiples</i>)	Type 2	Type 4

Figure 9. Quatre types de design d'études de cas selon Yin (2009, p. 46)

Notre design d'études de cas relève du Type 3 : quatre études de cas ont été menées auprès de deux cabinets de recrutement et deux entreprises, chaque cas étant considéré de façon holistique comme une seule unité d'analyse (l'organisation).

Notre échantillon offre à la fois de la similitude et de la variance entre les situations observées. Chaque cas a été sélectionné selon un critère central (critère de représentativité théorique) : l'utilisation des médias sociaux dans une perspective de recrutement. L'hétérogénéité des cas (activité et secteurs différents) permet de comprendre un phénomène émergent au travers d'expériences multiples et d'avoir une vision relativement large de ce phénomène.

Nous avons étudié deux types de cabinets : un cabinet généraliste (Alpha), établi depuis plus de trente ans, et un cabinet spécialisé dans les technologies de l'information (Bêta) créé en l'an 2000. Concernant les deux autres cas, il s'agit d'entreprises évoluant dans des secteurs différents, la banque d'une part (Gamma) avec une activité à dominante B to C, et les télécommunications d'autre part (Delta) avec une activité à dominante B to B.

Il s'agit selon Miles et Huberman (2003, p. 58) d'un « échantillonnage séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle ». Les cas, les échantillons n'ont pas été entièrement pré-spécifiés et ont évolué au fur et à mesure du travail de recherche (évolution des questionnements et recommandations). Selon Pettigrew (1990), la sélection des cas consiste en une démarche « d'opportunisme planifié » alliant créativité intellectuelle, énergie entrepreneuriale et habilité à gérer des liens avec des entreprises (Giroux, 2003, p. 51).

Différentes stratégies d'échantillonnage se distinguent dans la littérature (Miles and A.M. Huberman, 2003). Dans notre cas plusieurs stratégies se sont enchainées.

Le premier cas (Alpha) a été choisi selon une stratégie dite de **convenance**. En effet, nous avons mobilisé notre réseau local et obtenu un entretien avec le fondateur du cabinet de recrutement (fin septembre 2009) qui nous a ensuite permis d'interroger d'autres consultants.

Le cabinet Bêta et l'entreprise Gamma ont été sélectionnés selon des critères d'**intensité**. Nous les avons repérés suite à un travail de veille. Tous deux ont été identifiés de par leur activité sur les médias sociaux et leur communication au sujet de leurs stratégies de recrutement et de marque employeur. Nous avons ainsi contacté via le RSN LinkedIn, en amont d'une conférence sur les médias sociaux à Paris en mars 2010, le dirigeant de Bêta, et le responsable marque employeur web de Gamma afin d'explicitier notre démarche de recherche et solliciter un rendez-vous. Ils nous ont ensuite communiqué des contacts en interne. Ces deux rencontres ont été particulièrement importantes car, en plus de nous ouvrir les portes de leur société, les deux responsables nous ont recommandé à d'autres contacts extérieurs. Le responsable de Gamma nous a également conseillé d'être actifs sur Twitter ce qui a d'autant plus facilité notre intégration au fur et à mesure dans la « communauté RH 2.0 ».

Le quatrième cas (Delta) a été sélectionné par « **un effet boule de neige** », suite à une **recommandation** et une rencontre lors du troisième « apéro Twitter RH » parisien (Mai 2010). Ces soirées, désormais organisées chaque mois dans plusieurs villes de France, sont l'occasion de mettre un visage sur un compte Twitter et d'échanger sur les pratiques RH en toute convivialité. Ainsi, un consultant avec qui nous étions en contact via les médias sociaux nous a présenté le community manager RH de Delta, qui nous a ensuite invité à un séminaire interne à l'entreprise consacré à la mise en place de leur stratégie RH via les médias sociaux et nous a mis en contact avec les personnes concernées.

2.2 Collecte des données des études de cas

Nous avons triangulé les sources de données et méthodes de collecte afin de favoriser la validité interne et éviter les erreurs d'analyse (Miles and A.M. Huberman, 2003).

Les données primaires :

- **Entretiens semi-directifs** : Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les acteurs principalement concernés par ces nouvelles pratiques. Ces entretiens ont été réalisés en face à face ou par téléphone. L'entretien semi-directif (ou semi-structuré)

consiste à utiliser un guide d'entretien pour aborder une série de thèmes préalablement définis à l'aide de questions ouvertes et de relances. Le guide d'entretien représente un préparatif à la conduite de l'entretien, l'ordre et la teneur des questions sont adaptés en fonction des réponses de l'interlocuteur. Il s'agit d'un aide mémoire qui permet de vérifier qu'aucun thème important n'a été négligé mais ce mode d'entretien peut aussi amener le chercheur à aborder des sujets qu'il n'avait pas prévu (Demers, 2003). Le guide d'entretien est présenté dans l'annexe 2. Au total, 27 entretiens ont été menés entre septembre 2009 et février 2011, d'une durée de 51 minutes en moyenne (soit 23h). Chaque entretien a été enregistré puis retranscrit entièrement (286 pages de retranscription). Nous avons effectué pour chaque cas, excepté celui de Bêta¹³, des entretiens de suivi avec une personne clé plusieurs mois après l'entretien initial.

- **Observations** : Nous n'avons pas effectué d'observations à proprement parlé excepté pour l'un des cas. En effet, nous avons réalisé une journée d'observation dans l'entreprise Delta après avoir été invité à un séminaire interne organisé par l'équipe RH France. 25 à 30 personnes étaient réunies (managers, salariés, étudiants) pour une journée de brainstorming au format « BarCamp »¹⁴ consacrée à la mise en place de la stratégie « RH 2.0 ». Nous avons pris des notes d'observation tout au long de la journée (déroulement, thèmes abordés, questions posées, réactions des participants...) et récupéré les documents internes associés.

Par ailleurs, des notes d'observation ont également été prises lors de chaque entretien (réactions avant/après enregistrement, climat général, ressenti, commentaires et réflexions associées...).

Les données secondaires :

- **Internes** : A chaque cas s'ajoute une analyse de documents internes (rapports annuels, plaquettes de présentations, articles du site Internet institutionnel) et des

¹³ Il n'est pas apparu nécessaire de faire un entretien supplémentaire avec le cabinet Bêta, le suivi a été réalisé au travers des échanges via les RSN.

¹⁴ Un BarCamp est « *une rencontre, une non-conférence ouverte qui prend la forme d'ateliers-événements participatifs où le contenu est fourni par les participants qui doivent tous, à un titre ou à un autre, apporter quelque chose au Barcamp* » (définition Wikipedia, 2011). Un barcamp est basé sur le principe suivant : pas de spectateurs, tous participants .

différents sites Internet et médias sociaux mobilisés (pages Facebook, comptes Twitter, articles de blog, profils Viadeo, LinkedIn, participation à des discussions).

- **Externes** : Des documents externes ont été en parallèle collectés tels que des articles dans la presse professionnelle, des interviews vidéos, ou des présentations à des conférences (powerpoint). Nous avons également participé à des évènements professionnels auxquels les acteurs interrogés étaient présents. Nous avons pris des notes lors de leur intervention, réalisé des comptes-rendus, et récupéré les livres blancs officiels. Ce fut aussi l'occasion de rencontrer à nouveau les acteurs de manière plus informelle et de confirmer ou creuser certaines informations.

En complément de ces études de cas, nous avons mené 5 entretiens d'une heure en moyenne (5h d'enregistrement, 74 pages de retranscriptions) avec des Responsables de LinkedIn, Viadeo, Monster ainsi que deux responsables de l'APEC (un consultant référent réseaux sociaux et le Directeur web). Ces entretiens nous ont permis de recueillir le point de vue d'autres acteurs intermédiaires du recrutement et d'enrichir notre vision du phénomène étudié.

Entretiens	Nombre	Enregistrement	Retranscription
Etudes de cas	27	23h	286 pages
Responsables RSN et sites emploi	5	5h	74 pages
Total	32	28h	360 pages

Tableau 9. Récapitulatif des entretiens réalisés

Le tableau ci-dessous présente nos quatre études de cas.

	Cabinets RH		Entreprises	
	Alpha	Beta	Gamma	Delta
Activité, Secteur	Cabinet Généraliste	Cabinet Spécialisé TI	Banque	Télécommunication
Structure	15 bureaux (10 en France), 25-30 consultants	1 bureau Paris, 6 consultants (dont 2 directeurs)	Près de 60 000 employés en France (+15 000 dans +80 pays)	Environ 10 000 employés en France (+75 000 dans 130 pays)
Entretiens semi-directifs	- 7 entretiens : > Fondateur > Associé A (x2) > Associé B > Chargée de recherche > 2 Consultants	- 4 entretiens > Dirigeant > Directrice Adjointe > 2 consultants	- 8 entretiens : > Resp. Marque Employeur web (x2) > Assistante Community Manager > Resp. Communication Mission-Handicap > Chef de projet Business-Game > Resp. Campus Management et pré-recrutement > Resp. Recrutement > Conseillère en recrutement	- 8 entretiens : > DRH > Community Manager RH (x2) > Community Manager Corporate > Resp. formation (serious game) > Resp. Développement Emploi et Diversité > Resp. RH > Manager : Directeur Marketing
Outils Web de type BDD	Site Internet Sites emploi Logiciel	Site Internet Sites emploi Logiciel	Site « carrières » Sites emploi Logiciel	Site « carrières » Sites emploi <i>gratuits</i> Logiciel
Médias Sociaux	Facebook, Twitter, YouTube, Blog Viadeo, JDN Réseau (Copains Pro), LinkedIn	Facebook, Twitter (2), YouTube, Blog, Flickr, Slideshare LinkedIn, Viadeo <i>RSN interne</i>	Facebook (4), Twitter (3), Blog, Web-TV En cours : LinkedIn et Viadeo <i>RSN interne (dépt. RH)</i>	Facebook Twitter (2) Envisagés : LinkedIn et Viadeo <i>RSN interne</i>

Tableau 10. Récapitulatif des cas étudiés

2.3 Analyse des données des études de cas

Plusieurs méthodes d'analyse existent et sont récapitulées dans le tableau ci-dessous. Nous avons opté pour une analyse thématique. Notre démarche est exploratoire et vise à interpréter un corpus important, à faible lisibilité et non homogène.

	Analyses Lexicales : « De quoi parle-t-on ? »	Analyses Linguistiques : « comment en parle-t-on ? »	Analyses Cognitives : « Comment structurer une pensée ? »	Analyses Thématiques : « Comment interpréter un discours ? »
Cadre méthodologique	- exploratoire - modèle	- exploratoire	- exploratoire	- exploratoire - modèle
Implication du chercheur	- Faible	- Forte - Faible	- Forte	- Forte
Axe temporel	- instantané - longitudinal	- instantané	- instantané	- instantané - longitudinal
Objet d'analyse	- un groupe	- un individu	- une situation	- un projet
Taille du corpus	- importante	- limitée	- limitée	- importante
Lisibilité Corpus	- forte	- forte	- faible	- faible
Homogénéité Corpus	- faible	- forte	- forte	- faible
Structuration langage	- faible	- faible		- forte
Moment de l'analyse statistique	- découverte ex-ante - contrôle ex-post	- ex-ante	- ex-post	- ex-post

Tableau 11. Les facteurs de choix d'un type d'analyse de données textuelles d'après Fallery and Rodhain (2007)

2.3.1 Codage ouvert, de premier niveau

L'analyse de contenu consiste à « découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Allard-Poesi et al., 2007, p. 498). Le logiciel NVivo 8 a été utilisé afin de coder les données. Les unités d'analyse retenues sont les phrases et les paragraphes. NVivo permet notamment d'importer des documents, de définir des mots clés (« nœuds ») et de relier à des phrases ou des paragraphes un ou plusieurs mots clés.

Le codage a été réalisé de manière émergente, c'est-à-dire au fur et à mesure de la collecte et de la lecture des données. Il s'agit d'un codage ouvert (Strauss and Corbin, 1990) consistant à nommer et catégoriser les phénomènes grâce à un examen approfondi des

données. Cela correspond à la phase de décontextualisation des données qui « *consiste à sortir de son contexte un extrait du texte, afin de le rendre sémantiquement indépendant* » (Fallery and Rodhain, 2007).

2.3.2 Hiérarchisation des nœuds et recontextualisation

La recontextualisation consiste dans NVivo à regrouper les nœuds pour en faire un tout intelligible et porteur de sens. Ainsi, au fil du codage des données et suite à de nombreux allers-retours entre les données et la littérature, certains codes ont été modifiés, ajoutés, supprimés et les premiers entretiens analysés ont du être recodés. L'objectif final étant d'identifier et stabiliser les principales thématiques en regroupant les nœuds en fonction de celles-ci.

Nous avons ainsi au fur et à mesure créé à l'aide de NVivo des « nœuds hiérarchiques » (thématiques) auxquels ont été associés les codes correspondants (« nœuds enfants »). A partir de là, nous avons utilisé la fonction de recherche textuelle et la fonction « requêtes » pour notamment rechercher des mots et des cooccurrences. Nous avons par exemple croisé certains codes afin de faire ressortir les verbatims associés (par exemple : croisement des noeuds Facebook et marque employeur).

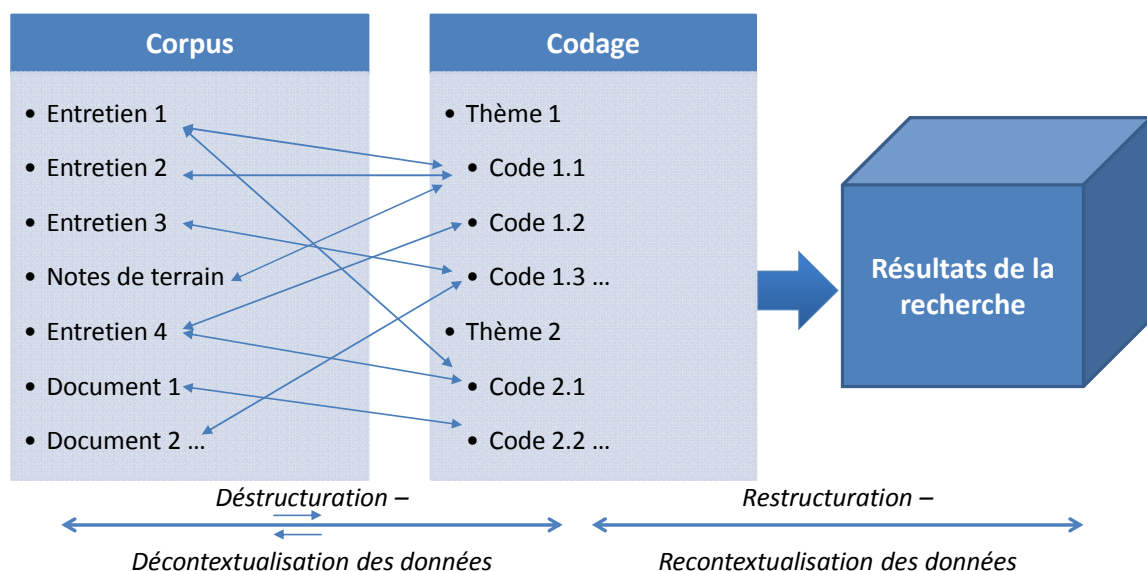


Figure 10. Processus d'analyse des données, adapté de Deschenaux (2007)

En parallèle, nous avons pris des notes et rédigé des **résumés intermédiaires des cas**. Le résumé intermédiaire par cas permet d'intégrer les données, contrôler la nature et la précision des informations, c'est-à-dire confronter les principaux résultats obtenus jusque là, évaluer le crédit que l'on peut leur accorder, et lister les lacunes, les énigmes et les données qu'il paraît encore nécessaire de collecter (Miles and A.M. Huberman, 2003). Il s'agit d'un document provisoire qui synthétise les connaissances acquises relatives au cas et indique ce qui reste encore à découvrir. Le résumé était une première étape visant à dégager un compte rendu du site cohérent.

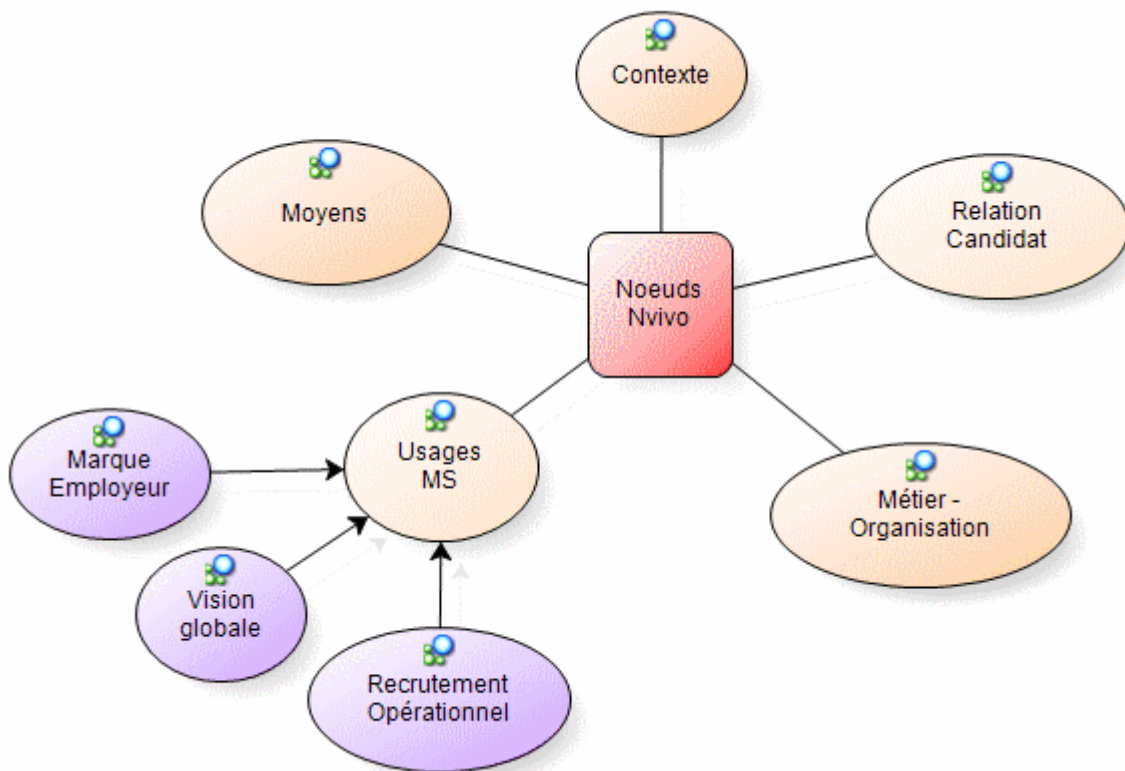


Figure 11. Nœuds hiérarchiques créés avec NVivo

Le détail des nœuds hiérarchiques et des nœuds enfants associés est présenté en annexe 3.

Section 3. Méthodologie de l'étude Delphi

3.1 Origine et justification de l'étude Delphi

Comme indiqué précédemment, suite à l'analyse des études de cas, il est apparu des différences de points de vue entre les divers acteurs interrogés ; différences également présentes dans la presse professionnelle (ex. Les Echos (2012) : « *Les réseaux sociaux deviennent incontournables dans les politiques de recrutement* » ; Le Monde Economie (2012): « *les réseaux sociaux restent peu utilisés pour chercher un emploi* »). Nous avons donc souhaité clarifier les points d'accords et de controverses. Il s'agissait également d'apporter une vision plus globale et une part de prospective à notre recherche. La méthode Delphi s'est avérée appropriée pour atteindre cet objectif.

En effet, la méthode Delphi a été à l'origine développée par Norman Dalkey et Olaf Helmer dans les années 1950 pour obtenir et organiser les opinions d'un groupe de spécialistes sur des questions de prospective militaire (Dalkey and Helmer, 1963). Elle permet de recueillir les jugements d'experts au travers d'une série de questionnaires de façon itérative. Il s'agit d'une méthode de recherche très adaptable, utilisée dans de nombreux domaines comme un instrument d'aide à la décision, pour explorer un sujet d'étude, pour construire des modèles ou encore pour réaliser des scénarios et des prévisions (Linstone and Turoff, 1975; Okoli and Pawlowski, 2004).

Il n'existe pas de règles préétablies pour les études Delphi, toutefois, Rowe et Wright (1999) définissent la méthode Delphi classique par quatre caractéristiques principales :

1. Anonymat des participants : elle permet aux participants de s'exprimer librement et éviter toute influence basée sur la personnalité ou le statut des répondants comme cela peut être le cas lors des réunions de groupe.
2. Itération : elle permet aux participants d'affiner leur point de vue au fur et à mesure de l'avancement de l'étude.
3. Retour contrôlé : elle informe les participants des réponses des autres participants, et leur fournit l'occasion de clarifier ou modifier leur point de vue.

4. Agrégation statistique des réponses : elle permet une analyse quantitative et l'interprétation des données (Schmidt, 1997).

Le but d'une étude Delphi est généralement d'atteindre un consensus, au travers des itérations successives. Néanmoins, dans certains cas, le consensus n'est pas forcément le but recherché. Notre étude se rapproche ainsi d'avantage du Delphi dit argumentaire (*Argument Delphi*) tel que définit par Kuusi (1999). En effet, l'approche choisie vise à favoriser la discussion et faire ressortir les arguments pertinents plutôt que la seule recherche de consensus.

3.2 Mise en œuvre de la démarche de l'étude Delphi

- **Conception du questionnaire initial :** A partir de la revue de la littérature et des études de cas, nous avons formulé 20 propositions : 12 propositions dites de « validation » (affirmatives) et 8 propositions dites de « prospective » (rédigées au futur). Les propositions ont été énoncées de façon à amener les experts à se positionner et à argumenter leurs réponses (formulation peu consensuelle). Par exemple, la proposition 4 a été rédigée de la manière suivante : « Les médias sociaux sont *devenus indispensables* pour développer des relations sur le long terme avec des « pré-candidats » à l'écoute du marché. » Le terme indispensable a été préféré à l'adjectif utile, pour inciter les experts à débattre. Des mots forts, assez catégoriques ont ainsi été employés (ex. insuffisants, oblige, considérablement, jamais...).

Un pré-test a été réalisé. Les propositions ont été relues par plusieurs chercheurs du laboratoire (4) afin de s'assurer de leur compréhension. Cela a donné lieu à quelques modifications dans la formulation de certaines propositions. D'une manière générale, ce pré-test nous a incité à utiliser un vocabulaire simple et ajouter quelques précisions entre parenthèses lorsque nécessaire.

Nous avons opté pour des échelles de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Nous avons retenu sept points selon les critères de Cox (1980) et de Preston et Colman (2000). Ce choix permet également d'offrir aux participants plus de souplesse

dans leurs réponses. Les questionnaires ont été envoyés par email sous la forme de documents Word (voir annexe 4).

- **Sélection des experts et collecte des données** : Le choix des « experts » est un élément essentiel qui conditionne la qualité des résultats (Adler and Ziglio, 1996; Bolger and Wright, 1994). La validité des résultats d'une enquête Delphi dépend du savoir, de la compétence et de la coopération intentionnelle des experts consultés. Il est recommandé de varier la composition du groupe d'experts afin d'enrichir la qualité des réponses.

Concernant la taille du panel d'expert à consulter, il n'existe pas de règles strictes dans la littérature. La taille du panel varie selon les études entre un petit nombre d'experts et des centaines (Linstone and Turoff, 1975). Plusieurs facteurs influencent le nombre d'experts sélectionnés (Isaac, 1996) : l'existence même d'un certain nombre d'experts identifiables sur le sujet étudié, leur volonté de participer, le temps et le budget.

Au travers des études de cas et de notre usage professionnel de différents RSN (Twitter, Viadeo, LinkedIn) nous avons été en contact avec de nombreux experts des médias sociaux et du recrutement. L'identification des experts a été ainsi facilitée. Afin d'atteindre un échantillon suffisant, nous avons contacté 44 experts. 34 d'entre eux ont accepté de participer et ont effectivement répondu au questionnaire, soit un taux de réponses final de 77%.

Notre panel est composé de la façon suivante :

Académiques (8)	Chercheurs académiques ayant publié et/ou participé à des conférences ou groupes de travail sur les thématiques des médias sociaux et des RH
Praticiens (26)	<ul style="list-style-type: none"> - Consultants des cabinets de recrutement (8) - Consultants dans des cabinets de conseil en RH et en management (7) - Responsables RH en entreprise (5) - Responsables pour des sites emploi ou des réseaux sociaux numériques (6)

Tableau 12. Composition du panel de l'étude Delphi

- **Un Delphi en trois tours** : L'étude Delphi a été réalisée entre le 28 Mars et le 20 Juin 2011 (12 semaines).

Lors du **premier tour**, nous avons demandé aux experts de noter chaque proposition de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord), de les commenter s'ils le souhaitent, et de rédiger éventuellement d'autres propositions en bas de tableau (la proposition 21 a ainsi été ajoutée). Les délais de réponses variant entre 1 jour et 3 semaines, une relance a été envoyée.

Au **deuxième tour**, nous avons indiqué à chaque expert, pour chaque proposition, la médiane, l'histogramme des réponses et leur positionnement en rouge. Les experts devaient :

- Compte tenu de l'avis des autres, confirmer ou modifier leurs notations
- Commenter leur positionnement, surtout s'ils modifiaient leur vote.
- Noter chaque proposition de A (très important) à D (peu important).

Ce second tour a duré 4 semaines, deux relances ont été nécessaires.

Lors troisième tour, nous avons identifié et communiqué trois groupes de propositions :

- Groupe 1 : propositions avec un faible consensus mais jugées importantes à très importantes.
- Groupe 2 : propositions avec un fort consensus et jugées importantes à très importantes.
- Groupe 3 : propositions avec un faible niveau de consensus mais jugées peu ou pas importantes. Pour le premier groupe nous avons demandé aux experts d'expliquer pourquoi le consensus était faible alors que la proposition était classée d'« importante à très importante » La médiane, l'histogramme des réponses ainsi que le positionnement de l'expert en rouge étaient indiqués. Ce dernier tour a duré 5 semaines et deux relances ont été nécessaires. Contrairement aux tours précédents, tous les experts n'ont pas répondu. Nous avons obtenu un taux de réponse de 70% (24 experts sur 34).

SECONDE PARTIE. METHODOLOGIE ET RESULTATS

CHAPITRE 4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

1. Les sites entreprises, les jobboards, sont incontournables mais avec le développement des Médias Sociaux ils sont désormais insuffisants pour recruter.
2. Avec le développement des échanges sur les Médias Sociaux les entreprises et les cabinets de recrutement ont perdu la maîtrise de l'information et elles doivent accepter d'échanger avec les candidats potentiels.
3. La pratique des Médias Sociaux par les candidats a amplifié l'exigence d'une relation plus personnalisée, équilibrée et transparente avec l'entreprise / le cabinet de recrutement.
4. Les Médias Sociaux sont devenus indispensables pour développer des relations sur le Long Terme avec des « pré-candidats » (<i>candidats passifs</i>) à l'écoute du marché.
5. Gérer son identité numérique (<i>gérer sa présence en ligne, savoir communiquer sur soi, interagir</i>) est devenu une compétence recherchée, valorisée et indispensable.
6. Même si la génération Y est réputée pour son usage personnel des médias sociaux, l'utilisation professionnelle des médias sociaux n'est pas une question d'âge.
7. Il faut clairement distinguer les Réseaux Sociaux Numériques professionnels (ex. Viadeo, LinkedIn) utilisés pour le recrutement des autres Médias Sociaux (Twitter, Facebook, blogs et autres outils de publications) utilisés pour développer la marque employeur.
8. Il est nécessaire d'adopter des stratégies différenciées et ciblées (par outils, thèmes, personnes) pour mettre en place des actions sur les Médias Sociaux.
9. La veille sur les Médias Sociaux (observations et réactions) est l'élément le plus important pour développer une stratégie de marque employeur.
10. La pratique des Médias Sociaux oblige à créer de nouveaux postes dans les entreprises (Responsable de la Marque employeur, Community Manager RH...).
11. Avec l'utilisation des Médias Sociaux, les frontières internes-externes sont de plus en plus floues (rôle des Community Manager, outils intranet/Internet, répercussions privé/professionnel...).
12. Les Médias Sociaux sont simplement des outils complémentaires pour améliorer le recrutement et gérer la marque employeur.
13. Les Médias Sociaux vont changer considérablement la gestion de la relation candidat (avec des relations établies sur le long terme, avec plus de proximité, davantage basées sur l'échange...).
14. Les Médias Sociaux vont donner aux professionnels RH un rôle plus important dans les décisions stratégiques.
15. L'utilisation des Médias Sociaux pour le recrutement ne concernera jamais que des profils particuliers (certains secteurs, certains statuts professionnels, certaines tranches d'âges...).
16. Même si un pilotage formel des communautés sur les Médias Sociaux est au départ indispensable (<i>via un Community Manager</i>), à terme leurs structures seront plus ouvertes avec un engagement spontané de membres internes et externes à l'entreprise.
17. En raison des difficultés liées à la maîtrise des Médias Sociaux, les entreprises vont externaliser davantage leurs recrutements auprès de cabinets de recrutement expérimentés.
18. Par l'extension des possibilités de cooptation, les Médias Sociaux vont entraîner une plus grande décentralisation des responsabilités de recrutement auprès des managers et des employés.
19. La pratique des Médias Sociaux par les candidats va entraîner un comportement de zapping dans les carrières professionnelles (changement fréquent d'entreprises).
20. Avec le développement de l'activité des candidats sur les Médias Sociaux (interactions, blogs...), les entreprises vont accorder plus d'importance aux compétences qu'aux profils de postes (<i>compétences plus visibles...</i>).
21. Le développement des médias sociaux favorise l'apparition de comportements non éthiques de la part des recruteurs

Tableau 13. Liste des 21 propositions soumises au jugement des experts

3.3 Analyse des données de l'étude Delphi

Afin d'analyser les réponses, nous avons créé un fichier Excel regroupant l'ensemble des données issues des questionnaires récoltés. Nous l'avons rempli au fur et à mesure de la réception des questionnaires et au fil des tours. Les réponses manquantes (4 au premier tour, 2 au deuxième tour) ont été corrigées non pas par la méthode de remplacement par la médiane (Zenou, 2004) mais en les remplaçant par la note de 4. En effet, les non réponses étaient délibérées et exprimaient la difficulté de l'expert à répondre (en référence aux commentaires écrits). Des données à la fois quantitatives et qualitatives ont été collectées et ont fait l'objet d'analyses spécifiques. La collecte de données, les statistiques descriptives et l'analyse des commentaires ont été effectués avec Excel. Les tests statistiques ont été réalisés avec SPSS.

3.3.1 Analyse des données quantitatives

Nous avons reporté sur la première feuille de notre document Excel les réponses chiffrées pour chaque expert et chaque proposition, ce qui nous a permis de calculer automatiquement les statistiques suivantes grâce à la création de formules :

- **Me** : la médiane de chaque proposition
- **EAM** : l'écart moyen absolu à la médiane mesuré comme suit :

Avec :

$$EAM = \frac{|\sum_i^n Xi - M|}{n}$$

X_i : degré de la proposition appréciée par l'expert i

M : médiane de la proposition

n : nombre total d'experts.

- **% IIQ** : le pourcentage de réponses comprises dans l'intervalle interquartile [Q1 ; Q3]
- **% IM1** : le pourcentage de réponses comprises dans l'intervalle [médiane -1 ; médiane +1]
- **% de changements** : le pourcentage de changements par proposition, et par expert (au deuxième tour uniquement)

Afin de mesurer le degré de consensus pour chaque proposition nous utilisons le seuil d'EAM, (Isaac, 1996; Vella et al., 2000; Zenou, 2004), affiné des autres mesures de dispersion.

Deux tests statistiques ont quant à eux été réalisés via le logiciel SPSS.

- **W de Kendall** : le W de Kendall, ou coefficient de concordance de Kendall, permet de mesurer le niveau de consensus global, d'observer si ce niveau augmente d'une étape à une autre et de mesurer sa robustesse (significativité statistique). Le W de Kendall se situe entre 0 (pas d'accord) et 1 (accord total). Schmidt (1997), à dressé une table d'interprétation des coefficients de Kendall :

W	Interprétation
0,1	Consensus très faible
0,3	Consensus faible
0,5	Consensus modéré
0,7	Consensus fort
0,9	Consensus très fort

Tableau 14. Table d'interprétation des coefficients de Kendall, selon Schmidt (1997)

- **Test (des rangs-signés) de Wilcoxon** (tour 2) : Le test de Wilcoxon permet de mesurer la convergence ou la divergence des évaluations. Il s'agit d'un test statistique non paramétrique. Nous l'effectuons sur la distribution des écarts absolus moyens à la médiane (EAM) de l'ensemble des propositions. Le test consiste à tester deux hypothèses :

H0 : la distribution des EAM est identique entre les tours 1 et 2

H1 : la distribution des EAM au tour 2 est inférieure à celle du tour 1 ($EAM_2 < EAM_1$; convergence des réponses).

Si H1 est significativement validée à un seuil de confiance élevé (au moins 1%), nous pouvons affirmer que les réponses convergent entre les deux tours.

3.3.2 Analyse des données qualitatives

Nous avons créé une feuille Excel pour chaque proposition à l'intérieur de laquelle nous avons reporté l'ensemble des évaluations chiffrés et les commentaires associés de chaque expert. L'analyse qualitative (thématique) a ainsi été réalisée directement via Excel en triant les commentaires en fonction des notes, en les codant directement dans le texte (ex. [Ok] [plutôt OK] [nuance-évolution] [Pas Ok] [freins]) et en associant un code couleur en fonction de la nature des réponses : vert pour tout à fait d'accord; blanc pour nuances et neutre ; et rouge pas du tout d'accord. Cette étape s'est avérée nécessaire notamment car la notation n'était pas toujours tout à fait représentative du commentaire associé. Un extrait de ce document Excel est présenté dans l'annexe 5.

Section 4. Fiabilité et Validité de la recherche

La **fiabilité** et **validité** de la recherche qualitative reposent principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire concrètement le processus entier de sa recherche en particulier dans les phases relatives à la collecte et l'analyse des données (Drucker-Godard et al., 2007; Miles and A.M. Huberman, 2003). C'est ce que nous avons souhaité valoriser dans ce chapitre en explicitant nos choix et notre démarche de collecte et d'analyse des données.

La **fiabilité de l'instrument de mesure** peut s'estimer à partir de la fiabilité intercodeurs. Cela consiste à « *demander à différents codeurs d'analyser les données à partir d'un ensemble de catégories prédéterminées dans un protocole de codage puis d'estimer la fiabilité intercodeurs à partir des taux d'accords entre les différents codeurs [...]*» (Drucker-Godard et al., 2007, p. 275). Le codage a ici été effectué par une seule personne, la fiabilité intercodeurs n'a donc pas encore été testée. Néanmoins, nos observations répétées au travers des différentes études de cas et de l'étude Delphi permettent de renforcer la fiabilité de notre recherche.

La **validité interne** consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude (Drucker-Godard et al., 2007). Il s'agit de vérifier la crédibilité et l'authenticité de la recherche. A-t-on maximisé la richesse de l'information collectée ? Les résultats ont-ils un sens ? Sont-ils crédibles aux yeux des personnes que nous avons étudiées ? Sommes-nous en possession d'un portrait authentique de ce que nous avons observé ? (Miles and A.M. Huberman, 2003). Nous avons mis en œuvre plusieurs éléments afin de renforcer la validité interne des résultats :

- *La triangulation* : Une grande importance a été portée aux procédures d'échantillonnage et de recueil des données. Nous avons multiplié les sources de données (données primaires, secondaires internes, secondaires externes) et les méthodes de collecte (entretiens semi-directifs, recueil de documents, observation) pour corroborer nos résultats au fur et à mesure de la collecte.

- *L'émission de propositions rivales* : tout au long de l'analyse des données nos premières interprétations ont fait l'objet de discussions avec d'autres chercheurs et d'autres praticiens lors de diverses occasions (réunions, séminaires, conférences académiques ou professionnelles...) et d'un aller-retour avec la littérature. Cela nous a permis de remettre en question nos explications initiales et d'émettre des propositions rivales, que nous avons ensuite confronté à la collecte de nouvelles données empiriques.

- *La saturation* : Selon Drucker-Godard et al. (2007), il est souhaitable de rechercher la saturation empirique pour s'assurer de la solidité du recueil des données. Ainsi la collecte des données doit être poursuivie jusqu'à ce que les données recueillies n'apportent plus d'informations nouvelles et que l'information marginale ne remette pas en question les cadres construits. Une redondance des données collectées est apparue lors du quatrième cas. Nous pensons avoir collecté, au moment de notre recherche, les principales informations utiles et accessibles pour répondre à notre problématique.

La **validité externe** d'une recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et/ou de réappropriation des résultats d'une recherche (Drucker-Godard et al., 2007). Il s'agit d'évaluer les conditions de transférabilité et de généralisation des résultats. Peut-on transférer les résultats dans d'autres contextes ? Jusqu'où peuvent-ils être

généralisés ? Les techniques visant à s'assurer de la validité externe d'une recherche qualitative portent principalement sur la démarche même de recherche. Le chercheur doit ainsi remettre en question constamment son mode de travail (Drucker-Godard et al., 2007). Nous avons utilisé plusieurs tactiques visant à améliorer la validité externe soulignées dans la littérature (Drucker-Godard et al., 2007; Eisenhardt, 1989; Koenig, 2005; Miles and A.M. Huberman, 1994; Yin, 1994, 2009) :

- *Des études de cas multiples* : Le choix des cas constitue un élément essentiel pour tester la capacité de réplique et de généralisation analytique de la recherche qualitative. Différents auteurs recommandent de recourir à plusieurs études de cas pour faire varier les caractéristiques contextuelles de la recherche et limiter ou maîtriser au tant que possible les spécificités dues au choix d'un cas particulier (Eisenhardt, 1989; Miles and A.M. Huberman, 2003; Yin, 1994, 2009). Comme indiqué précédemment notre échantillonnage est diversifié sur le plan théorique et offre à la fois de la similitude et de la variance entre les situations observées. Chaque cas a été sélectionné selon un critère de représentativité théorique (l'utilisation des médias sociaux dans une perspective de recrutement), et des critères de variété (taille, secteurs, activités) et de potentiel de découverte (cas riches en information).

- *La description et richesse des informations communiquées* : Il est conseillé de donner suffisamment de détails sur l'ensemble de la démarche de recherche pour permettre des comparaisons et une éventuelle reproduction de la recherche. Nous avons ainsi décrit notre design de recherche, notre échantillonnage avec les éléments contextuels associés, et fourni des informations suffisamment denses sur les résultats (tableaux, synthèses, verbatim) afin de permettre aux lecteurs d'évaluer leur transférabilité.

- *La détermination de l'étendue et des limites d'une généralisation* : nous avons apporté un regard critique concernant nos résultats et donnons des éléments dans la *conclusion générale* concernant l'étendue mais aussi les limites de leur généralisation.

- *Le retour à la littérature et aux experts* :

A la littérature : nous avons effectué des allers-retours permanents entre les données empiriques et la littérature afin de mettre en perspective nos résultats par rapport aux travaux existants.

Aux experts : l'évaluation des résultats avec le recours aux experts permet selon Koenig (2005) également de renforcer la confiance dans les possibilités de transposition des résultats. Le retour aux participants dans le cadre des études de cas et de l'étude Delphi mais également auprès d'autres professionnels nous a permis de renforcer la validité pragmatique c'est à dire d'évaluer l'intérêt et l'utilité de la recherche.

Nous traiterons en détail le retour à la littérature et aux experts dans le chapitre discussion.

Drucker-Godard et al. (2007) soulignent toutefois que la validité parfaite d'une recherche n'existe pas. Il appartient au chercheur d'adopter une attitude critique par rapport à son propre travail, ce que nous avons essayé de faire tout au long de cette recherche.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Ce chapitre a permis de poser les bases de notre méthodologie de recherche.

Cette thèse adopte une posture interprétativiste et une démarche abductive afin de développer une compréhension de la réalité sociale qu'expérimentent les sujets et de tirer des conjonctures à partir des résultats obtenus. Notre design de recherche repose sur une méthodologie à dominante qualitative, les phénomènes étudiés étant complexes, émergents et dynamiques.

Nous avons tout d'abord opté pour la conduite d'études de cas multiples. Nous avons sélectionné quatre cas (deux cabinets de recrutement et deux entreprises) selon un critère central : l'utilisation des médias sociaux dans une perspective de recrutement. L'hétérogénéité des cas (activités et secteurs différents) permet d'avoir une vision plus riche du phénomène étudié. Plusieurs stratégies d'échantillonnage ont été mobilisées afin de sélectionner ces cas (convenance, intensité et recommandation).

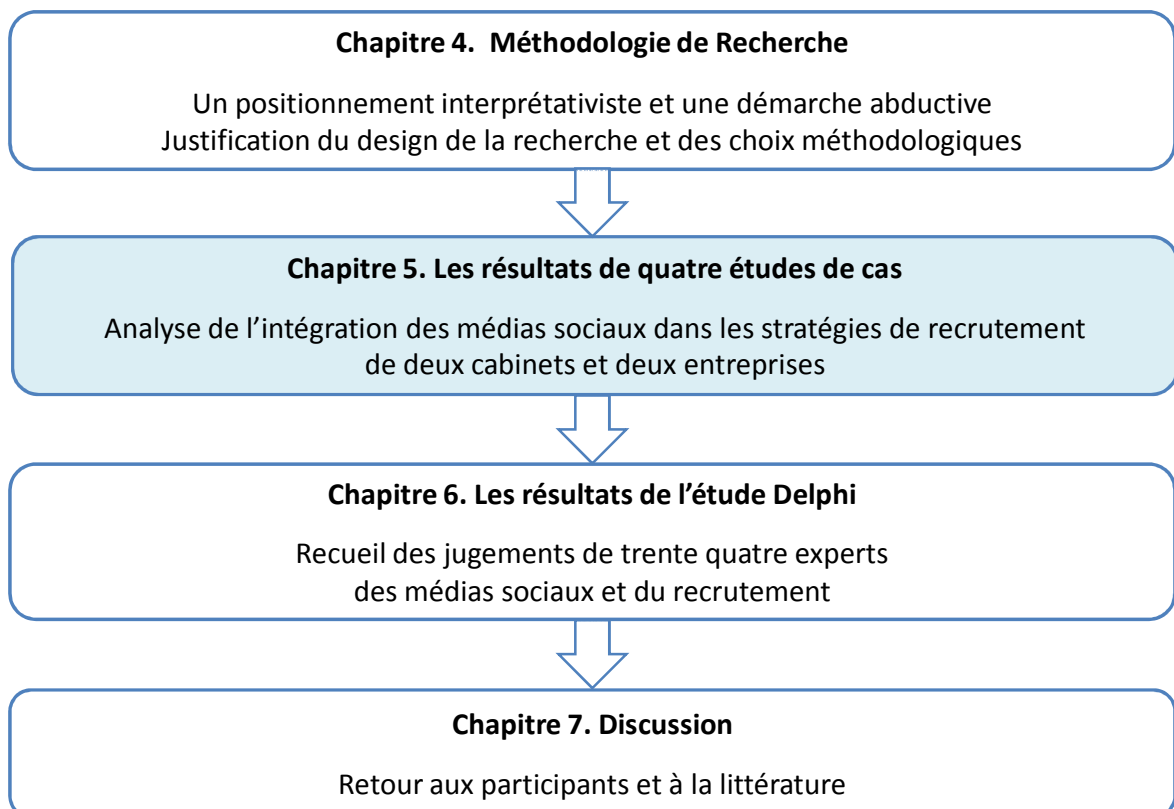
Nous avons collecté des données primaires (entretiens semi-directifs, observations) et secondaires (internes et externes) dont nous avons effectué une analyse thématique à l'aide du logiciel NVivo.

Nous avons ensuite décidé de réaliser une étude Delphi auprès de 34 experts du recrutement et des médias sociaux (praticiens et académiques) afin de clarifier certains points et d'apporter une part de prospective à notre recherche. La démarche de recherche et le mode d'analyse des données inhérents à cette étude ont été justifiés.

Tout au long de cette recherche, nous avons tenu à garantir la fiabilité et la validité interne et externe des résultats obtenus à l'aide de différents moyens (explicitation de notre démarche, observations répétées, triangulation, saturation, retour à la littérature et aux experts...) et en gardant une attitude critique par rapport à notre propre travail. Nous espérons y être parvenus.

Dans les deux chapitres suivants nous présenterons les résultats issus de nos études de cas puis de l'étude Delphi. Nous discuterons ensuite ces résultats par un retour aux participants et à la littérature.

SECONDE PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS



Chapitre 5. Les résultats de quatre études de cas

Ce chapitre est consacré aux résultats de nos études de cas. Dans une première section, nous présenterons notre analyse intra-cas, c'est-à-dire les résultats obtenus pour chacun des cas étudiés en commençant par le cabinet Alpha, puis Bêta, puis l'entreprise Gamma et Delta. Dans une seconde section, nous exposerons les résultats de l'analyse inter-cas, issus de la comparaison entre les différents cas étudiés.

Section 1. Les résultats particuliers de chacun des cas

1.1 Le cas Alpha

1.1.1 La présentation du contexte d'Alpha

Le cabinet Alpha est un cabinet de conseil en ressources humaines. Il s'agit d'un cabinet généraliste. Ses principaux clients sont des PME mais aussi des grandes entreprises réparties dans différents secteurs (finance, BTP, commerce, grande distribution, collectivités...). Le siège du cabinet est situé à Montpellier, il dispose également d'un réseau de 15 agences (dont 10 en France) et d'une équipe de plus de 25 consultants comprenant une chargée de recherche (sourcing). Il est cogéré par le fondateur du cabinet et deux associés. Le cabinet bénéficie d'un rayonnement régional important (forte réputation, participation à de nombreuses interviews et événements locaux).

Le cabinet, créé dans les années 1970, a suivi au fur et à mesure les évolutions d'Internet. Il a développé en 1996 son propre site Internet qui permet depuis 2002 de gérer les candidatures et les contacts commerciaux. Les annonces papiers ne sont quasiment plus utilisées sauf demande expresse du client. Le cabinet, selon ses propres dires, se tourne « *doucement* » vers les médias sociaux depuis 2006.

Années 1970	- Création du Cabinet - Annonces papiers
Fin années 1990	- Ouverture du site Internet vitrine (1996) - Utilisation des sites emploi
2002	- Ajout d'un bureau virtuel (extranet) au site Internet
2004-2005	- Ouverture d'un compte Viadeo (ex Viaduc)
2005	- Ouverture du Blog du fondateur (décembre)
2006-2007	- Utilisation plus intensive de Viadeo par la chargée de recherche - Utilisation de Linkedin et JDN réseau par la chargée de recherche
2009	- Ouverture d'une page Facebook - Ouverture d'un compte Twitter (<i>synchronisé avec Facebook</i>) - Ouverture d'une chaîne YouTube
2011	- Diffusion automatisée des offres d'emploi sur Facebook et Twitter - Synchronisation de Twitter avec Viadeo.

Tableau 15. Historique des pratiques chez Alpha

1.2.2 Les différents usages en termes d'e-recrutement chez Alpha

- Site Internet et sites emploi

Le cabinet a créé son propre site Internet en 1996. Au départ il ne s'agissait que d'un site vitrine permettant de présenter le cabinet et son activité. En 2002, un extranet a été créé afin centraliser et gérer l'ensemble des candidatures et des contacts commerciaux. Les candidats postulent directement sur le site à l'aide d'un formulaire, que ce soit en réponse à une offre ou pour une candidature spontanée. Les consultants disposent d'un bureau virtuel à partir duquel ils peuvent répondre aux candidats et effectuer un suivi des dossiers. Grâce à cet outil les consultants ont pu gérer un seul et même dossier de bout en bout (relation entreprise, réception et tri des candidatures, entretiens, décisions, suivi).

Dès 2002, les candidats étaient priés de candidater directement via le site Internet au lieu d'envoyer un CV par email ou par courrier. Le cabinet ne voulait plus gérer que des formulaires. Il estime avoir pris un certain risque étant donné la faible couverture Internet de l'époque. Il possède désormais une CVthèque interne de plus de 90 000 CV. Depuis lors, grâce à ce nouvel outil de gestion, le cabinet s'engage à répondre sous 24h aux candidats à une offre d'emploi de façon individuelle et non automatisée (en dehors de l'accusé de réception), ce qui paradoxalement a posé problème au départ.

En effet, les candidats n'étaient pas préparés à un tel procédé et avaient des doutes concernant la personnalisation et le sérieux de la réponse reçue. Des doutes persistent encore chez certains.

« On a fait ce qu'on appelle de la sur qualité parce que les candidats à cette époque là ne s'attendaient pas à ce qu'on puisse répondre aussi rapidement à leur candidature » (Associé A)

Le site Internet est leur outil central de recrutement : diffusion des offres, gestion des candidatures, actualité du cabinet, informations sur ses offres de services, témoignages de clients et de candidats, agenda des événements à venir...

« On ramène tout vers notre site car on souhaite que les candidats s'inscrivent sur notre site pour pouvoir gérer leur candidature en ligne (...) L'idée c'est de leur permettre de gérer leur carrière un petit peu à partir de notre site » (Associé B)

Des liens sous forme de boutons ont été ajoutés en page d'accueil vers les principaux médias sociaux utilisés au nom du cabinet (page Facebook, compte Twitter, page entreprise LinkedIn et flux RSS). La page YouTube est indiquée dans la partie présentation du cabinet.

Le cabinet utilise également les sites emploi depuis la fin des années 1990 tels que Monster, Keljob, Cadremploi ou encore l'APEC ou des sites plus spécialisés comme Vinijob ou Distrijob. La grande majorité de leur recrutement passent par la diffusion des offres via les sites emplois. Ils n'utilisent quasiment pas la presse papier, sauf demande expresse du client. Ils disposent également d'accès à certaines CVthèques.

- **Médias sociaux**

« On y va doucement, on y va clairement doucement » (Associé A)

- **Les RSN professionnels comme des bases de données complémentaires**

Le premier compte Viadeo a été créé par l'associé A au cours de l'année 2004-2005. Désormais, les dirigeants, la chargée de recherche et une grande majorité des consultants

sont inscrits sur Viadeo ainsi que sur LinkedIn et JDN réseau¹⁵ (ex. Copains pro) bien que dans une moindre mesure. Toutefois, il faut différencier inscription et usage.

En effet, les consultants bien qu'inscrits n'ont pas forcément recours aux RSN professionnels pour recruter. Par exemple, parmi les deux consultants interrogés (sur Paris), les deux étaient inscrits sur Viadeo mais l'un (le plus jeune) ne l'utilisait pas pour ses missions de recrutement tandis que l'autre consultante était au contraire plus active sur le RSN. Il s'agit ainsi d'une démarche personnelle dépendant de l'affinité du consultant et de l'intérêt perçu pour ces RSN. Le premier consultant déclare manquer de temps pour avoir une vision objective de l'efficacité de Viadeo. Tandis que la consultante indique mobiliser Viadeo pour, à la fois gagner en visibilité, contacter des candidats potentiels de façon très ciblée et solliciter de temps en temps son réseau. De plus, les associés eux-mêmes n'utilisent que très peu les RSN professionnels dans le cadre de leur recrutement. Les principales raisons invoquées sont le manque de temps compte tenu de leurs responsabilités et le caractère chronophage de ces réseaux (et des CVthèques de façon générale).

« C'est très chronophage. (...) Il faut être un vrai Sherlock Holmes. (...) Les consultants y vont un peu plus, mais nous nous avons nos activités de dirigeants » (Associé A)

« On utilise plutôt les moyens de mass médias. Plus de gens sont informés mieux c'est, après c'est aux gens de faire l'effort » (Associé A)

« Viadeo j'y étais avant mais j'ai vite été submergé par les candidats, donc j'y suis moins actif. Je n'y ai pas trouvé ce que je voulais. (...) Donc du coup on a créé un compte pour l'entreprise qui est géré par une chargée de recherche » (Associé B)

Les RSN professionnels sont considérés comme des bases de données supplémentaires, des CVthèques. Ils sont principalement utilisés par la chargée de recherche depuis 2006 dans le cadre du sourcing (pas de diffusion d'annonces). L'objectif étant d'étendre les perspectives de recrutement et d'entrer en relation avec des candidats (passifs/proactifs) en veille sur le marché de l'emploi.

¹⁵ JDN Réseau : Site de mise en relation professionnelle créé par Le Journal du Net (JDN) en partenariat avec Copains d'avant. Les membres de Copains d'Avant ont été invités en 2007 à créer un profil professionnel en quelques clics. Le réseau était anciennement dénommé Copains pro.

«L'intérêt c'est de toucher des personnes qui sont en poste, qui sont open mais pas actif en matière de recherche. (...) Donc il y a forcément tout un travail de séduction pour les amener vers nous » (Associé B)

« Je suis passée de la CVthèque vers les réseaux pour ouvrir encore plus de perspectives, pour avoir une autre approche avec les personnes, pour multiplier les contacts sous toutes leurs formes » (Chargée de recherche – CR)

La chargée de recherche utilise par ordre d'importance Viadeo, JDN réseau et LinkedIn. L'usage principal consiste à effectuer des recherches dans la Profilthèque. Elle utilise notamment les mots clés qui ressortent de ces recherches sur les CVthèques pour rebondir sur les RSN. Elle ne communique pas le nom du cabinet sur son profil Viadeo et JDN Réseau, mais elle y indique son vrai nom et sa photo pour des questions de confidentialité / en raison de l'approche mixte du cabinet (diffusion d'annonces + approche directe/chasse). Elle a désactivé l'option « savoir qui consulte mon profil » afin de ne pas apparaître lorsqu'elle consulte un profil (en contrepartie elle ne sait pas qui consulte le sien) et n'indique pas l'historique de ses mises en relation. L'objectif est de rester la plus anonyme possible, du moins avant toute prise de contact concrète.

« J'ai réfléchi à tout ça...avant de marquer quoi que ce soit. C'est vrai que le but sur Viadeo par exemple c'est d'être le plus transparent possible mais il y a des impératifs » (CR)

Elle n'affiche pas non plus ses contacts et donne son adresse email personnelle dès la première prise de contact pour laisser le choix à la personne du mode de communication. Elle regarde parfois les contacts de la personne à titre d'information. Le deuxième contact s'effectue par téléphone, en fonction de l'entretien téléphonique elle oriente la personne vers le consultant en charge du recrutement. Elle estime avoir en général de très bons retours. Même lorsque la réponse est négative, beaucoup n'hésitent pas à recommander une personne dans leur entourage. Cela est le cas en particulier sur JDN Réseau/Copains pro où les membres sont moins sur la réserve et plus ouverts à la cooptation (que sur Viadeo ou Monster). Comme le souligne la chargée de recherche, ceci peut s'expliquer par le fait que la plupart des membres ont créé d'abord un profil sur Copains d'Avant pour retrouver d'anciens camarades puis un compte professionnel.

« Donc du coup en termes de réception, lorsqu'on les sollicite, il y a une relation qui est beaucoup plus simple et beaucoup plus à la confiance (...) par exemple, en termes de cooptation c'est un système qui est très intéressant » (CR)

Elle est particulièrement sollicitée pour des recrutements dits difficiles : pour des profils techniques, des postes localisés dans un endroit peu attractif, et plus généralement pour des postes peu flexibles en termes de critères sélection.

Il est intéressant de noter que la chargée de recherche a ainsi créé sa propre CVthèque « en l'interne de l'interne » c'est-à-dire non reliée à la BDD du cabinet. Il s'agit simplement de dossiers, de tableaux Excel où les profils RSN et les CV sont annotés et classés à l'aide de code couleurs (nous n'avons pas plus de détails sur cette organisation personnelle). Elle envisage de développer un outil spécifique mais affirme se débrouiller pour le moment et ne pas avoir le temps d'y réfléchir concrètement.

« C'est un processus que j'ai mis en place au fur et à mesure, je suis partie d'une base très simple et de cette base là je me suis nourrie de tout ce que j'ai pu constater, évaluer, analyser, recouper comme informations (...) c'était du système D à la base » (CR)

- **Les autres medias sociaux : « pour faire du bruit »**

Le cabinet possède un blog, des comptes Facebook, Twitter et Youtube dans un objectif de communication.

- **Blog**

Un blog a été ouvert en décembre 2005. Il s'agit du blog du fondateur. Ce dernier s'exprime en son nom et se définit comme un chasseur de tête atypique. L'objectif de ce blog est de communiquer de manière décalée sur le management et les ressources humaines. Ce blog relève davantage du loisir que d'une stratégie de communication.

Le fondateur publie des petites phrases, des figures de style visant à faire réfléchir le lecteur. Il partage également des histoires, des découvertes, des billets d'opinion sur certaines pratiques des recruteurs et des managers. La publication est irrégulière et varie entre 0 et 2 billets par mois en moyenne. A titre d'exemple en 2011, 8 billets ont été publiés

(après une période d'inactivité entre mars et décembre 2010). Les interactions sont limitées à quelques commentaires non réguliers. Le blog n'est pas indiqué sur le site Internet. Des figures de style sont par contre diffusées sur la première page du site.

○ **Facebook et Twitter**

Une page Facebook a été créée en décembre 2008. Elle est effectivement utilisée depuis juillet 2009. Le compte Twitter a été ouvert à cette même période (juillet 2009). Ces deux comptes sont animés par l'Associé A qui s'occupe de façon générale des aspects informatiques et des nouvelles technologies.

Facebook : La grande majorité des informations diffusées via Facebook concerne le cabinet. Les offres d'emploi, au début publiées de façon manuelle, sont désormais diffusées de manière automatisée à l'aide d'une application spécifique sur la page Facebook (synchronisée avec Twitter). Sont également diffusés des liens vers des articles, des vidéos concernant le cabinet, liens vers certaines informations du site Internet (édito, témoignages/questions), les petites phrases du fondateur (diffusées de façon quasi quotidienne), des annonces d'évènements à venir (petit déjeuners, soirées networking...). Rares sont les informations concernant l'actualité RH en général ou les conseils aux candidats. Les échanges via la page sont assez limités bien que les informations diffusées font souvent l'objet de quelques « j'aime » et parfois de commentaires (plus de 360 fans fin 2010). Au final, l'usage de Facebook se rapproche de la communication institutionnelle. Elle ne vise pas une cible en particulier et s'adresse aussi bien aux entreprises (aux clients) qu'aux candidats.

« On a une page Facebook pro pour faire du bruit auprès de tout notre réseau (...) On se fait plaisir aussi car on a une manière de le gérer mais c'est aussi une stratégie de communication » (Associé B)

« C'est de la communication institutionnelle en fait, aujourd'hui si on a une page sur Facebook, c'est qu'il est de bon ton d'avoir une page (...) Aujourd'hui, les gens ont besoin d'infos, ils veulent en savoir plus. (...) Quand vous n'êtes pas sur Facebook les gens se posent des questions » (Associé A)

Il est intéressant de noter que l'associé A possède un profil Facebook public (ou du moins en grande partie) où il rediffuse notamment sur son mur les informations du compte Twitter.

Twitter : Le compte Twitter au départ n'était pas réellement actif et mis en avant par le cabinet. Il s'agissait davantage d'un test, par curiosité. L'associé A avouait même en 2009 ne pas avoir bien compris son fonctionnement. Il était d'ailleurs assez sceptique concernant la pertinence de cet usage pour un cabinet généraliste.

« (Twitter) là c'est plus de l'anecdotique, très honnêtement aujourd'hui je ne crois pas que ce soit des secteurs pour nous, sur du recrutement dit généraliste » (Associé A)

Toutefois, depuis mi 2011, le compte twitter est indiqué sur le site Internet, sur les profils LinkedIn des trois dirigeants et synchronisé avec Viadeo. Le nombre d'abonnés (followers) a augmenté (4 en novembre 2009 et plus de 40 fin 2011) ainsi que la fréquence des tweets (entre juillet 2009 et avril 2011, 4 tweets par mois en moyenne ; entre mai 2011 et décembre 2011, 37 tweets par mois en moyenne). Néanmoins, en analysant la page il apparaît qu'il s'agit principalement d'une « copie » de la page Facebook, excepté quelques rares tweets postés via Internet, l'application iPhone ou Viadeo et LinkedIn. De plus, il n'y a aucune interaction avec d'autres membres de Twitter. D'ailleurs, le nombre d'abonnements (followings) était limité à moins de 10 comptes fin 2011.

○ **YouTube**

Le cabinet n'a pas d'autres profils sur les médias sociaux excepté la création d'un compte YouTube en juillet 2009 contenant de courtes vidéos, allant d' 1 à 5 minutes. Il s'agit principalement de conseils et d'anecdotes. La « chaîne TV » est assez peu active depuis octobre 2009.

Concernant l'usage des médias sociaux de façon générale, les associés insistent sur le fait qu'il s'agit d'une approche basée sur des essais, des tests et beaucoup d'observation.

« Il faudrait certainement professionnaliser un petit peu notre approche des outils, des RS en ligne, c'est vrai, on tente un petit peu à droite à gauche, on fait des essais... » (Associé B)

« On en est qu'aux balbutiements (...) Je reste très prudent encore avec ces outils là, on y est de plus en plus présents, il faut y être en termes d'image, c'est important. On n'en attend pas encore beaucoup de bénéfiques, on y va avec parcimonie, prudence et on attend un peu de voir ce que ça peut donner dans les années à venir » (Associé A)

L'associé A observe et reste veillé concernant les nouveaux moyens de recrutement. Ils sont en train de tester notamment les annonces publicitaires de Google (Adwords) permettant de créer et diffuser une annonce sur les pages de recherche de manière ciblée c'est-à-dire en fonction des mots clés tapés par l'internaute. Il suit également les différentes rumeurs annonçant l'entrée de Facebook dans le marché de l'emploi.

1.1.3 La perception de la relation candidat chez Alpha

- Des candidats perçus comme plus exigeants et plus « zappeurs »

Selon les personnes interrogées, avec le développement d'Internet et des médias sociaux notamment, les candidats sont devenus plus exigeants. Ils veulent des réponses rapides, accéder à toujours plus d'informations et avoir une relation plus privilégiée, personnalisée avec le recruteur.

« Je pense que c'est Internet qui a vraiment changé cette mentalité là et les entreprises commencent à prendre conscience de ça, les cabinets aussi ; il faut avoir une relation privilégiée, unique, avec chacun » (Associé A)

« Là où hier le candidat avait beaucoup de mal à nous avoir, ce qui est toujours le cas par téléphone, il a l'email, les blogs, les sites Internet, aujourd'hui il faut être très prudent sur ce que l'on fait, on ne peut plus faire n'importe quoi » (Associé A)

Le site Internet, les médias sociaux sont ainsi mobilisés pour mettre à la disposition de tous un ensemble d'information sur le cabinet, visant à expliquer leur métier, leur façon de travailler, à préciser par exemple que ce n'est pas un logiciel automatique qui lit le CV des candidats mais bien un consultant.

Une autre évolution constatée depuis l'arrivée d'Internet et accentuée avec le développement des RSN concerne l'attitude des candidats approchés directement par les

recruteurs. Le fondateur souligne qu'il faut faire attention aux candidats « zappeurs », à ce qu'il appelle l'« effet diva ». Un candidat qui ne cherche pas expressément un emploi peut se comporter comme une diva et chercher à faire monter les enchères au niveau de la rémunération sans pour autant être réellement intéressé par le poste. Ce qui ne constitue pas forcément selon lui une bonne base pour la relation. L'associé B fait le même constat, l'approche n'est pas là même, il s'agit davantage d'une approche de séduction et il faut rester vigilant, poser les bonnes questions pour s'assurer de la motivation du candidat.

« Ils (les candidats) cherchent en étant en poste beaucoup plus facilement (...) donc ils sont plus faciles à contacter mais par forcément plus disponibles ou réellement intéressés en fait, ça c'est à nous de le voir » (Associé B)

- **Une prise en compte aléatoire de la présence numérique des candidats**

Le cas de Facebook : Concernant une possible utilisation de Facebook pour rechercher des candidats ou rechercher des informations sur un candidat déjà identifié, aucune des personnes interrogées ne déclare y avoir recours principalement pour des raisons d'éthique.

« Après, savoir ce qu'ils font dans leur vie personnelle et l'intégrer dans un champ professionnel c'est très biaisé (...) si on peut limiter au possible les éléments de subjectivité » (CR)

Par ailleurs, le fondateur estime que certains recruteurs sont stupides de baser leur jugement sur des données personnelles. Le fait de voir des photos « compromettantes » (notion très subjective) d'un candidat sur Facebook ne remet pas en question ses compétences. Une consultante connaît pourtant un candidat (non géré par elle) qui n'a pas été recruté à cause d'informations sur Facebook concernant sa vie privée.

« J'ai le cas d'une personne qui devait être recrutée, pas par moi, et puis il y a eu des infos sur Facebook concernant sa vie privée et elle n'a pas été prise. Bon éthiquement ça ne me va pas du tout, c'était le bon candidat » (Consultante Y)

La googlisation : Concernant la recherche d'information sur un candidat via moteur de recherche, communément appelée « googlisation », la chargée de recherche et un consultant déclare y avoir de temps en temps recours afin de compléter les informations dont elles disposent et non dans un but de contrôle de références.

« Mon rôle n'est pas de contrôler les références (...) Moi ce qui m'intéresse, c'est ce qui transparait dans la manière de communiquer les choses » (CR)

Le contrôle de référence est effectué de façon classique. Les consultants demandent deux ou trois noms de personnes à contacter parmi les précédents employeurs (ils demandent également les trois derniers bulletins de salaires plus celui du mois de décembre précédent, des certificats de travail des précédents postes ainsi que les diplômes).

Les autres personnes interrogées déclarent ne pas googliser les candidats soit parce qu'elles n'ont pas le temps et ne trouvent pas cela intéressant soit parce qu'elles ne veulent pas risquer de savoir ce que fait le candidat dans sa vie personnelle. Comme l'associé B le souligne, il existe un certain paradoxe entre la loi contre la discrimination et la nature des informations partagées sur Internet via les réseaux sociaux. Il déclare ainsi donner de nombreux conseils aux candidats lors des entretiens notamment concernant l'importance de soigner leur image sur Internet, de mettre leur CV en ligne et de se présenter sur Viadeo. Le cabinet a d'ailleurs signé la charte de déontologie consacrée à l'utilisation des réseaux sociaux dans le cadre du recrutement établie par l'association A compétence Egale¹⁶ en octobre 2010.

L'associé A estime que la visibilité en ligne des compétences des candidats va jouer un rôle de plus en plus important dans le futur. Celui qui aura démontré son expertise autrement que par son CV fera alors la différence par rapport à un autre candidat.

« C'est à mon sens la troisième révolution que va vivre le monde du recrutement, c'est que les candidats ne vont plus nous faire des listes de compétences mais vont nous montrer leurs expertises » (Associé A)

Il estime toutefois que cette situation est loin d'être atteinte car pour le moment la plupart des personnes ne s'expriment pas en ligne. Mais sur le long terme, il faudra selon lui avoir des outils d'aide à la décision afin de capter ces informations pour les prendre en considération.

¹⁶ http://www.acompetenceegale.com/upload/Charte_reseaux_sociaux_Internet_vie_privée_et_recrutement_7.pdf

1.1.4 La perception du métier et l'organisation interne chez Alpha

« On est passé de la préhistoire à Star Wars » (Associé A)

Internet constitue pour le cabinet une véritable « révolution ». D'un processus sous format papier avant 2002, il est passé à un processus totalement numérique

« On est passé d'une ère où les candidats avaient beaucoup de mal à avoir des infos sur l'entreprise, le recruteur (...) à la guerre des étoiles parce que du jour au lendemain le candidat a eu accès à une masse d'information monumentale » (Associé A)

Depuis 2006-2007, le cabinet a alors ouvert un poste en interne de chargé de recherche qui s'occupe de la diffusion des offres en ligne, des CVthèques mais aussi des RSN professionnels et ce dans le but d'aller chercher les candidats en veille, ouverts aux opportunités. Elle est là pour aider les consultants dans leur mission. Ainsi selon cette dernière les réseaux sociaux ont révolutionné la recherche de candidats.

Les dirigeants insistent toutefois sur l'importance du conseil au-delà des outils :

« Recruter c'est avant tout résoudre un problème organisationnel et humain. Il faut savoir poser le problème et faire la différence entre le besoin exprimé et le besoin réel » (Fondateur).

« C'est un outil (Internet) très utile qui a permis de développer un certain nombre de choses mais ça n'a pas remplacé le recrutement de manière globale, le recrutement c'est des étapes bien précises, des entretiens... » (Associé A)

La notion de chasse de tête semble être remise en question. Le cabinet déclare toujours faire de la chasse de tête. Néanmoins, au travers de l'entretien réalisé auprès de la chargée de recherche, une certaine confusion au tour de cette notion est apparue.

« Où commence la chasse de tête maintenant avec tous les réseaux on ne sait plus, c'est là toute la difficulté » (CR)

Selon elle, la « vraie » chasse de tête consiste à contacter une personne directement chez le concurrent à l'aide de scénarios téléphoniques visant à franchir les barrages. Il n'existe alors aucune piste visible concernant la personne, aucun CV. Mais chasse-t-on avec Viadeo ? Pour elle l'usage de Viadeo ne correspond pas à de la chasse, du moins pas vraiment. Viadeo peut

faciliter la chasse s'il n'est utilisé que pour avoir le nom de la personne et que le profil est très peu rempli.

« Pour moi la vraie chasse de tête c'est quand vous ne partez d'aucune piste visible de type profil...mais effectivement Viadeo ou les autres réseaux peuvent être assimilés à de la chasse de tête si vous prenez juste le nom de la personne et que vous allez la contacter directement. (...) du coup on a quand même un cheminement qui est très proche de la chasse de tête. (...) C'est un facilitateur pour la chasse à la limite» (CR)

Selon l'associé A, il est devenu de plus en plus important de développer une présence en ligne et de veiller à sa réputation numérique.

« Une entreprise si elle veut se cacher aujourd'hui il faut quelle s'amuse sérieusement (...) tout un chacun peut commenter etc. donc ça a un coté beaucoup plus interactif, beaucoup plus dur pour les entreprises à gérer. (...) Si vous ne gérez pas votre image virtuelle, si vous en n'êtes pas acteur ça devient hyper dangereux » (Associé A)

En 2007, l'associé A a entré le nom du cabinet sur un moteur de recherche et découvert deux avis négatifs sur un site d'avis de consommateur. Il a exercé un droit de réponse et invité les deux candidats à prendre contact directement avec lui pour étudier ensemble ce qu'il a pu se passer et ainsi améliorer leur relation avec les candidats. A ce jour, personne n'a répondu. Depuis, il effectue une veille régulière pour s'assurer de la réputation en ligne du cabinet. Les candidats (recrutés ou du moins présentés aux clients en particulier) sont désormais encouragés à laisser un avis sur le site. Ainsi la page du cabinet compte plus d'une trentaine d'avis, la plupart très positifs (quelques membres du site demeurent toutefois assez sceptiques quand à la véracité de certains commentaires). Lorsqu'il s'agit d'avis négatifs, l'associé A y répond systématiquement, en toute transparence, et invite la personne à le contacter directement.

« On a décidé de retourner le système dans l'autre sens (...) c'est un opérateur tiers sur lequel on n'a aucun contrôle, donc on a utilisé ce système là comme une sorte de questionnaire de satisfaction » (Associé A)

Cela rentre dans le cadre de la démarche qualité mise en œuvre par le cabinet. Celui-ci incite les candidats ou entreprises à leur faire part de tout dysfonctionnement directement

par email et s'engage à y répondre. Le cabinet est par ailleurs accompagné par un médiateur indépendant que les personnes peuvent joindre en dernier recours.

1.2 Le cas Bêta

1.2.1 La présentation du contexte de Bêta

Le cabinet Bêta est un cabinet de conseil en recrutement et ressources humaines. Il s'agit d'un cabinet spécialisé dans tous les métiers du web (développeurs, web designers, technico-commerciaux, chefs de projet web, responsables e-marketing, directeurs techniques...). Ses clients sont en majeure partie des sociétés innovantes du secteur High Tech mais aussi des grandes entreprises. Il dispose d'une agence à Paris (5 consultants) et d'une agence à San Francisco (1 consultant ; activité développée en 2008 et dont le but est d'accompagner les startups françaises à s'installer dans la Silicon Valley).

Le cabinet créé en l'an 2000 n'a jamais utilisé d'annonces papiers et utilise Internet dans le cadre de son activité depuis toujours. Les médias sociaux sont effectivement utilisés depuis 2004. Le cabinet estime recruter une grande partie des candidats (plus de 70%) par ce biais.

2000	- Création du Cabinet - Utilisation des sites emploi (pas d'annonces papier)
2002	- Ouverture du Site Internet
2003	- Ouverture d'un compte Linkedin (décembre)
2004	- Ouverture d'un compte Viadeo (ex Viaduc) et Xing (ex OpenBC) - Intégration concrète des RSN professionnels dans les processus de recrutement (mi-2004) - Création du blog (septembre)
2005	- Ouverture d'un compte FlickR (juin)
2006	- Ouverture d'un compte Slideshare (novembre)
2007	- Ouverture des comptes Twitter et Facebook (mi-2007)
2009	- Twitter et Facebook véritablement utilisés - Utilisation de BlueKiwi (RSN interne)
2012	- Nouveau site Internet : intégration du blog - Utilisation du bouton « <i>Apply with LinkedIn</i> » (janvier)

Tableau 16. Historique des pratiques chez Bêta

1.2.2 Les différents usages en termes d'e-recrutement chez Bêta

- Site Internet et sites emploi

Comme indiqué précédemment, le cabinet a toujours eu recours à Internet dans le cadre de son activité. Il utilise les sites emplois depuis sa création (2000) qui correspond aux débuts de l'e-recrutement. Le dirigeant a découvert les sites emplois dans le cadre de son poste précédent en tant que chargé de recrutement dans un cabinet généraliste et à tout de suite était convaincu de leur intérêt.

« (...) quand les premiers jobboards sont arrivés, comme j'ai eu des clients High Tech, j'ai été très sensible à cela, j'ai essayé et j'ai vu que ça marchait. Je me rappelle très bien mon patron me disant : « oui mais nous pour recruter chez Danone, Coca-cola ou je ne sais qui, ça ne marchera jamais ». Voilà où on en est aujourd'hui. » (Dirigeant)

Toutefois, après avoir beaucoup utilisé Monster, le dirigeant a décidé de se désabonner depuis fin 2009. Les consultants et lui n'y ont plus accès, du moins plus directement. L'utilisation des sites emplois a été externalisée pour des raisons de coûts et d'efficacité et les réseaux sociaux sont privilégiés. Un prestataire, connecté à de nombreuses CVthèques, leur « remonte » des CV en cas de besoin. Cependant, les consultants utilisent encore certains sites emploi généralistes (APEC) ou de niches (Loolix, spécialisé dans le logiciel libre).

Depuis 2002, le cabinet dispose également de son propre site Internet.

De 2002 à 2011, il s'agissait d'un site vitrine, relativement statique, présentant le cabinet et son activité. Il n'était pas possible de consulter les offres d'emploi directement sur le site, l'internaute était redirigé sur le blog. Le cabinet ayant consacré tous ses efforts au développement des médias sociaux, il avait délaissé le site Internet qui n'était pas en cohérence avec son positionnement.

En janvier 2012, le lancement d'un nouveau site a été annoncé via Twitter. Celui-ci est le fruit d'un développement collaboratif. Le cabinet a consulté au préalable sa « communauté » (candidats, clients, spécialistes du web) via Twitter et Facebook. Les propositions ont été enrichies par les consultants pour donner des axes de travail à l'agence

en charge du site. Les maquettes ont ensuite été postées sur Flickr et soumises à nouveau aux suggestions d'amélioration de la part des internautes. Il s'agit d'un site « carrefour » qui réunit le site initial, le blog, les offres d'emploi et l'accès aux autres médias sociaux. Chaque information, chaque offre peuvent être directement relayées par les internautes via les médias sociaux à l'aide de boutons de partage. Il est également possible de postuler à une offre d'emploi autrement que par email à l'aide du bouton « *Apply with LinkedIn* » permettant comme son nom l'indique de candidater directement avec son profil LinkedIn, sans CV.

Le cabinet a également mis en place un réseau social d'entreprise (basé sur BlueKiwi en mode SaaS) *en guise de* logiciel de recrutement. Ce dernier est pour l'instant strictement réservé aux consultants et aux clients. Cela leur permet de partager des informations autour d'un recrutement, d'assurer le suivi des dossiers, faire du reporting, assurer une traçabilité et une visibilité des actions menées. Une réflexion est menée pour étendre ce réseau aux candidats.

- **Médias Sociaux**

Le cabinet, de par son activité et la personnalité de son dirigeant, a depuis mi 2004 naturellement intégré les médias sociaux dans son processus de recrutement. Tout comme pour les sites emplois, le dirigeant a rapidement perçu l'intérêt de ces médias.

« Tout de suite je me suis dis tiens c'est nouveau, ça a du sens, on est en train de refaire ce qu'on a fait avec les jobboards mais de manière plus intelligente. (...) c'était assez naturel » ; « on a très tôt compris l'intérêt que l'on pouvait en tirer, et on a toujours été convaincu que ce n'était pas un usage de mode, mais un usage qui allait s'ancre. » (Dirigeant)

Le cabinet dispose ainsi de 8 ans de retour d'expérience et a au fur et à mesure développé un savoir faire, des stratégies d'approche, une présence en ligne ainsi qu'un réseau important. L'ensemble des médias sociaux utilisés par le cabinet contribuent à leur stratégie.

« grâce aux RS au sens large parce que ce n'est pas simplement des gens qu'on a trouvé via LinkedIn ou Viadeo. Notre Blog quelque part c'est le point central de notre réseau social. Les gens qui interagissent, les 6000 et quelques lecteurs abonnés, les diffusions qu'on fait sur LinkedIn ou Viadeo mais aussi sur Twitter ou sur Facebook contribuent à cette stratégie et fait en sorte que les gens viennent vers nous plus naturellement, et qu'on peut s'appuyer sur la communauté comme d'un relai pour chercher, identifier les gens. » (Dirigeant)

Le cabinet affirme ainsi avoir gagné en attractivité, les candidats viennent plus naturellement vers eux ou les aident spontanément (cooptation « gratuite ») et en efficacité, l'approche directe des candidats est facilitée grâce à une meilleure détection des candidats.

Néanmoins, deux grandes catégories d'usages peuvent être différenciées:

- les RSN professionnels sont utilisés davantage dans une perspective de recrutement, pour solliciter son réseau et développer son capital relationnel ;
- les autres médias sociaux utilisés dans une perspective de marque « recruteur », visant à animer une communauté.

- **Les RSN professionnels pour solliciter un réseau et développer un capital relationnel**

Le cabinet utilise les RSN professionnels LinkedIn et Viadeo depuis mi-2004. Plus précisément, le dirigeant s'est tout d'abord inscrit sur LinkedIn en décembre 2003, quelques mois après l'ouverture du RSN suite à l'invitation de l'un de ses clients travaillant chez un éditeur de logiciel franco-américain (le RSN était au départ en langue anglaise, il n'a été traduit en français qu'en 2008). Il a ensuite découvert Viadeo (Viaduc à l'époque) directement dès son ouverture en juin. Pour enfin utiliser concrètement ces deux sites dans ses processus de recrutement. D'autres RSN ont été utilisés mais ne le sont plus actuellement soit parce que les sites ont fermés (par ex. 6nergies) soit parce qu'ils se sont avérés moins efficaces (Xing).

Le cabinet utilise ces deux RSN principalement pour 5 usages différents :

- Diffusion d'offres d'emploi : tout comme sur un site emploi classique, sauf que l'offre est rattachée à un profil « humain ».
- Sourcing via la Profilthèque : Des recherches sont effectués dans la Profilthèque et les personnes identifiées sont contactées directement (de façon non anonyme). La directrice adjointe met en avant l'importance de la personnalisation des messages.

« Si les gens sentent qu'ils reçoivent un message type (...) à mon avis c'est une erreur stratégique vraiment. » (Directrice adjointe)

De plus, les profils sont en général mis à jour assez régulièrement, contrairement à une CVthèque classique et ils sont considérés comme plus crédibles, plus dignes de confiance qu'un CV transmis de façon unilatérale, le profil étant validé par les relations établies dans le RSN.

- Sollicitation du réseau : Il est possible de mettre à jour son statut tout comme sur Facebook. Le dirigeant en particulier se sert de cette fonctionnalité afin d'informer son réseau social par exemple sur les nouveaux profil qu'il recherche (ex. « je recrute un chef de projet »). Par ailleurs, il contacte également certaines de ses relations en fonction de leur domaine d'activité afin de leur demander de relayer l'offre à leur propre réseau social. Il part du principe qu'une offre d'emploi relayée par un ami aura plus d'impact. Il utilise ainsi la puissance de son réseau social et de celui de ses relations.
- Groupes de discussion : Le cabinet est présent dans certains groupes de discussions. Le dirigeant a notamment créé un groupe sur le recrutement 2.0 en octobre 2009 sur LinkedIn qu'il co-administre avec deux autres professionnels extérieurs au cabinet. Le groupe comptait environ 2500 membres fin 2011 et ne cesse de croître. Toutefois, le dirigeant admet que les groupes de façon générale ne sont pas vraiment mis à contribution car ils ont observé peu de retours de candidats. Il s'agit d'avantage de diffuser des informations.
- Prise de référence «croisée dynamique» : Le dirigeant utilise Google et en particulier LinkedIn et Viadeo pour faire ce qu'il appelle de la prise de référence « croisée dynamique », en fin de processus de recrutement. C'est-à-dire qu'il regarde parmi les membres de son réseau s'il connaît des personnes travaillant pour les

entreprises dans lesquelles le candidat était en poste. En complément des références transmises par le candidat, il va ainsi demander l'autorisation de contacter telle ou telle personne. Cela limite selon lui les références « amies » non objectives ou les fausses déclarations. Un seul candidat a hésité mais a finalement donné son accord pour que le dirigeant contacte son ancien employeur. Il s'est avéré que le candidat avait affirmé avoir obtenu de bons résultats commerciaux alors que ce n'était pas du tout le cas, bien au contraire.

En dehors de ces nombreux points communs, nous pouvons constater deux principales différences dans l'usage de LinkedIn et Viadeo

- en fonction des profils cibles : certains consultants utilisent davantage l'un que l'autre en fonction du type de candidat ciblé. De façon schématique, LinkedIn tend à être plus mobilisé pour les postes de cadres supérieurs orientés à l'international tandis que Viadeo est plutôt utilisé pour les postes de développeurs ou d'administrateurs réseaux.
- en fonction de l'affinité avec la plateforme : La directrice adjointe utilise désormais majoritairement LinkedIn, pour des questions de cibles mais aussi car elle préfère le mode de fonctionnement de la plateforme. En effet, elle trouve que l'approche de Viadeo est devenue plus mercantile et moins propice à la personnalisation des échanges.

« L'évolution de la plateforme recruteur Viadeo et de leur moteur de recherche qui permet maintenant d'afficher 15 profils, de les cocher, et d'envoyer un message type...je trouve que c'est assez dommageable en fait. » (Directrice adjointe)

Lorsqu'elle contacte des candidats sur Viadeo, ils ne répondent pas systématiquement alors que c'est le cas pour LinkedIn où elle obtient un taux de retour de 100% que la réponse soit positive ou non. Le principe d'origine d'échange lui semble plus présent sur LinkedIn.

Les membres de Viadeo et LinkedIn avec lesquels le dirigeant est en relation sont des personnes qu'il a rencontrées physiquement au moins une fois. En effet, le dirigeant dit avoir appris au fil du temps une règle importante :

« Être très présent dans le virtuel c'est très bien, c'est encore plus fort quand on est aussi présent dans des événements réels. Les gens nous connaissent, ça impacte encore plus » (Dirigeant).

Il est ainsi très présent dans de nombreux événements physiques (conférences, événements de blogueurs, bar camp, forums, intervention dans des formations universitaires ou dans des écoles de commerce...). L'objectif étant d'améliorer leur visibilité, leur crédibilité et également de consolider les relations entretenues. Les personnes sont ainsi plus enclin à postuler, parler du cabinet ou à l'aider dans ses recrutements.

- **Les autres médias sociaux pour « animer une communauté »**

Le blog, Facebook, Twitter ainsi que des RSN de contenu sont mobilisés dans un optique de « marque recruteur », afin d'animer une communauté.

- **Blog**

Le blog a été créé en septembre 2004. Il est considéré comme le point central de leur réseau social. Jusqu'à 2011, le blog principal était séparé du site Internet et servait de relai vers le blog des offres d'emploi, le blog pour l'activité Silicon Valley, et le blog dédié au sponsoring d'un navigateur. Comme indiqué précédemment, le blog et les offres sont désormais intégrés dans le site Internet depuis janvier 2012. Les autres médias sociaux sont clairement mis en avant via des boutons spécifiques.

Le blog est principalement animé par le dirigeant du cabinet qui est aidé ponctuellement par une rédactrice indépendante pour écrire des articles et faire de la veille. Les consultants postent également des sujets, même s'ils le font de façon plus épisodique.

Les sujets traités sont variés : conseils aux candidats (comment faire son CV, comment utiliser les médias sociaux...), annonce de conférences à venir dans le domaine du web et du recrutement, présentation de nouveaux outils et services web... Les contenus sont sous format texte, vidéo, ou de présentations powerpoint (via Slideshare). Les messages sont réguliers (10 à 11 par mois en moyenne en 2011). Certains billets font l'objet de commentaires et nombre d'entre eux sont partagés par les internautes via Twitter en particulier.

○ **Facebook et Twitter :**

Les comptes ont été ouverts en 2007, c'est-à-dire un an après l'ouverture des sites. Ils sont véritablement utilisés dans une optique d'animation de communautés depuis 2009.

Facebook : La page Facebook est animée par le dirigeant. Elle est alimentée par les messages du blog, des offres d'emplois, et d'autres actualités web et recrutement.

Celle-ci a été complètement renouvelée début 2011 de par l'arrivée de la nouvelle « timeline » Facebook (nouvelle forme de présentation et d'organisation des pages et profils). Le cabinet avait développé une application Facebook sous forme de quizz encourageant les candidats à découvrir s'ils étaient prêts pour le « recrutement 2.0 » ou s'ils étaient faits pour travailler dans une web agency. Des offres d'emplois étaient également accessibles via l'application. Des internautes amusés par le quizz relayé par un de leurs amis, ont ainsi pris connaissance des offres du cabinet et ont postulé par la suite (l'application a été récemment supprimée). Le cabinet possédait également un groupe Facebook, plus ancien que la page, mais les membres ont été invités à s'inscrire à la nouvelle page pour ensuite supprimer ce groupe. L'activité Silicon Valley a sa propre page Facebook dédiée. La page comptait plus de 800 fans fin 2010. Les interactions via la page Facebook (clics « j'aime » et commentaires) sont peu nombreuses comparées aux interactions générées via Twitter, sauf dans le cas des quizz lancés aux internautes pour le nouveau site Internet notamment (lorsque les internautes sont directement sollicités).

Twitter : Le dirigeant anime deux comptes Twitter : un compte au nom du cabinet et un compte à son nom, où il s'exprime en tant que dirigeant du cabinet, le nom du cabinet est compris dans son pseudonyme.

Ces deux comptes sont très actifs, le premier disposait fin 2011 d'environ 40 000 abonnés et 22 000 abonnements (91 tweets par mois en moyenne en 2011) ; et le second d'environ 11 000 abonnés et 1 300 abonnements (408 tweets par mois en moyenne en 2011). Le nombre d'abonnement est réduit, en particulier celui du compte au nom du dirigeant, et assez stable, comparé au grand nombre d'abonnés en constante évolution, afin d'assurer une veille et un suivi plus sélectif.

Le compte au nom du cabinet sert principalement à diffuser des informations en continu (messages du blog, actualité RH, web, conseils..) ainsi que les offres d'emploi.

Le compte au nom du dirigeant diffuse également de nombreuses informations (parfois les comptes se « retweetent » mutuellement) mais il est plus informel et interactif : commentaires, réactions suite à certains tweets, conversations avec d'autres membres.

Des offres d'emplois sont parfois diffusées mais ce n'est pas l'activité principale du compte. De nombreuses personnes relayent leurs informations et se voient souvent redirigées vers leur blog ou leur page Facebook. Le dirigeant souligne le fait que Twitter n'est pas vraiment un RSN grand public, mais qu'il est tout à fait adapté à leurs cibles, pour échanger avec les populations de leur communauté.

- **Des RSN de contenu complémentaires**

Partage de vidéo : Bêta dispose de comptes YouTube et DailyMotion regroupant principalement des vidéos d'interviews réalisées par des tiers et mises en favoris (journaux, magazines, chaînes TV, interviews lors de conférences...).

Partage de photos : Le cabinet possède également un compte Flickr où sont postées des photos de l'équipe, du bureau, des photos prises lors de différents événements. Les candidats (et les clients) peuvent ainsi avoir un aperçu des locaux dans lesquels ils vont passer des entretiens et des personnes qu'ils vont rencontrer.

Partage de diaporamas : Un compte Slideshare existe également dans le but de partager les diaporamas réalisés dans le cadre de différentes interventions (conférences, formations professionnelles et universitaires).

1.2.3 La perception de la relation candidat chez Bêta

- **Une relation perçue comme moins distanciée et plus égalitaire**

D'après le dirigeant, l'utilisation des médias sociaux a permis de réduire la distance avec le candidat. La relation est plus égalitaire et relève moins du rapport de force.

« nous on a très nettement observé que le candidat qui vient par les RS, il est dans une relation beaucoup plus d'égal à égal ou d'échange, il met un peu moins sur un piédestal le recruteur et à fortiori le recruteur du cabinet de recrutement (...) Il y avait

*une distance énorme entre un chasseur de tête et un candidat dans la plupart des cas.
Donc ça a contribué à complètement changer ça » (Dirigeant)*

Cette proximité fait que le recruteur et le candidat en viennent parfois à se tutoyer lorsqu'ils se sont rencontrés plusieurs fois via les RSN. Ce qui n'empêche pas selon le dirigeant de rester professionnel, centré sur les objectifs du poste à pourvoir et de dire les choses clairement. Les candidats selon lui sont plus décontractés, plus à l'aise, rassurés de voir un recruteur qui comprend leur métier, et qui partage une partie des contacts présents dans leur propre réseau social sur LinkedIn ou Viadeo.

Le dirigeant ne pense pas que les candidats sont plus « zappeurs » et plus amenés à changer d'entreprise à cause des médias sociaux. Par contre ces médias les rendent plus visibles, ils peuvent être plus facilement « chassés ». Ce ne sont que des facilitateurs et non des vecteurs de changement d'entreprise pour lui.

De plus, les personnes interrogées se méfient des généralités concernant la génération Y et n'ont pas d'avis tranchés sur la question. Des personnes plus âgées peuvent avoir les mêmes caractéristiques que celles attribuées à la génération Y. Le dirigeant est toutefois d'accord avec le fait qu'il s'agit d'une génération plus « zappeuse » dans le sens où elle est née avec des télécommandes, des claviers dans les mains, et qu'elle arrive à faire plusieurs choses à la fois (mais il fait remarquer qu'une mère de famille fait également plusieurs choses à la fois). Cela peut développer selon lui des qualités comme une plus grande créativité, un meilleur esprit de synthèse ou au contraire une plus grande désorganisation.

- **Une prise en compte de la présence numérique professionnelle des candidats**

Le cas de Facebook : Le cabinet insiste sur le fait que Facebook ne sert qu'à diffuser de l'information et inciter les candidats à postuler. Il ne souhaite pas rentrer dans des éléments qui peuvent être jugés comme discriminants. Le cabinet a d'ailleurs signé et rédigé une partie de la charte « réseaux sociaux, Internet, vie privée et recrutement » de l'association A compétence égale. En plus des problématique de discrimination, le dirigeant souligne que le moteur de recherche de Facebook n'est de pas du tout adapté, pas assez élaboré

contrairement à une CVthèque et que de toute façon ce n'est pas intéressant. Il est beaucoup plus efficace d'aller sur LinkedIn ou Viadeo.

La googlisation : Le cabinet ne googliser les candidats que dans des cas bien précis car il est en général difficile de savoir si les informations qui ressortent de la recherche sont réelles, objectives et concernent la bonne personne (problèmes d'homonymes). La googlisation sert soit à retrouver le profil et le réseau LinkedIn ou Viadeo du candidat, soit à rechercher des informations professionnelles complémentaires telles que la dernière campagne de communication primée par une agence réalisée par un candidat potentiel ou identifié.

1.2.4 La perception du métier et l'organisation interne chez Bêta

Le cabinet considère que les médias sociaux ont rendu obsolète la notion de chasse de tête car il n'est plus nécessaire d'élaborer des stratégies téléphoniques pour obtenir le nom d'un candidat potentiel (le cabinet utilise néanmoins toujours ce terme).

« Professionnellement ça a complètement révolutionné notre métier, c'est-à-dire qu'aujourd'hui un cabinet qui vend encore de la chasse c'est anachronique. [...] Si on vous demande les membres du board de France télécom vous les avez sur LinkedIn »

(Directrice adjointe)

Par ailleurs, d'après le dirigeant du cabinet Bêta le métier évolue vers un métier de « Community Manager Recruteur », c'est-à-dire vers une approche d'animateur de communauté et non plus de « chasseur solitaire ». D'ailleurs, il envisage même de créer un poste dédié principalement au Community Management (CM) mais il n'en est pour l'instant qu'au stade de la réflexion. Le fait de développer davantage cet aspect du métier au travers des médias sociaux lui permet de conserver un avantage concurrentiel vis-à-vis des entreprises et des autres cabinets. Selon lui, les raisons pour lesquelles ses clients n'utilisent pas les médias sociaux pour recruter eux-mêmes ou du moins pas exclusivement sont diverses : parce qu'ils n'ont pas le temps, parce qu'il faut développer de vrais savoir-faire, des stratégies d'approches, et parce qu'ils n'ont pas un réseau aussi développé que le sien.

« J'ai su développer mon réseau (...) je suis reconnu dans la communauté comme quelqu'un qui est un pilier quelque part et qui est à la croisée des chemins, donc ça va me servir autant commercialement que pour trouver les candidats. » (Dirigeant)

En ce qui concerne la concurrence, le dirigeant affirme être plus inquiet pour les cabinets généralistes qui n'ont pas une image forte sur un sujet et qui n'utilisent pas les MS à bon escient. Ils ne pourront pas s'appuyer sur une communauté et ainsi utiliser toutes les potentialités des MS.

« Je suis plus inquiet pour ceux qui ne s'y mettent pas et qui n'utiliseront pas et qui ne seront pas identifiés [...] Vous allez utiliser les réseaux sociaux, parce que vous pouvez toujours prendre des abonnements recruteurs, mais vous aurez beaucoup moins d'impact et vous ne pourrez pas vous appuyer sur la communauté surtout. » (Dirigeant)

Il est intéressant également de noter que le cabinet n'effectue pas directement de veille concernant sa propre réputation numérique. Son réseau s'en charge pour lui et l'avertit lors de la diffusion de propos négatifs. Le dirigeant utilise tout de même des alertes Google à son nom et au nom de l'entreprise qu'il reçoit chaque semaine.

1.3 Le cas Gamma

1.3.1 La présentation du contexte de Gamma

La banque Gamma est à la fois une banque de détail, une banque privée et une banque de financement et d'investissement. Elle est présente dans plus de 80 pays et compte près de 60 000 employés en France. En 2010, l'entreprise a annoncé le recrutement de plus de 3000 collaborateurs en CDI, dont la moitié de jeunes diplômés sans compter les stages (5000), les contrats d'alternances (1000) et les VIE (300).

Le département marque employeur a été créé en juillet 2007 et le poste de responsable marque employeur web deux mois après. Le responsable était déjà dans la société en charge du marketing bancaire en ligne (mobilité interne). Il s'est avéré être la personne adaptée pour ce poste compte tenu de son expertise en terme de marketing web et d'expériences précédentes en communication RH. Au départ, sa mission principale

consistait principalement à gérer les sites de recrutement. Cependant, lors de son rendez-vous de prise de poste avec la DRH, le responsable a fait part de sa vision du poste et de la nécessité de s'adapter aux nouveaux comportements des candidats. Il a été force de proposition et a obtenu l'aval de la DRH pour lancer des projets « RH 2.0 ». Ainsi depuis 2008, dans un contexte de crise financière, de nombreuses initiatives « RH 2.0 » ont été déployées par l'entreprise, soit en créant des plateformes spécifiques (RSN interne, blog, web TV), soit en investissant des plateformes déjà existantes (Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo).

2007	- Création du département marque employeur rattaché à la DRH (juillet) - Arrivée du responsable marque employeur web (septembre)
2008	- Lancement du pilote du RSN RH interne (avril)
2009	- Ouverture de plusieurs comptes thématiques * Thème carrières/RH : Twitter (juin), Facebook (novembre) * Thème handicap : Blog , Facebook, Twitter (octobre) * Thème business game : Facebook et Twitter (octobre-novembre) - Création d'une web TV et d'un espace coaching (octobre)
2010	* Thème alternance : Facebook (mai) - Création de plusieurs groupes et d'une page carrières sur LinkedIn (novembre) - Création d'un groupe Viadeo (novembre) - Lancement officiel du RSN RH Interne (mai)
2011	- Achat d'accès Viadeo et début des formations (à partir de février)

Tableau 17. Historique des pratiques chez Gamma

1.3.2 Les différents usages en termes d'e-recrutement chez Gamma

- Site Internet, sites emploi et autres intermédiaires

L'entreprise Gamma possède un site carrières dédié au recrutement. Ce site permet de découvrir l'entreprise, ses valeurs, ses engagements mais aussi ses différents métiers, sa politique en matière de ressources humaines, les opportunités de carrières et les offres d'emploi en cours. Les candidats postulent directement en ligne et disposent d'un espace dédié. Il s'agit d'un point central d'attraction des candidats.

A partir de 2009, en compléments des informations traditionnelles d'un site carrières, différents contenus ont été ajoutés et combinés à l'usage des médias sociaux afin que les candidats soient plus performants dans leurs recherches. Un espace « coaching »

notamment comprenant une aide à la création de CV, des conseils d'experts en RH (vidéos issues de la WebTV), des modules de préparation à l'entretien avec webcam et coach virtuel. Les médias sociaux alimentent également plusieurs endroits du site carrières : de la page d'accueil jusqu'aux offres d'emploi. Les vidéos de la web-TV sont intégrées dans l'espace coaching et permettent de présenter de l'entreprise et ses différents métiers. Les comptes RH Facebook et Twitter sont indiqués avec la mention « retrouvez-nous sur » sur différentes pages ainsi qu'à chaque offre d'emploi. La totalité des médias sociaux sont enfin regroupés dans un lien présent en permanence sur le bandeau de bas de page du site.

Concernant les sites emplois, l'entreprise a recours à plusieurs d'entre eux dont Monster, Cadremploi, Regionsjob, l'APEC et Pole Emploi.

Elle fait appel à des cabinets de recrutement de façon ponctuelle en fonction des besoins en particulier lors de difficultés de recrutement.

- **Médias sociaux**

• **Dans un premier temps, dans une perspective de marque employeur**

La majorité des actions menées concernent le développement de la marque et de la réputation employeur, sur le long terme, à la fois en interne et en externe. C'est le responsable marque employeur web (Resp. ME web) qui accompagne et guide l'ensemble des actions numériques. Le département dans lequel il travaille intervient sur deux grands types de sujets : des projets RH, dont la vocation est d'améliorer l'offre RH en tant que telle, et une partie marketing RH, dont le but est de communiquer sur cette offre RH et de faire en sorte de la valoriser. C'est là qu'il intervient.

L'entreprise dispose déjà d'une certaine notoriété, notamment auprès des jeunes diplômés, au travers des relations écoles, de la participation à de nombreux forums et séminaires et de ses programmes de formation. Mais l'entreprise Gamma a souhaité investir de nouveaux médias afin de s'adapter à l'évolution des comportements des candidats et à leurs usages. (cf. section 1.3.3). Elle part du principe que des discussions autour de sa

marque ont lieu avec ou sans elle, et qu'il est préférable qu'elle en fasse partie et prenne des initiatives.

« Les sites de recrutement traditionnels ne sont pas suffisants, avant c'était le début et la fin de l'expérience candidat sur Internet (...) Aujourd'hui l'approche n'est pas la même, on a des candidats qui sont disséminés un petit peu partout, un certain nombre d'internautes qui s'expriment, discutent entre eux de ma marque, d'autres internautes qui veulent même rentrer en discussion avec ma marque » (Resp. ME web)

Considérant que le site carrières ne contient que de l'information « froide » (statique) et ne permet pas d'avoir une visibilité suffisante sur Internet puisque d'autres sites existent sur lesquels l'entreprise n'a aucune maîtrise, le choix a été fait de progressivement utiliser et développer des plateformes complémentaires.

Différents médias sociaux ont ainsi été mobilisés sur des plateformes et des thématiques spécifiques. Le premier compte créé au nom de la société est le compte Twitter carrières en juin 2009. Le responsable ME web a personnellement commencé à tweeter à cette même période. Il s'agissait d'une première approche visant à se familiariser avec cet environnement et à tester son usage. Plusieurs comptes Twitter et Facebook, mais également un blog et une web TV ont ensuite été ouverts simultanément en octobre-novembre 2009. Il s'agit d'une stratégie d'expérimentation et d'apprentissage continu.

« La stratégie est beaucoup une stratégie d'essai et d'approche itérative (...) On essaie des choses et puis on va apprendre petit à petit » (Resp. ME web)

Il a ainsi été décidé d'adopter deux approches parallèles :

- une approche en termes de thématique, visant à développer des « communautés d'intérêts » autour d'un thème particulier tel que le handicap.
- une approche en termes de plateformes, une approche dite « communauté-outil » visant les membres de Facebook et Twitter qui n'ont pas forcément une proximité avec le thème développé mais davantage avec la plateforme en tant que telle.

Les thématiques sont reliées à plusieurs outils et chaque outil dispose de plusieurs comptes reliés à différentes thématiques et offre plus de visibilité aux autres comptes existants.

L'idée est de créer un « *anneau de communautés* » qui vont être sensibilisées, avec qui ils vont initier un échange, créer une relation, et qui vont potentiellement porter leurs discours en externe, défendre la marque en cas de problème et être dans une posture favorable en termes de recrutement. La présence sur les médias sociaux est ainsi segmentée (par outil et par thématique) en fonction des objectifs et des sujets à valoriser, ce qui permet de s'adresser à une population plus ciblée et relativement homogène en termes d'attentes et d'intérêts.

<u>Supports :</u>	Twitter	Facebook	Blog	Web TV
<u>Thèmes traités :</u>				
Carrières	Oui (premier créé)	Oui	Non	Globale
Handicap	Oui	Oui	Oui	
Business Game	Oui	Oui	Oui (Wiki-Blogs)	
Alternance	Non	Oui (dernier créé)	Non	

Tableau 18. Marque employeur : segmentation de la présence sur les médias sociaux chez Gamma

Compte tenu de la diversité des médias sociaux mobilisés, nous présenterons la Web TV et ensuite les différents usages de façon thématique.

- **Web TV**

La web TV, est intégrée au site carrières. Elle est organisée en différentes chaînes thématiques (métiers, parcours, mission handicap, conseils d'experts, diversité...) et comprend plus de 140 vidéos (témoignages, reportages). La chaîne « conseils d'experts » a été développée en juillet 2010. Elle diffuse des vidéos d'environ 4 minutes où des professionnels des RH livrent leurs conseils concernant par exemple les entretiens et les tests de recrutement et bien sûr l'utilisation des médias sociaux. Chaque thème est traité par la web-tv : carrières/RH (thème principal), handicap (chaîne dédiée), Business Game et alternance (reportages, interviews).

- **Thème : carrières**

Facebook et Twitter : Un compte Twitter a été créé en juin 2009 puis une page Facebook en novembre de la même année. Ces deux comptes sont animés par le

responsable ME web ainsi qu'une assistante community manager (en alternance d'octobre 2009 à décembre 2010, puis une stagiaire à partir de janvier 2011). Les deux animateurs possèdent en parallèle leur propre compte à leur nom.

La ligne éditoriale est commune aux deux comptes. Les sujets abordés en général portent sur l'actualité de l'entreprise et du secteur, l'actualité RH. Des conseils sont relayés auprès des jeunes diplômés et des candidats (recherche d'emploi, entretiens, CV, utilisation des RSN, présence en ligne). Des offres d'emplois sont également diffusées de façon occasionnelle. Chaque compte a son propre contenu et sa propre activité bien qu'il y ait des doublons.

Les interactions sur le compte Twitter sont nombreuses et régulières : nombreux messages postés, retweetés (relayent les tweets d'autres comptes), échanges avec d'autres membres (150 tweets par mois en moyenne en 2011). Le nombre d'abonnés est en constante augmentation (plus de 1580 en octobre 2010 ; et plus de 2800 fin 2011). Mais les animateurs ne suivent pas systématiquement tous leurs abonnés. Le nombre d'abonnement est très réduit (150 abonnements fin 2011) afin d'assurer une veille sélective.

Concernant la page Facebook, en plus des messages postés par les animateurs, de nombreux internautes commentent et laissent des messages sur le mur pour poser des questions concernant la procédure de recrutement, le suivi d'une candidature ou un événement à venir. Les réponses sont généralement assez rapides, 0 à 2 jours de délai environ. (La page comptait 323 fans mi octobre 2010, chiffre en croissance continue, plus de 1000 fin 2011).

- **Thème : handicap**

Le blog, le compte twitter ainsi que la page Facebook ont été créés en octobre-novembre 2009. De nombreuses initiatives sont mises en œuvre par l'entreprise dans le cadre de la Mission Handicap¹⁷ (MH) et celle-ci souhaitait les communiquer au grand public. L'entreprise s'est rendu compte que peu d'entreprises communiquaient sur leurs actions concrètes concernant l'emploi, le recrutement et l'insertion des personnes en situation de handicap. Elle a donc souhaité ouvrir un nouvel espace de discussion. L'objectif principal est

¹⁷ La loi du 11 février 2005, dite loi « handicap » impose un quota de 6 % de travailleurs handicapés dans les entreprises de plus de 20 salariés.

de faire découvrir au plus grand nombre ce que fait l'entreprise pour améliorer l'intégration des collaborateurs en situation de handicap.

« L'idée du blog ce n'est pas tellement de devenir un endroit où l'on va aller chercher des candidats, mais c'est plutôt un endroit où l'on va pouvoir dire aux candidats qui sont intéressés pour venir chez nous, voilà regardez concrètement ce qui se passe (...) Transparence à 100% et visibilité le plus possible » (Responsable communication MH)

Blog : Le blog est co-animé par plusieurs experts métiers, collaborateurs de la mission handicap, chacun ayant leur propre domaine d'intervention (par exemple le recrutement, la formation, l'insertion professionnelle ou le milieu associatif...). Ils sont accompagnés par une agence qui les aide principalement à mettre en forme les sujets qu'ils souhaitent traiter et à les mettre en ligne. Le fond et les réponses aux commentaires sont gérés par les équipes de la MH.

Différents sujets sont abordés : témoignages de candidats, de collaborateurs, retours d'expériences (réussites mais aussi échecs), actualité et évènements autour du handicap, conseils emploi, exemples d'actions mis en œuvre (pas uniquement celle de la société). Une version 2 du blog a été développée mi-2010 afin que ce dernier devienne plus participatif à l'aide de modules de sondage et d'un système de notation des articles. Il est aussi plus riche en contenu avec plus de visuels mais aussi plus de témoignages. Les messages sont réguliers avec une moyenne de 10 par mois en 2010. Plusieurs billets font l'objet de commentaires. Les réponses aux commentaires sont en général assez rapides 0 à 3 jours.

Twitter : Le compte Twitter a été ouvert en même temps que le blog. Twitter est considéré comme une source de veille importante sur le sujet du handicap et permet de récupérer des informations difficilement accessibles autrement.

Il est animé principalement par le responsable communication MH, qui possède également son propre compte nominatif, et une assistante MH en alternance.

En matière de contenu, les éléments du blog sont repris mais pas seulement. Ils relayent également les informations diffusées par des comptes Twitter dédiés au handicap (actualité, avancée, évènements, conseils), à l'emploi en général et certains messages diffusés par le compte RH Twitter de l'entreprise.

De nombreux messages sont postés et relayés (79 par mois en moyenne en 2010). Ils échangent ainsi avec des personnes actives dans « le monde du handicap », certes relativement peu nombreuses comparées à certaines thématiques (250 abonnés en octobre 2010, 500 fin 2011 avec un nombre d'abonnements stable de 160). L'entreprise estime obtenir de très bon retours sur cette population cible via Twitter et via le blog également.

Facebook : La page Facebook est directement reliée au compte twitter, les messages postés via twitter sont ainsi directement postés sur le mur Facebook. Elle est au final peu utilisée jusqu'à présent (début 2011) elle comptait seulement un peu plus de 30 fans en octobre 2010.

« Il me semble que dans nos populations cibles les gens vont plutôt utiliser Facebook pour des raisons personnelles que professionnelles, le « produit » qu'on a à vendre n'est pas assez large pour pouvoir créer un peu de mouvement... » (Responsable communication MH)

- **Thème : business game**

L'entreprise organise depuis 2006 un business game (BG) orienté responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et développement durable. Il s'agit d'une formation certifiée au cours de laquelle des étudiants doivent constituer une équipe et monter un projet en lien avec la problématique de RSE. Le but premier du business game est de promouvoir la marque employeur auprès des étudiants. Le jeu est hébergé à la direction des RH et non à la direction de la communication. L'objectif n'est pas de recruter bien que suite au jeu de nombreux candidats viennent faire un stage, un VIE (Volontariat International en Entreprise) ou une alternance. Afin de mener à bien leur projet, chaque équipe sélectionnée dispose d'un wiki-blog leur permettant de rendre visible leurs réflexions et leurs actions.

Facebook : Une page Facebook dédiée a été créée en octobre 2009 pour la quatrième édition. L'entreprise n'avait pas l'intention au départ d'en ouvrir une, mais elle s'est rendue compte que des étudiants créés eux même des groupes, des pages au nom du jeu. Une page officielle a donc été lancée afin de centraliser les différents groupes et répondre aux attentes des étudiants.

« On y est allé pour accompagner les étudiants qui d'eux-mêmes créaient des sites, des profils, donc c'est devenu une nécessité » (Chef de projet BG)

Un community manager est chargé d'animer cette communauté, ainsi que le compte Twitter, en français et en anglais étant donné le caractère international du jeu. Ce n'est pas un poste à temps plein, 1 à 2 h par jour, tous les jours, pendant la durée du jeu c'est-à-dire de fin septembre à avril.

L'objectif est de développer un outil de qualité et interactif. Plus de 900 internautes étaient fans de la page en octobre 2010. En plus des informations postées par l'entreprise concernant le jeu, de nombreux étudiants postent des messages sur le mur : remerciements, témoignages, questions en tout genre.

Twitter : Un compte twitter a également été créé en même temps que la page Facebook. Au départ il était quasi exclusivement alimenté via Facebook (synchronisation des comptes) et il était au final peu utilisé et peu suivi par les étudiants (une vingtaine d'abonnés mi 2010). Depuis la session de 2010-2011 le compte a pris de l'ampleur, il est plus vivant et interactif (plus de 300 abonnés fin 2011). En plus des informations Facebook, des tweets postés par d'autres comptes sont relayés sur le thème de l'éthique, de la RSE, mais aussi des messages orientés recrutement du compte Twitter RH de Gamma. Bien que le phénomène soit moindre que sur Facebook quelques étudiants posent des questions, et les résultats sont même postés en direct sur Twitter via une application mobile.

Linkedin : Un groupe sur Linkedin dédié au BG a été créé en octobre-novembre 2010. Nous y reviendrons dans le prochain point sur les RSN professionnels.

- **Thème : alternance**

Facebook : La Page Facebook dédiée à l'alternance a été ouverte en mai 2010. L'entreprise recrute chaque année plus de 1000 alternants et rencontre des difficultés en la matière car la concurrence est rude avec les autres entreprises. Le département recrutement a ainsi contacté le département marque employeur afin d'évaluer les possibilités d'actions sur les médias sociaux. Suite à un travail de veille et d'écoute sur les médias sociaux il est apparu que beaucoup d'étudiants se posaient des questions sur

l'alternance et n'obtenaient pas de réponses d'entreprises (notamment sur Facebook via des groupes informels d'étudiants). La création d'une page Facebook s'est ainsi avérée appropriée et cohérente avec la population ciblée. Lorsque la page a été créée, des messages ont été postés pour annoncer son ouverture sur les groupes Facebook repérés lors du benchmark, sur Twitter, ainsi que sur la page Facebook carrières (les pages sont reliées par le biais des favoris).

La page est animée par une campus manager responsable de l'alternance (au département recrutement) et des alternants en poste à la direction des ressources humaines (4 en 2010). L'entreprise a souhaité donner la parole aux personnes en interne les plus légitimes sur le sujet. Pour des raisons pratique et de sécurité interne, il s'agit uniquement des alternants à la DRH car il y a besoin d'un accès spécial pour se connecter à Facebook. Cependant, la page n'est pas modérée a priori par l'entreprise Gamma.

« L'idée c'est de dire, plutôt que ce soit la marque elle-même qui parle, on va prendre en interne les personnes qui sont les plus légitimes pour parler de ces sujets là. » (Resp. ME web)

Une réunion a été organisée avec l'ensemble des alternants concernés afin de leur expliquer les raisons de la création de cette page, le rôle qu'ils pouvaient jouer et le caractère non obligatoire de leur participation (sur la base du volontariat). Les quatre étudiants en alternance ont pris leur rôle à cœur et ont apportés leur témoignage et des réponses à des questions postées sur la page. Certains ont même été contactés sur leur boîte email personnelle. Bien que chacun disposait d'un accès dédié, la plupart se sont connectés de chez eux en dehors de leur temps de travail et même le week-end.

« A chaque fois c'est un choix, c'est s'ils veulent témoigner, il n'y a rien qui est modéré par nous a priori. (...). On essaie de faire en sorte que ce soit collaboratif et que les gens le fassent d'eux-mêmes parce qu'ils en ont envie. Au final ça a été bien accueilli par l'ensemble des alternants » (Assistance community manager en alternance)

Différentes informations sont diffusées sur la page concernant l'alternance de façon générale (le contrat de professionnalisation, les formations ...), l'alternance dans l'entreprise Gamma en particulier (la présence à des salons, l'ouverture des candidatures, les cursus concernés...), mais également des conseils pour postuler et des témoignages d'alternants.

De nombreux étudiants posent des questions directement sur le mur. Les réponses sont rapides (0 à 3 jours) et le nombre de fans ne cesse de croître (150 fans mi octobre 2010 et plus de 1000 fans mi 2011). La page est très active pendant les périodes de recrutement des alternants et son activité ralentie en début d'année scolaire bien qu'elle reste animée en interne. Chaque année il sera proposé à des alternants en interne d'intervenir s'ils le souhaitent. L'animation générée par la page sur l'alternance a eu pour effet de redynamiser la page carrières qui bénéficie depuis mi 2010 d'une animation plus soutenue et d'un accroissement des messages postés par les candidats. Une synergie s'est créée entre les deux pages, les personnes ont été redirigées vers l'une ou l'autre en fonction de leurs questions, le fait de voir des internautes poser des questions et obtenir des réponses a créé un effet d'entraînement.

L'ensemble des pages Facebook sont reliées entre elles par le biais des favoris ainsi que les autres pages de certaines universités ou écoles, bien souvent de façon réciproque.

- **Les RSN professionnels sont ensuite mobilisés pour dialoguer et viser les candidats en veille**

Les RSN professionnels ne sont mobilisés officiellement qu'à partir de fin 2010. Nous pouvons distinguer deux angles d'approches différents :

- Une approche discussion métiers avec la création de groupes de discussion sur LinkedIn et Viadeo (novembre-décembre 2010)
- Une approche recrutement opérationnel avec l'achat d'accès recruteurs et des formations sur LinkedIn et Viadeo (à partir de fin février 2011).

- **Discussions métiers**

Viadeo : Un groupe carrières a été ouvert sur Viadeo. Le groupe est co-animé principalement par la responsable éditoriale web et une assistante en communication RH. Quelques articles sont postés concernant l'actualité de l'entreprise mais le groupe est majoritairement utilisé par les candidats afin de poser des questions sur des opportunités de carrières, la politique de recrutement, ou le suivi de leurs candidatures. Les réponses sont relativement rapides (0 à 8 jours) mais moins rapide comparé à Facebook par exemple.

Linkedin : Sur LinkedIn, l'entreprise a ajouté un onglet carrières à sa page entreprise afin de mettre en avant des offres, des collaborateurs et des initiatives. Pour plus d'interactivité des groupes de discussion ont aussi été créés. Un groupe global carrières a été ouvert courant novembre mais également des sous-groupes par thématique métier. L'approche diffère (pour le moment) de celle entreprise sur Viadeo car elle est davantage ciblée. L'objectif est que ces sous groupes soient pris en charge par des opérationnels, par les personnes les plus légitimes pour le faire. Il s'agit de développer des discussions orientée métier, plus ciblées et de permettre aux collaborateurs qui ont un métier spécifique de partager leur expertise. L'intérêt est donc double : échanger avec des candidats potentiels et valoriser les collaborateurs.

Il existe pour l'instant deux sous groupes :

- Un sous groupe dédié au Business Game : Le groupe est considéré comme complémentaire à leur présence sur Facebook et Twitter car il leur permet de toucher des populations différentes. Alors que la page Facebook est plutôt accès autour des équipes participantes et Twitter autour de l'actualité du jeu, le groupe LinkedIn vise davantage les experts de la RSE ou des candidats un peu plus expérimentés.

- Un sous groupe dédié aux technologies de l'information bancaire : L'entreprise connaît quelque difficulté pour recruter des candidats dans ce secteur car ces derniers ne pensent pas forcément à postuler dans une banque. Le but est donc de mettre en avant les métiers des TI. Un manager TI (interne) est impliqué et lance de temps en temps des discussions. Le groupe reste pour l'instant peu actif.

Il est envisagé d'identifier d'autres collaborateurs potentiellement intéressés par une telle initiative ainsi que d'autres thématiques à développer (juridique, centre d'appel...). L'approche est plutôt informelle. Lorsqu'un département a des besoins ou des difficultés de recrutement, le responsable marque employeur Web essaie de voir avec les personnes en question les options numériques à envisager. Toutefois, certains n'ont pas souhaité s'engager dans l'animation d'un groupe en plus de leur activité. Dans ces cas là, aucune action n'est lancée.

« Je vais leur dire voilà il y a cette option là, cela signifie qu'il faut que vous soyez un peu actif pour animer une communauté...Je vais voir s'ils sont prêts à jouer le jeu ou pas. Il y en a que j'ai contacté et qui n'ont pas eu envie de jouer le jeu (...) comme je considère que c'est eux qui doivent animer les discussions (...) je laisse tomber, ce n'est pas la peine » (Resp. ME web)

La page Facebook sur l'alternance est perçue par le responsable ME web comme une approche en termes de recrutement plus opérationnelle que les autres pages et étant dans le même esprit que les groupes LinkedIn puisque la page est prise en charge par des managers.

- **Recrutement opérationnel**

Cinq accès recruteurs ont été achetés pour Viadeo et LinkedIn, deux réseaux considérés comme complémentaires (Viadeo plus national, et LinkedIn plus international). Fin février 2011, cinq conseillers en recrutement ont été formés par des formateurs de ces deux réseaux qui se sont déplacés dans l'entreprise. Ces cinq personnes ont été désignées par les responsables des pôles de recrutement et en fonction de leur activité (certains sont plus axés sur le sourcing, d'autres davantage sur la partie entretien d'évaluation).

Différentes raisons ont été invoquées pour expliquer le recours aux RSN professionnels.

- Enrichir les moyens de sourcing et entrer en contact avec des candidats en veille :

« Ce sont des viviers de professionnels à l'écoute d'opportunités et qui sont aussi susceptibles de relayer nos opportunités à leurs propres réseaux » (Conseillère en recrutement)

A la base l'idée était de cibler les populations expérimentées mais rapidement il a été décidé d'élargir la cible aux candidats junior et aux jeunes diplômés afin de tirer pleinement parti des RSN professionnels.

- Diminuer les coûts des cabinets de chasse : en trouvant eux-mêmes les « bons » candidats par ce moyen de sourcing complémentaire avec les autres outils dont ils disposent.

« On s'aperçoit aussi que les cabinets de chasse vont aussi sur ce type d'outil donc si nous on peut le faire à leur place et ainsi économiser le cout d'une chasse qui est quand même assez important c'est assez intéressant pour nous » (Conseillère en recrutement)

- Limiter l'image négative des managers internes : les conseillers en recrutement se sont rendu compte que les managers (leurs clients internes) avaient l'impression qu'ils étaient incapables de sourcer des candidatures expérimentées et qu'il fallait nécessairement recourir à des cabinets de chasse pour cela.

Chaque conseiller a créé son propre profil, en doublon de son profil existant personnel le cas échéant (certaines personnes n'avaient pas de compte). Les conseillers qui avaient déjà des comptes ne voulaient pas les utiliser et mélanger utilisation personnelle et utilisation professionnelle. Les conseillers sont amenés à se prêter les accès de temps en temps c'est-à-dire leur login, leur mot de passe et à fortiori leur réseau, il a donc été décidé que tout le monde devait créer un compte spécifique pour le sourcing. Il n'est pas possible d'avoir un retour sur l'efficacité de ces RSN, les usages n'en étant qu'à leur début. Cependant, les premières impressions de la conseillère en recrutement montrent qu'elle a envie d'utiliser ces RSN mais craint de ne pas avoir le temps de bien s'en servir.

« Je pense que ça peut être un moyen intéressant de sourcing sauf qu'il faut avoir beaucoup de temps pour l'utiliser et vraiment le rendre efficace à mon sens. Et le temps on en a pas forcément aujourd'hui bien sûr donc c'est assez frustrant car on a envie de faire plein de choses dessus (...) J'ai vraiment envie de m'investir pour voir justement si cela peut fonctionner ou pas » (Conseillère en recrutement)

- **La création d'un RSN interne dédié aux équipes RH**

En parallèle des actions mises en place sur les médias sociaux externe, un RSN interne dédié à l'ensemble des collaborateurs RH du groupe (plus de 2500 dans plus de 80 pays) a été ouvert. Une version pilote a été développée avec un logiciel en Saas (software as a service, hébergé par une autre société) en avril 2008 afin de valider le projet. Ensuite un outil à été développé en lien avec la direction des SI pour un lancement officiel début 2010 et officiel en mai 2010. Plusieurs sous groupes ont été créés, par pays, par métier (formation, recrutement...) et par projet (par exemple pour le programme d'intégration). Une équipe

projet transversale (communication, RH, SI) accompagne le déploiement du RSN sous le sponsor de la DRH adjointe. Les principaux objectifs sont de favoriser les échanges, les partages d'expérience, et d'initier des méthodes de travail collaboratives. Des communautés sont en phase de lancement, telle que la communauté recrutement qui se développe.

1.3.3 La perception de la relation candidat chez Gamma

- Une obligation de s'adapter à l'évolution des comportements des candidats

Pour le responsable de la marque employeur web, la relation avec le candidat a évolué. Selon lui, il s'agit davantage d'une question de société que d'une question d'âge. Les candidats tout comme les consommateurs ou les citoyens d'une manière générale souhaitent avoir des relations privilégiées, être considérés, avoir des infos ciblées, plus d'échanges. Les médias sociaux sont un vecteur qui leur permet de s'exprimer de plus en plus facilement. Il y a selon lui une certaine remise en cause des émetteurs traditionnels d'information.

« Ce qui a changé c'est que les candidats sont des internautes comme les autres, des citoyens, des consommateurs comme les autres et qu'ils se sont rendus compte qu'ils avaient un pouvoir d'expression et qu'ils voulaient s'en servir. (...) De la même façon que je remet en cause l'entreprise recruteuse pour avoir des infos, je remet en cause le journaliste, l'homme politique ...» (Resp. ME web)

Il estime que les responsables RH, les recruteurs n'ont pas le choix et qu'ils doivent prendre en compte ces changements. De même pour la responsable campus management et pré-recrutement, malgré le risque de perte de contrôle de l'information engendré par les médias sociaux, il est essentiel d'y être.

« Nos concurrents se posent toujours la question de savoir s'ils vont y aller ou pas, car il y a toujours une question de : si on va sur les réseaux sociaux, nous qui sommes diffuseurs d'infos, est-ce qu'on va accepter que l'information ne nous appartienne plus et qu'elle puisse être commentée, critiquée...bon voilà c'est la vraie question que l'on peut se poser. Nous on ne se la pose plus en disant que c'est essentiel d'être sur les réseaux sociaux » (Responsable campus management et pré-recrutement)

- **La présence numérique des candidats n'est pas pour l'instant prise en considération**

En ce qui concerne la présence numérique des candidats, la googlisation d'un candidat déjà identifié ne semble pas être une pratique courante. La responsable campus management affirme ne pas y avoir recours car même si certaines informations peuvent être du domaine professionnel, elle ne veut pas risquer de voir des informations privées et potentiellement discriminantes. Elle souligne que c'est d'autant plus vrai pour les étudiants et jeunes diplômés. L'utilisation récente des RSN professionnels par les conseillers en recrutement pourrait faire évoluer les pratiques.

1.3.4 La perception du métier et l'organisation interne chez Gamma

La création du poste de responsable ME web est une évolution importante dans la fonction RH. Il est intéressant de souligner que ce dernier a une formation d'origine en marketing et en communication et non en ressources humaines. Il indique que son poste est situé à la frontière de l'interne et de l'externe et comporte deux axes de travail :

- Une partie pédagogie dite d' « évangelisation » : qui consiste à expliquer en interne et notamment au sein de la filière RH qu'il y a des changements de la part des candidats, que cela a un impact sur la façon et les moyens de s'adresser à eux, et qu'il faut les faire évoluer. Il estime que cela représente une grande partie de son travail.
- Une partie de gestion de projet : Il s'agit de lancer de nouveaux projets et d'accompagner les équipes RH internes en leur apportant une certaine expertise sur les médias sociaux tout en s'assurant que leur démarche soit alignée avec la stratégie globale. L'objectif final étant que les équipes prennent en charge elles-mêmes leurs actions car ce sont elles qui sont les plus crédibles, qui maîtrisent leur sujet (handicap, alternance, TI...). Cette partie repose sur beaucoup d'expérimentations. Le responsable ME web parle de « courbe d'expérience » pour souligner l'importance de l'apprentissage continu au fur et à mesure des usages.

En lien avec ces expérimentations un important travail de veille est réalisé en amont concernant les médias sociaux en général mais aussi la réputation de l'entreprise. Ce travail consiste à « sonder » ce qui se dit sur l'entreprise, les attentes des candidats, les sujets

importants à traiter et les points à améliorer. Il estime que ce travail de veille n'est pas traditionnel dans la fonction RH et qu'il permet de mettre en place un « vrai » marketing RH en identifiant la demande et en mobilisant des moyens pour y répondre. Une part de la veille est réalisée directement par le responsable ME Web à l'aide notamment de twitter, d'un agrégateur de flux RSS et des alertes Google. Un baromètre mensuel a également été mis en place avec un cabinet spécialisé dans la veille sur Internet. Le cabinet utilise un logiciel avec des mots clés qui scanne chaque mois le web, il réalise ensuite un travail d'analyse et met en perspective les données collectées (classement des sources, pouvoir de propagation...).

Comme nous l'avons souligné le poste a été créé à l'initiative de la directrice des ressources humaines. Le volet médias sociaux a ensuite été développé suite aux propositions du responsable ME web. Nous pouvons donc dire que les actions mises en place bénéficient d'un certain soutien de la part de la direction qui accepte leur mise en œuvre et la part d'expérimentation liée à ces nouvelles pratiques.

Malgré ce soutien, tous les employés n'ont pas librement accès aux RSN sur le lieu de travail pour des questions de sécurité informatique des données bancaires (sensibles). En effet, seuls les animateurs des différents comptes de l'entreprise bénéficient d'accès spéciaux, via une ligne Internet spécifique non reliée au SI de l'entreprise. Au fur et à mesure des actions de nouveaux accès sont ouverts. Des réflexions au niveau du département RH et communication sont en cours pour ouvrir plus largement l'accès aux postes de travail aux RSN.

En ce qui concerne la collaboration interne, comme indiqué précédemment le responsable ME web est en relation avec différentes équipes RH (BG, MH, alternance...) pour les guider dans leur projet. Des comités de pilotage sont organisés pour faire le point sur les actions réalisées et envisager celles à venir.

« Il ya des réunions régulières et on fait des comités de pilotage de manière à ce que tout le monde soit sur la même longueur d'onde » (Responsable campus management)

« Il (le resp. ME web) participe à l'ensemble des comités de pilotage, il est là à tous les comités éditoriaux, il donne son avis sur toutes les évolutions du blog, il met ses

équipes à dispositions, on partage le community management » (Resp. communication MH)

Le responsable ME web est également en relation avec la direction du recrutement et la communication interne et institutionnelle (corporate) afin d'échanger sur ce que chacun fait de son côté et voir ce qui peut être fait conjointement.

Néanmoins lorsque nous avons interrogé une responsable d'un pôle de recrutement et une conseillère en recrutement les liens entre les départements recrutement et marque employeur semblent moins évidents.

« La marque employeur c'est vraiment l'image de Gamma (...) Nous on est vraiment recruteur, on a des clients qui ont des besoins et pour lesquels on recrute, on cherche des candidats, donc ça n'a rien à voir en fait. L'un peut servir l'autre (...) mais ce n'est pas des actions de communication concrètement qui nous amènent des candidats à court terme » (Responsable recrutement)

« Les groupes de discussion c'est plus du registre, pas du recrutement mais plutôt de la communication, de la marque employeur (...) Bien sûr on essaie d'avoir des messages assez cohérents entre nous mais au-delà de ça on n'est pas vraiment en contact » (Conseillère en recrutement)

Par ailleurs, le responsable ME web reconnaît lui-même quelques résistances de la part des recruteurs internes. Cela est principalement lié au fait que l'échéance n'est pas la même. Le marketing employeur correspond à une vision à plus long terme tandis que les recruteurs ont une vision à court terme. Mise à part ces différences de priorités, il ne semble pas y avoir de véritables réticences de la part des recruteurs qui paraissent conscients de la nécessité d'adapter leurs pratiques au comportement des candidats et aux nouveaux médias. Un équilibre doit être trouvé entre ces deux logiques. Les récentes actions sur les RSN professionnels représentent une piste de solution.

« en travaillant sur la marque on a une échéance beaucoup plus lointaine que les chargés de recrutement qui doivent pourvoir des postes très rapidement parce que les opérationnels leur ont demandé de recruter tel et tel profil et le plus vite et le mieux possible. Donc il faut arriver à trouver un équilibre entre, préparer l'avenir de façon à ne pas être toujours dans l'immédiat » (Responsable ME web)

Concernant les actions entreprises impliquant davantage les collaborateurs opérationnels, le besoin de mettre en place une charte d'utilisation interne des médias sociaux se fait ressentir. Cela soulève de nombreuses interrogations de leur part, notamment à propos de ce qu'ils ont droit de dire ou non, de la manière dont ils peuvent prendre la parole et de l'utilisation des médias sociaux de manière générale. Il s'agirait davantage d'un guide d'utilisation que d'une liste d'interdiction, l'objectif étant de faciliter les initiatives et la participation de chacun.

« Il y a des questions qui se posent (...) Il faut un guide d'utilisation parce qu'ils ont besoin d'être outillés et je me rends compte que cela m'aidera pour ouvrir plus vite des communautés métiers en m'appuyant sur les opérationnels. » (Resp. ME web)

Le fait de continuer à faire des expérimentations, à lancer des projets permet en même temps de nourrir la réflexion sur la charte.

« En même temps je fais ma charte, en même temps je travaille dans les projets avec les métiers, parce que de toute façon il faut qu'on avance quand même et les expérimentations qu'on fait ou les échanges qu'on a ça me permet de nourrir la réflexion sur la charte aussi. » (Resp. ME web)

L'idée étant de faire une charte globale pour tout le groupe, une équipe projet a été créée afin de la rédiger. Celle-ci est composée de personnes issues de différents services dont la marque employeur, la communication, les relations sociales (pour les aspects juridiques) ainsi que d'un prestataire externe qui les conseille dans leur démarche.

Une question est apparue concernant l'appartenance des profils des salariés sur les RSN : les salariés doivent-ils prendre la parole avec leur propre profil ou créer un profil spécifique ? Selon le responsable ME web, les deux situations comportent des avantages et des inconvénients. Le fait de créer un profil spécifique pour l'entreprise permet en cas de départ du collaborateur de garantir que les conversations restent bien liées à la marque, tandis que le fait qu'un collaborateur utilise son propre profil offre la possibilité de tirer parti de son réseau social personnel. La question n'est pas réglée pour le moment. Pour l'instant, les cinq abonnements recruteurs achetés ont entraîné la création de profils spécifiques, non pas pour des raisons d'appartenance, mais car les comptes sont partagés par plusieurs

personnes à la fois et les chargés de recrutement ne souhaitent pas partager leur réseau social personnel.

Une autre question se pose au fur et à mesure des usages : faut-il un seul community manager dédié au recrutement ou que les chargés de recrutement consacrent tous un peu de leur temps au community management ? Lors de notre entretien mi 2010 avec la responsable campus management et pré-recrutement, celle-ci nous a fait part de son souhait de voir créer un poste de community manager dédié au recrutement à part entière. Début 2011 aucun poste de ce type n'a été créé. Interrogé sur la question le responsable ME web admet trouver plus crédible et efficace que le community management soit partagé entre une partie des recruteurs en fonction de leur attributions (relations écoles, alternance, recrutement de jeunes diplômés, de cadres junior et expérimentés) et de leur spécialisation (type de métier ou d'écoles cibles). Les recruteurs devraient ainsi y consacrer un certain pourcentage de leur temps. La question reste entière pour l'instant.

Il est intéressant de noter que la marque employeur de Gamma semble désormais étroitement liée à la personne du responsable ME web qui incarne la marque. Les principaux comptes sont au nom de Gamma mais ses propres comptes individuels sont devenus très actifs. Il a créé un blog à son nom via lequel il partage ses réflexions sur le sujet et il propose désormais également ses conseils en tant que consultant indépendant à d'autres entreprises.

1.4 Le cas Delta

1.4.1 Présentation du contexte de Delta

La société compte environ 10 000 salariés en France, dont environ 80% d'ingénieurs et de cadres. Il s'agit d'un équipementier de télécommunications, dont le domaine d'intervention est lié au domaine de l'Internet et des nouvelles technologies au sens large (réseaux haut débit fixes et mobiles notamment). L'entreprise a du faire face à plusieurs plans sociaux depuis une opération de fusion en 2006. Elle recommence à recruter et a annoncé l'embauche de 200 à 300 collaborateurs pour 2010, dont une centaine de jeunes diplômés. Les profils retenus seront majoritairement des ingénieurs. Elle accueille

également près de 1000 apprentis, stagiaires ou VIE par an. En septembre 2008 avec l'arrivée d'un nouveau PDG, l'entreprise a effectué un virage stratégique dans le domaine du 2.0. Par ailleurs, ce dernier a encouragé une communication plus transparente avec les salariés : ouverture des commentaires de l'intranet, création d'une boîte email dédiée aux questions des salariés, multiplication des wikis, des blogs... C'est dans ce contexte que l'équipe RH s'est demandée comment elle pouvait elle aussi tirer parti des médias sociaux. L'utilisation des médias sociaux dans une perspective RH date de janvier 2010.

2008	- Arrivée du nouveau PDG (septembre)
2010	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de Facebook dans le cadre d'un séminaire RH (janvier) - Création du poste de Community Manager RH (mars) - Ouverture d'un compte RH Twitter (mai) - Bar camp interne « RH 2.0 » (début juin) - Lancement de la page RH Facebook (juin) - Lancement officiel du RSN interne global (juin) - Lancement de la campagne de recrutement de jeunes diplômés (juin-octobre) - Recrutement par Viadeo d'une apprentie RH (prise de poste en octobre). - Mise en ligne du site de la Mission Handicap et d'un Serious Game associé et création d'un compte Twitter dédié au programme Handicap (octobre)
2011	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un « LinkedIn interne » via le SIRH - Lancement d'une démarche de GPEC - Amplification des relations écoles avec l'aide des médias sociaux
2012	- Départs du DRH et du Community Manager RH pour une autre entreprise (fin janvier- et début mars)

Tableau 19. Historique des pratiques chez Delta

1.4.2 Les différents usages en termes d'e-recrutement chez Delta

- Site Internet et sites emploi

L'entreprise Delta possède un portail carrières sur leur site Internet. Différentes informations sont accessibles concernant le groupe Delta, ses activités, ses engagements en termes de RH et les offres d'emplois en cours. Les candidats doivent créer une session pour postuler directement en ligne afin de centraliser les candidatures. Depuis l'usage de Facebook et Twitter, deux boutons menant vers ces deux comptes sont affichés en page d'accueil sous la mention « Dialoguer avec nous ».

L'entreprise n'a que très peu recours aux sites emploi jusqu'à présent en raison du faible volume de recrutement et pour des raisons de coûts. Seuls certains sites gratuits sont utilisés, principalement pour le recrutement de stagiaires ou d'apprentis.

- **Médias Sociaux**

Un séminaire RH a été organisé en janvier 2010. En l'absence d'espace collaboratif (il y a désormais le RSN interne), l'équipe a utilisé une page privée Facebook comme outil de travail participatif et de communication. Tous les membres de l'équipe RH (80) ont été invités à s'inscrire à l'évènement créé sur Facebook afin de pouvoir assister au séminaire, ce qui signifie qu'ils devaient tous avoir un profil sur ce RSN. L'objectif était de créer, selon les termes du directeur des ressources humaines (DRH), un « électrochoc » dans l'équipe RH et d'appréhender la plateforme d'une façon professionnelle.

*« C'était volontaire, c'était pour créer une espèce d'électrochoc dans l'équipe RH (...) c'est extrêmement important que nous soyons nous-mêmes capables de les utiliser, de les comprendre et de voir ce que ça apporte en matière de développement des RH »
(DRH)*

Des workshops avaient été organisés autour de différents thèmes tels que la diversité, le middle management et la « RH 2.0 ». Chaque atelier disposait d'un groupe FB dédié dans lequel les résultats de chaque workshop ont été diffusés et commentés, tout le monde pouvant intervenir. Depuis un RSN interne a été lancé au niveau mondial (initié par les Etats-Unis) et compte tenu de cette expérience l'équipe RH France a participé au test de la plateforme en amont du lancement officiel. Nous reviendrons sur ce point en fin de section.

Les médias sociaux ont ainsi d'abord été mobilisés dans le cadre de la stratégie RH interne, envers les salariés uniquement, pour ensuite évoluer vers un objectif global de marque employeur, à la fois tourné vers l'externe et vers l'interne. Suite à ce séminaire, un responsable RH en interne (le DRH de la fonction RH France) a endossé officiellement le rôle de Community Manager RH (CM RH) en Mars 2010.

- **Twitter et Facebook pour (re) construire la marque employeur**

L'entreprise a ouvert un compte RH Twitter en mai 2010 puis une page Facebook RH en juin 2010. Les deux comptes sont animés par le CM RH et le DRH qui disposent aussi chacun d'un compte nominatif. L'alimentation des comptes étant limitée par manque de moyen humain, une apprentie est venue assister le CM RH à partir d'octobre 2010 afin notamment d'aider à la création et à la diffusion de contenu. Les salariés sont aussi appelés à l'aide afin d'alimenter le flux d'informations en faisant remonter les sujets au CM RH via le RSN interne.

- **Twitter**

L'objectif du compte Twitter RH est de donner de la visibilité à leurs actions internes et externes, de développer leur marque et leur réputation employeur. Bien qu'au lancement du compte, la cible principale était plutôt les jeunes diplômés, après un à deux mois d'usages, ils se sont rendus compte que peu de jeunes diplômés était pour le moment présents. Le compte twitter est ainsi plus à destination des « influenceurs » (consultants, professionnels expérimentés, journalistes...), des écoles et des pouvoirs publics.

Initialement, deux types de sujets à traiter ont été identifiés : les actions RH (handicap, relations écoles, accompagnement...) et les conditions de travail (télétravail, conciergerie...). Dès le mois de juillet le besoin d'élargir les thèmes traités ce fait ressentir afin de créer plus de contenu et rendre le compte plus attractif. Le CM RH déclare s'adapter au fur et à mesure. Le compte diffuse dès lors également des informations concernant l'actualité RH en général ou encore la réputation numérique ou l'utilisation des médias sociaux pour chercher un emploi.

Les interactions sur le compte Twitter sont nombreuses et régulières : nombreux messages postés, retweetés, mais ils échangent aussi avec d'autres membres (55 tweets par mois en moyenne en 2011). Le nombre d'abonnés est en constante augmentation (plus de 250 en octobre 2010 ; et plus de 1000 fin 2011). Ils ne suivent pas systématiquement tous leurs abonnés (200 abonnements fin 2011) afin d'assurer une veille sélective (acteurs du monde des RH, écoles de commerce et d'ingénieurs...).

« Twitter ca marche bien (...). Il y a des échanges qui se font, c'est plutôt pas mal de se côté-là. Mais c'est surtout de l'échange de bonnes pratiques ou des informations qui peuvent être transitées. Ce n'est pas pour le recrutement » (CM RH)

○ **Facebook**

La page Facebook RH cible principalement les étudiants et jeunes diplômés. Il s'agit également de valoriser ce que fait l'entreprise en matière de ressources humaines et de développer la marque employeur.

La page Facebook n'est pas reliée au compte Twitter mais diffuse le même type de contenu que celui-ci : les actions RH de l'entreprise, les conditions de travail, les différents événements RH à venir, et des informations plus globale concernant actualité RH et l'emploi, le tout sous forme de texte, de liens, de vidéos et de photos. Les différentes personnes interrogées insistent sur le fait qu'il ne s'agit pas de diffuser de simples discours mais des faits concrets et réels.

La page comptait plus de 800 fans fin 2011 (environ 180 en octobre 2010). Les interactions sont relativement peu nombreuses. Les messages font l'objet de plusieurs "j'aime" et de quelques commentaires, souvent de la part de personnes internes à l'entreprise mais très rarement de la part d'étudiants ou de jeunes diplômés. Le CM RH souligne le fait que la page est difficile à trouver via le moteur de recherche de Facebook ce qui n'arrange pas la situation (il faut taper « RHDelta » pour voir apparaitre la page, « Delta » ne suffit pas).

Les collaborateurs internes sont également visés. Comme le souligne une Responsable RH interrogée, ces deux RSN permettent de centraliser l'actualité RH de l'entreprise en quelques mots sur un outil facile à lire en comparaison aux articles diffusés sur l'intranet. Par ailleurs ils encouragent les lecteurs à rediffuser l'information auprès de leur propre réseau (via le bouton « j'aime », la fonction partage ou retweet (RT) sur Twitter).

Au fur et à mesure des usages et dans une optique de relations écoles, les pages Facebook des écoles cibles ou partenaires ont été mises dans les favoris de la page RH de Delta, les écoles ont fait de même en retour (sur Twitter aussi, suivi réciproque). L'objectif étant ensuite de prendre contact avec les CM des écoles afin de réfléchir à des actions communes.

Utilisation des publicités Facebook : L'entreprise a lancée une campagne de recrutement de jeunes diplômés quelques semaines après l'ouverture de la page Facebook. Une communication spécifique a donc été réalisée sur la page Facebook (ainsi que sur Twitter). L'entreprise a également investi dans des encarts publicitaires sur ce RSN pour améliorer la visibilité de l'opération et plus de 600 clics ont été recensés. Pour évaluer l'impact de cette opération, les recruteurs ont interrogé les candidats lors des entretiens d'embauche. Sur plus de 400 entretiens, seulement 5% d'entre eux ont eu connaissance de l'opération via Facebook ou Twitter, 6% via le site corporate, et la majorité via les sites emploi et la campagne réalisée dans la presse locale. Les moyens traditionnels ont ainsi été plus efficaces. Le DRH souligne toutefois qu'il s'agit d'une première expérience et que les moyens traditionnels sont bien plus onéreux, une publicité Facebook étant environ dix fois moins chère. Par ailleurs, d'autres médias sociaux sont envisagés. Certains candidats lors des entretiens leur ont d'ailleurs indiqué que Viadeo et LinkedIn leur semblaient plus appropriés. Plus de 100 jeunes diplômés ont été embauchés lors de cette opération.

Au final, Facebook n'est pas considéré comme un média à utiliser pour recruter, mais pour (re)construire leur marque employeur.

« Facebook pour l'instant c'est ce qui nous permet de commencer à construire notre réputation et ce qui va faire que demain lorsqu'on aura notre réputation [...] après on pourra enclencher d'autres projets, d'autres façons de faire, et lorsqu'on sortira une opération de recrutement les gens iront voir tout de suite et seront intéressés » (CM RH)

Comme le souligne le CM RH, l'entreprise ne bénéficie pas d'une image importante en comparaison avec d'autres entreprises évoluant dans le secteur de la grande consommation. Par ailleurs, du fait de la succession des plans sociaux, les embauches ont été très limitées pendant plusieurs années et ils ont été peu présents lors de forums écoles ou dans les médias (en tant que recruteur). Cela ne signifie pas qu'ils ne recrutaient plus, mais ils communiquaient peu sur leurs actions de recrutement jusqu'à 2010. Ils doivent donc (re)bâtir leur image, leur marque employeur envers les candidats et les autres parties prenantes. Pour l'instant Facebook et Twitter leur permettent de faire cela.

- **Les autres actions entreprises sur le thème du Handicap**

Delta a ouvert en octobre 2010 un site Internet (et non un blog) dédié à la mission handicap afin de mettre en avant les diverses actions engagées à ce sujet.

- **Serious game**

Un serious game réalisé par les équipes formations de Delta avec l'aide d'une agence a été mis en ligne par la même occasion. Le jeu cible en particulier les étudiants en situation de handicap mais aussi les étudiants d'une manière générale. Le scénario est le suivant : Vous êtes un chef de projet ayant pour mission de mettre en place un réseau télécoms sur une île virtuelle et vous devez vous mettre en relation avec divers interlocuteurs (collaborateurs, fournisseurs, clients) pour finaliser le projet. Le jeu permet de découvrir les différents métiers de l'entreprise d'une façon ludique et d'apporter des notions techniques de base. Le module est accessible et vise à montrer que l'entreprise prend en considération les problématiques d'accessibilité au sein de ses équipes.

- **Twitter**

Delta a aussi développé un programme d'aide visant à favoriser l'accès aux études supérieures des jeunes en situation de handicap. Un compte Twitter spécifique a été ouvert simultanément (octobre 2010) afin de diffuser les actions réalisées et les divers événements rattachés aux thèmes du handicap et de la diversité. Régulièrement, les deux comptes Twitter de Delta (RH et handicap) se retweetent l'un l'autre. Un lien vers le compte Twitter sur le thème du handicap est indiqué sur le site Internet dédié ainsi qu'un lien vers la page Facebook RH. Tout cela permettant de dynamiser les différents comptes.

- **L'usage des RSN professionnels pour le recrutement est au stade de la réflexion**

Les RSN professionnels ne font pas encore réellement parti du processus de recrutement. Une réflexion est en cours concernant l'utilisation de LinkedIn et/ou Viadeo. Le CM RH étudie la question et envisage aussi bien d'acquiescer des accès recruteur, de créer une page carrières (LinkedIn) que des groupes de discussion. Il est en contact avec des commerciaux des deux RSN. Il met en avant le fait qu'il s'agit de plateformes à vocation professionnelle « pure » contrairement à Facebook. De plus, cela permettrait d'entrer en

contact avec des candidats proactifs, en veille par rapport au marché du travail et des candidats qui connaissent les réseaux sociaux, chose particulièrement importante compte tenu de l'activité de l'entreprise.

« On a besoin de profils qui comprennent les réseaux sociaux, qui comprennent ce qu'il y a derrière, donc si on ne passe pas par des moyens de recrutement nouveaux on n'aura pas forcément les meilleurs ni ceux qui sont intéressés par nous » (CM RH)

Une première expérience a tout de même été tentée pour le recrutement d'un apprenti RH en community management. L'offre d'apprentissage a été diffusée sur le site de Delta et relayé via Twitter mais ces opérations se sont révélées infructueuses, respectivement à cause du manque de pertinence des candidatures et de l'absence de réponses. Parallèlement, la responsable RH a effectué une recherche de profils sur Viadeo. Cette méthode s'est avérée plus appropriée puisqu'elle a permis la sélection de trois profils pertinents. Une personne a particulièrement retenu l'attention de la responsable RH qui l'a contactée via un message sur Viadeo pour lui proposer le poste. Finalement, l'opération a abouti à l'embauche en octobre 2010 de la personne repérée sur Viadeo.

« Au final, même si ça a été un petit peu plus fastidieux que de travailler sur Monster ou autres, la qualité in fine de la recherche je l'ai trouvée vraiment plus pertinente. » (RRH)

Malgré cette expérience et le fait que plusieurs personnes en charge du recrutement utilisent la version gratuite de Viadeo ou de LinkedIn, cela n'est pas ancré dans les pratiques et reste effectué de façon sporadique et peu réfléchi.

« Si si, on les utilise de-ci de-là (les RSN professionnels), mais ce n'est pas du tout professionnel, on a un besoin à un moment donné, et puis d'un seul coup après 3 mois d'attentes que des CV arrivent sur notre site web, des CV intéressants je veux dire (...) et bien on se dit : ah ben tiens pourquoi on n'utiliserait pas Viadeo ou LinkedIn ». (CM RH)

Par ailleurs, le CM RH souligne qu'ils doivent impérativement réaliser un travail important sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour pouvoir réellement tirer parti de LinkedIn ou Viadeo.

« ca nous permettrait peut être de faire du ciblage plus précis et d'utiliser Viadeo et LinkedIn beaucoup plus facilement. » (CM RH)

Delta a ainsi entrepris une véritable démarche de GPEC (depuis fin 2010) pour avoir une vision à plus long terme afin de recruter de nouveaux collaborateurs en lien avec l'évolution du secteur, des compétences techniques et des besoins de l'entreprise. L'objectif est également d'éviter certains licenciements en repositionnant encore plus efficacement des personnes en interne.

- **Le RSN interne est utilisé afin de favoriser la mobilité interne et l'intégration**

Le groupe a lancé un réseau social interne au niveau monde en juin 2010. Fin septembre 2010 plus de 40% des ses salariés du groupe étaient inscrits (et plus de 70% fin 2011). Ce RSN interne permet de répondre à un réel besoin de développer et d'agrèger un ensemble d'outils permettant de travailler de façon collaborative, d'améliorer le partage de l'information, l'expression des salariés et de décloisonner l'organisation. Parmi les nombreuses fonctionnalités il est possible de créer son propre profil, de créer un blog, des groupes de discussion privés ou ouverts, des wikis, ou encore de faire du microblogging. D'un point de vue RH en particulier, il doit permettre de travailler et réfléchir différemment, de favoriser la compréhension de l'offre RH et le partage de bonnes pratiques.

« Nous d'un point de vue RH, nous allons utiliser ce RS pour essayer de renforcer notre capacité et notre politique RH » (CM RH)

Plus spécifiquement, le RSN interne est notamment utilisé pour favoriser la mobilité interne et l'intégration des nouveaux arrivants/jeunes diplômés.

- **Mobilité 2.0**

Un travail important est en train d'être réalisé en ce qui concerne la mobilité interne chez Delta. Celle-ci est d'ores et déjà encouragée (à l'aide de réunions, de séminaires, d'entretiens de mobilité) et fait partie de la culture de l'entreprise. Beaucoup de salariés sont là depuis plusieurs années mais ont changé régulièrement de poste (environ 500 personnes par an sont en situation de mobilité chez Delta France).

« C'est quelque chose qui existe qui est vraiment encouragé, qui fait partie de la culture de Delta et qui néanmoins peut encore être amélioré notamment parce qu'en fait notre secteur d'activité évolue quand même à une vitesse parfois un peu étourdissante » (Resp. Développement Emploi et Diversité)

Le RSN interne est ainsi mis à contribution de plusieurs façons

- Via un groupe de discussion spécifique : Un groupe a été créé afin d'établir une meilleure communication et diffusion de l'information sur les possibilités de mobilité. Il s'agit de centraliser l'information concernant les actions mises en place pour favoriser la mobilité afin que chaque salarié intéressé puisse avoir accès plus facilement à l'information, et bénéficier des échanges du groupe. Le groupe permet aussi de préparer différentes réunions et rencontres. Bien que les postes en mobilité soient mis en avant, les salariés doivent tout de même postuler via le site corporate. D'ailleurs, via le SIRH, les salariés peuvent depuis début 2011 mettre leur CV et indiquer s'ils sont « ouverts aux opportunités » ce qui permet de mettre en place une sorte de « LinkedIn interne » et de chasser les salariés (il n'y a pas d'interconnexion entre le RSN interne et le SIRH pour l'instant).

« Sur le marché externe nos salariés ont l'habitude de travailler avec LinkedIn et autres pour être débauchés et aller travailler à droite et à gauche, donc il faut qu'on le propose aussi en interne et qu'on utilise les mêmes méthodes » (CM RH)

- Via le profil des salariés sur le RSN interne : Au travers de leur profil les salariés peuvent développer leur réputation numérique et devenir ainsi plus facilement visibles et identifiables par les managers et les responsables RH. Cela est complémentaire car certains salariés préfèrent avancer « masquer » c'est-à-dire ne pas indiquer ouvertement leur souhait de mobilité, et d'autres peuvent être potentiellement intéressés sans véritablement être en demande.

« D'un point de vue de mobilité interne pour les RH ça peut être une mine d'or en termes d'information (...) aussi bien pour les RH pour pouvoir localiser des compétences clés ou autres ou en lien avec le recrutement en règle générale, que pour les managers pour pouvoir anticiper leurs besoins de recrutement, que pour les collaborateurs pour pouvoir améliorer leur visibilité en interne » (RRH)

L'équipe RH essaie justement de sensibiliser les salariés à leur « personal branding » en les encourageant à remplir leur profil de façon plus détaillée en indiquant par exemple leur parcours, leurs centres d'expertises et leurs compétences à l'aide de mots clés.

« Typiquement les axes qu'on est en train de voir émerger c'est apprendre aux salariés à faire leur personal branding et d'apprendre aux managers à utiliser notre RS comme un outil de gestion de projet et un outil de recherche de la bonne compétence » (CM RH)

Ce qui en plus de favoriser la mobilité interne pourrait également favoriser les échanges et les collaborations transversales en interne, entre différents services et différents pays.

« Et pour les RH, et les organisations au sens large, (le réseau social interne) permet une détection de talents auxquels on n'a pas forcément accès par les outils traditionnels, et de favoriser la mobilité interne, le réseautage et la collaboration transversale » (Manager opérationnel)

- **Intégration**

Le RSN interne tend aussi à être mobilisé pour faciliter l'intégration dans l'entreprise, en particulier des jeunes diplômés. Delta a organisé un séminaire d'intégration en 2011 d'un jour et demi durant lequel les nouveaux employés devaient réfléchir à la stratégie du groupe et être force de proposition. Un groupe spécifique a été créé et utilisé en amont du séminaire afin que les nouveaux arrivants puissent retrouver toute l'information dont ils ont besoin mais surtout qu'ils puissent déjà échanger entre eux, regarder le profil des uns et des autres, afin de favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance. Selon le Community Manager de la communication corporate, le RS Interne peut également diminuer le « côté parcours du combattant » et faire en sorte que les nouveaux employés se sentent moins isolés.

1.4.3 La perception de la relation candidat chez Delta

- **Des candidats perçus comme ayant des attentes plus fortes en matière de communication et de transparence**

Les personnes interrogées estiment que le comportement et les attentes des candidats évoluent, mais la plupart estime qu'il ne s'agit pas forcément d'une question d'âge ou de génération et s'accorde à dire qu'il s'agit plus d'une question de rapport au temps et d'état d'esprit.

« Moi je n'y crois pas trop à la génération Y (...) Je préfère vraiment dire que le 2.0 peut nous permettre de mettre du lien dans la compréhension de l'être humain et dans les compétences que l'on va devoir gérer dans une entreprise » (CM RH)

« C'est plus une question de mentalité, de feeling, d'état d'esprit. (...) Notre directeur général ne fait pas parti de la Gen Y et je n'ai jamais eu à le briefer » (CM communication corporate)

De façon générale, les candidats, les salariés ont des attentes de plus en plus fortes en matière de communication et de transparence, attentes auxquelles l'entreprise doit s'adapter. Selon le DRH Les médias sociaux permettent d'installer la marque employeur à condition que les engagements soient réels et authentiques. Converser, dialoguer avec les candidats est plus engageant que d'attendre d'être interpellé par eux. Il souligne qu'il est important que les discours soit en cohérence avec la réalité de l'entreprise. Etre actif sur les médias sociaux vis-à-vis de l'externe créé certaines attentes et implique que ces moyens soient aussi intégrés en interne, ce qui est le cas au travers du RSN interne.

« Au niveau du recrutement indirectement cela montre que la parole est plus ouverte (...) Ca peut être intéressant pour un candidat de savoir tout ça » (CM communication corporate)

- **Une prise en compte différenciée de la présence numérique des candidats**

Concernant la googlisation des candidats, deux avis ressortent des entretiens.

Selon CM RH, très peu de RH googlisent, cela ne fait pas partie des pratiques courantes. Des recherches sur LinkedIn sont parfois effectuées par un petit nombre de RRH mais dans une optique de sourcing, et non pour chercher des informations sur un candidat déjà identifié. Il explique cela par le fait que ce n'est pas encore rentré dans les mœurs, mais également par la faiblesse des recrutements passés et leur spécificité (jeunes diplômés).

Le DRH quant à lui a plus recours à ce type de pratique dans le cadre de recrutement de candidats expérimentés. Il s'agit de s'assurer que le candidat est « connecté » et qu'il comprend les réseaux sociaux. Cela lui permet aussi d'accéder à des informations professionnelles nouvelles et de voir comment le profil de la personne est présenté via les RSN professionnels. Il a ainsi déjà constaté des décalages entre le CV reçu et le profil tel que présenté sur LinkedIn. Ces informations ne sont pas forcément utilisées directement mais peuvent orienter la discussion sur certains points lors de l'entretien. Le but n'est pas de rechercher des informations contradictoires, cela peut être des informations concernant la participation à une conférence, un projet particulier... Selon lui les candidats qu'il recrute pour des postes à fortes responsabilités sont plutôt habitués à gérer leur réputation numérique.

1.4.4 La perception du métier et l'organisation interne chez Delta

La création du poste de Community Manager RH en Mars 2010 représente une véritable innovation dans la fonction RH. Ce poste a été créé dans la continuité logique des premières actions. En effet, c'est le responsable RH qui pilotait l'organisation du séminaire sur Facebook qui a endossé cette nouvelle fonction. Ce dernier est également DRH de la fonction RH en France depuis 2008 (et évolue dans des fonctions RH depuis plus de 10 ans dans l'entreprise). Selon le DRH, le choix du CM était évident et essentiel car il est important que celui-ci soit un manager interne qui connaisse bien l'entreprise et les RH. La personne en question a ainsi deux responsabilités, celle de DRH de la fonction RH en France et celle de CM RH, cette dernière prenant une part de plus en plus importante (entre mars et juillet 2010 à 45% sur le poste de CM, et à partir de juillet 2010 plutôt à 75%). Son rôle couvre à la fois un volet interne et un volet externe, la frontière entre les deux étant perméable.

« Derrière marque employeur, moi je mets toujours l'interne et l'externe, pour moi la frontière entre les deux elle est complètement perméable. Il ya très peu de différences

entre ce que je dis en interne et ce que je dis en externe, et les projets qu'on fait en interne ils sont communiqués à l'extérieur ...» (CM RH)

Il s'agit de mettre en avant les actions RH, leur donner du sens, les valoriser aussi bien à l'interne qu'à l'externe, développer ainsi une marque employeur forte et travailler sur la gestion des talents à la fois externes (attraction) et internes (motivation, sentiment d'appartenance, mobilité).

Des dispositifs d'accompagnement de l'équipe RH et des managers ont été mis en place en interne. L'équipe RH a notamment organisé un séminaire interne début juin 2010 auquel 25 à 30 personnes étaient invitées (managers, salariés, étudiants, dont nous-mêmes) pour une journée de brainstorming au format « BarCamp »¹⁸ consacrée à la mise en place de la stratégie « RH 2.0 ». L'objectif était de diffuser les actions en cours et de recueillir les attentes des personnes. L'opération doit être renouvelée. Pour le moment il y a eu d'autres réunions d'organisées mais principalement avec l'équipe RH.

Il est intéressant de noter qu'il n'existe de charte spécifique concernant l'utilisation des médias sociaux, seulement une charte d'utilisation du RSN interne sous le format des chartes Internet classiques. L'idée de développer un guide d'utilisation plutôt qu'une charte n'est pas exclue en fonction du développement des usages. Pour l'instant les rencontres informelles, les réunions sont plutôt privilégiés afin d'expliquer, de montrer comment tirer parti des médias sociaux qu'ils soient internes ou externes. A ce titre, le CM RH parle d' « évangelisation » et de la nécessité de sans cesse expliquer, rassurer, démontrer le rôle que les médias sociaux peuvent jouer aussi bien d'un point de vue individuel, personnel que collectif.

Le CM RH souligne que pour que de telles pratiques soient développées il est important d'avoir des sponsors en interne, ici la direction des ressources humaines et la direction de la communication corporate (monde) en particulier. Ils n'ont ainsi eu besoin que de quelques semaines pour se lancer sur Twitter et Facebook et ont eu la possibilité

¹⁸ Pour rappel, un BarCamp est « une rencontre, une non-conférence ouverte qui prend la forme d'ateliers-événements participatifs où le contenu est fourni par les participants qui doivent tous, à un titre ou à un autre, apporter quelque chose au BarCamp » (définition Wikipedia, 2011). Un BarCamp est basé sur le principe suivant : pas de spectateurs, tous participants.

d'expérimenter au fur et à mesure. Pour le DRH se lancer sur les médias sociaux en entreprise c'est forcément tâtonner. Le DRH est peu conventionnel pour un DRH d'un grand groupe dans le sens où il est très présent sur le terrain et très facile d'accès. Le duo DRH et CM RH représente un véritable moteur pour l'ensemble des actions mises en œuvre. Selon les termes d'une RRH, ils sont tous deux porteurs d'innovation et permettent de faire avancer les choses et de motiver les personnes en interne.

« Ils sont quand même hyper moteur là-dessus. S'ils n'étaient pas là tous les deux on n'en serait pas là je pense. » (RRH)

Toutefois, des problèmes sont à signaler au niveau des relations avec le département communication France (contrairement avec le département communication corporate avec qui ils travaillent le plus finalement). Il n'y a pas (du moins début 2011), de véritables collaborations avec les personnes en charge de la communication France. Le CM RH aimerait plus d'aide de leur part concernant différents sujets. Par exemple par rapport à la veille numérique, le CM RH réalise tout seul sa veille avec ses propres outils alors que le département communication travaille déjà avec une agence pour la presse. Ou encore pour la création de vidéo, le CM RH doit passer par la personne au niveau du groupe pour pouvoir faire des vidéos professionnelles alors que le département France possède les compétences en interne. Les comptes RH sur les médias sociaux sont très peu reliés avec les comptes ouverts par la communication. Le CM RH déplore un manque de synergie, de coordination, un manque de vision globale ce qui freine un peu les choses même s'il arrive à avancer quand même. Il semble aussi que le département communication France craigne que la communication RH n'empiète sur son territoire, notamment pour les relations presses (les journalistes ont tendance à contacter directement le CM RH via Twitter par exemple sans passer par le service relation presse).

« On est en train de travailler sur ça pour essayer de renouer les liens (avec la communication France), pour que ça se passe mieux (...) Je ne suis pas là pour leur piquer leur boulot, au contraire, moi je serais ravi qu'ils prennent en charge plus de choses que ce que je fais aujourd'hui. » (CM RH)

Il n'y a pas eu ici le besoin de collaborer particulièrement avec le département SI. La collaboration s'est faite au niveau global pour le RSN interne. Concernant les médias sociaux, cela n'était pas nécessaire la création d'un compte ne demandant aucune compétence technique et les accès étant ouverts au niveau de la sécurité.

Bien que notre dernier entretien date de février 2011, nous sommes toujours en relations avec plusieurs personnes de l'entreprise et nous avons appris via Twitter notamment le départ début 2012 du DRH puis du CM RH pour la même entreprise de services en SI. De par leur actions pour Delta, ils ont bénéficié d'une forte visibilité et ont développé leur réputation via les médias sociaux (leur compte Twitter, leur page Facebook, le blog externe du CM RH...) mais aussi via les médias traditionnels et lors de différentes conférences sur le sujet. Leur présence en ligne a certainement facilité l'accès à de nouvelles opportunités de carrières.

Section 2. Les résultats généraux issus des quatre cas

Suite à l'analyse intra-cas nous avons réalisé une analyse inter-cas afin de comparer nos différentes observations et mettre en évidence les principaux résultats de notre étude. Nous avons classés ces résultats en trois catégories : usages des médias sociaux, évolution de relation candidat et stratégies RH.

2.1 Deux résultats sur les usages des médias sociaux

2.1.1 Les outils web de type BDD sont incontournables mais reliés aux Médias Sociaux

Toutes les organisations étudiées disposent de leur propre site Internet dédié au recrutement. Pour le cabinet Alpha, et les deux entreprises Gamma et Delta, le **site carrières** constitue toujours un passage obligé pour les candidats souhaitant postuler. L'ensemble des informations importantes y sont regroupées : présentation de l'organisation, de ses prestations/métiers, de ses engagements, espace candidats et offres d'emploi. Pour le

cabinet Bêta jusqu'à 2011 le site Internet n'était pas vraiment mis à contribution contrairement au blog via lequel les offres d'emploi étaient diffusées. Depuis janvier 2012, le site et le blog ont fusionné pour ainsi former un point central d'accès pour les candidats.

Elles disposent toutes de leur propre **CVthèque interne** et utilisent toutes un **logiciel** permettant de gérer les candidatures (réception, suivi du processus, reporting). A la différence près que le cabinet Bêta utilise un logiciel de type réseau social d'entreprise pour le faire. Ce dernier est pour l'instant réservé aux consultants et aux clients bien qu'une réflexion soit menée pour étendre ce réseau aux candidats.

Elles ont également recours à des **sites emploi** même si elles ne les utilisent pas toutes de la même manière. Le cabinet Alpha et l'entreprise Gamma ont recours à de nombreux sites emploi gratuits (APEC) et payants (Monster, lesjeudis) à la fois pour diffuser des offres d'emplois et accéder aux CVthèques. L'entreprise Delta quant à elle utilise uniquement les sites d'emploi gratuits tels que l'APEC et Jeunedip, pour des questions de budget principalement. Le cabinet Bêta depuis fin 2009 ne diffuse plus d'offres d'emploi sur Monster (par manque d'efficacité, préférant s'appuyer en grande partie sur les médias sociaux qu'il mobilise). Il diffuse tout de même ses offres via certains sites emploi généralistes ou spécialisés.

Bien que l'ensemble de ces moyens semblent incontournables, ils sont désormais **reliés aux médias sociaux**. Alpha et Delta indique leur principaux comptes sur les médias sociaux dès la page d'accueil de leur site Internet dédié au recrutement. Le site carrières de Gamma a évolué et il est devenu moins statique. Les médias sociaux sont mobilisés à différents endroits de la page d'accueil en passant par les pages métiers, l'espace coaching jusqu'aux offres d'emploi avec la mention « retrouvez-nous sur ». L'ensemble des médias sociaux sont également regroupés dans un lien présent en permanence en bas de chaque page. Bêta va encore plus loin en fusionnant son site Internet et son blog et en permettant de postuler directement à une offre via LinkedIn.

2.1.2 Deux grandes orientations se dégagent : gestion de la marque employeur et recrutement opérationnel

Bien qu'il soit difficile d'établir des distinctions tranchées, les médias sociaux pouvant être mobilisés de différentes manières, nous observons toutefois **deux principales orientations**. En effet, certains médias sociaux sont davantage utilisés dans une perspective de marque employeur/recruteur, tandis que d'autres (les RSN professionnels) sont plutôt mobilisés dans une perspective de recrutement opérationnel.

- Marque employeur/recruteur :

• Le duo Facebook / Twitter

Toutes les organisations étudiées ont créé un voire plusieurs comptes sur Facebook et Twitter. Ces comptes portent sur une thématique globale RH ou sur des thématiques particulières (handicap, Business Game, alternance). Il s'agit principalement d'une part, de rendre l'organisation plus visible et attractive en valorisant ses différentes actions, et d'autre part, de développer un lieu de dialogue et d'échange avec des internautes, autant de candidats (et clients) potentiels.

Dans certains cas les deux comptes apparaissent comme complémentaires et disposent de leur activité propre. C'est le cas par exemple des comptes carrières de Gamma ainsi que des comptes de Bêta et Delta. Bien que la ligne éditoriale soit la même, chaque compte est animé différemment et ne cible pas forcément les mêmes personnes (influenceurs, étudiants, thématiques diverses).

Dans d'autres cas l'un des deux RSN est privilégié en fonction de sa pertinence par rapport à la cible visé et/ou de l'affinité avec la plateforme. Le cabinet Alpha privilégie par exemple sa page Facebook tandis que Gamma favorise son compte Twitter pour la thématique du handicap.

Nous avons cependant deux nuances à apporter.

Concernant le cabinet Alpha, l'utilisation du compte Twitter et de la page Facebook se rapproche davantage de la communication institutionnelle que d'une stratégie de marque recruteur basée sur la proximité et l'échange. Il s'agit selon les personnes interrogées de « faire du bruit ». La cible n'est pas déterminée et les informations diffusées ressemblent

davantage à une revue de presse pour le moment. Le compte Twitter est une copie de la page Facebook et les interactions sont très rares.

A l'inverse, Gamma considère sa page Facebook sur le thème de l'Alternance plus opérationnelle que ses autres pages dans le sens où elle a été créée en soutien de la campagne de recrutement de 1000 alternants et car elle est animée par des collaborateurs internes (un campus manager et des alternants).

- **Les blogs et les RSN de contenu**

Sur les quatre organisations étudiées, trois d'entre elles possèdent un blog RH : deux sont généralistes, un est associé à une thématique particulière (le handicap). Il s'agit également d'améliorer la visibilité de l'organisation en mettant en valeur ses différentes actions et compétences et de créer un lieu propice à l'échange. Le blog du cabinet Bêta est considéré comme le point central de leur réseau social. Le blog de Gamma dédié à la mission handicap vise à raconter de l'intérieur ce que fait l'entreprise pour l'intégration des collaborateurs en situation de handicap. Ces deux blogs sont accompagnés d'un compte Twitter et d'une page Facebook.

Il faut noter toutefois que le blog du fondateur du cabinet Alpha, utilisé pour communiquer de manière décalée sur le management et les ressources humaines, semble relever davantage du loisir que d'une stratégie particulière.

D'autres RSN de contenu soutiennent la stratégie de marque employeur tel que YouTube (partage de vidéo) dans le cas du cabinet Alpha. Gamma dispose de sa propre WebTV et Flickr et Slideshare sont utilisés par le cabinet Bêta. L'idée étant d'apporter du contenu supplémentaire et plus visuel, contenu qui vient alimenter le site Internet ainsi que les autres médias sociaux.

- **Recrutement opérationnel**

Les RSN professionnels (Viadeo et LinkedIn) sont plutôt considérés comme des outils de réseautage, plus opérationnels, visant à détecter des candidats. Les entreprises étudiées commencent à peine à les utiliser, tandis que les cabinets de recrutement les ont intégrés dans leur processus de recrutement.

En effet, les deux cabinets étudiés mobilisent d'ores et déjà les RSN professionnels dans le cadre de leur recrutement.

C'est principalement la chargée de recherche du cabinet Alpha qui y a recours dans le cadre du sourcing. Les RSN professionnels sont considérés simplement comme une nouvelle BDD de CV. Les dirigeants les utilisent très peu en raison de leur caractère chronophage.

Le cabinet Bêta va plus loin dans l'usage des RSN professionnels. Le dirigeant en particulier utilise la puissance de son réseau social, de la viralité et l'entre-aide pour mener à bien ses missions de recrutement. Il connaît la majorité de ses relations sur les RSN professionnels et les a déjà rencontrées pour la plupart physiquement lors d'entretiens ou d'évènements divers.

En ce qui concerne les deux entreprises, l'usage des RSN professionnels apparaît comme une seconde étape. Elles ont d'abord commencé à mobiliser les médias sociaux dans une optique de marque employeur et se sont ensuite interrogées sur l'utilisation des RSN professionnels pour recruter. Gamma a récemment acheté des accès recruteurs et forment certains conseillers en recrutement depuis fin février 2011. Tandis que Delta, malgré une expérience de recrutement d'une apprentie réussie sur Viadeo, se pose encore des questions sur la façon d'utiliser au mieux ces RSN.

Encore une fois, la frontière entre marque employeur et recrutement d'une part et entre les deux catégories de médias sociaux d'autre part ne semble pas si ferme... Par exemple dans le cas de Gamma, est-ce que le fait de créer des groupes de discussion métier sur LinkedIn et Viadeo, relèvent de la marque employeur ou du recrutement ? Pour le responsable ME web de Gamma il s'agit d'une approche bien plus opérationnelle que Twitter par exemple, tandis que pour la responsable et la conseillère en recrutement interrogées cela n'a rien avoir avec le recrutement à court terme.

Il est enfin intéressant de constater que sur les quatre organisations étudiées, trois d'entre elles ont développé un **RSN interne**. Pour le cabinet Bêta il s'agit plutôt d'une alternative à un logiciel de recrutement tandis que pour les entreprises Gamma et Delta les RSN interne ont pour vocation de supporter des pratiques collaboratives et la politique RH

interne. Selon le DRH de Delta, être présent sur les médias sociaux externes génère certaines attentes et suppose que ces moyens soient aussi intégrés en interne.

2.2 Deux résultats sur l'évolution de la relation candidat

2.2.1 Les organisations cherchent à s'adapter aux nouveaux comportements des candidats qui attendent personnalisation et transparence

L'ensemble des personnes interrogées s'accordent à dire que le comportement et les attentes des candidats ont évolué. Ils sont devenus **plus exigeants**, ils souhaitent être davantage considérés, avoir des relations privilégiées et des échanges personnalisés. Via les médias sociaux, les candidats ont accès à de plus en plus d'information, ils peuvent s'exprimer plus facilement et ils remettent en cause les émetteurs traditionnels d'information. Ils peuvent également être plus aisément en veille par rapport aux opportunités du marché du travail, d'où la notion de candidats passifs ou proactifs. Les organisations disent ne pas avoir le choix et devoir s'adapter à cette nouvelle donne malgré le risque de perte de maîtrise de l'information (réputation numérique, commentaires libres sur des plateformes hors de contrôle).

Des désaccords existent toutefois concernant le comportement de **zapping** des candidats ainsi que la notion de génération Y. Selon le cabinet Alpha, les candidats sont devenus plus zappeurs de par le développement d'Internet et des médias sociaux en particulier, ce qui génère ce qu'il appelle un « effet diva ». Les candidats auraient tendance à postuler davantage dans le but de faire monter les enchères en termes de rémunération sans être foncièrement intéressé par le poste à pourvoir. Le cabinet Bêta n'est pas du même avis. D'après lui, les médias sociaux ne sont pas un vecteurs de changement, ils n'entraîneraient pas le zapping mais ils peuvent toutefois le faciliter, les candidats étant plus visibles et ayant accès à plus d'opportunités.

En ce qui concerne la **génération Y**, beaucoup soulignent que les nouveaux comportements des candidats ne sont pas liés à une question d'âge mais davantage à l'évolution de la société, du rapport au temps et à un certain état d'esprit. Néanmoins, bien que Bêta dit se méfier des généralisations au sujet de la génération Y il admet que la jeune

génération est plus multitâche, habituée aux technologies ce qui peut entraîner soit une plus grande créativité et un esprit de synthèse soit une certaine désorganisation. De plus le DRH de Delta estime que les jeunes de 12-13 ans (la prochaine génération à arriver sur le marché du travail) vont bouleverser les processus RH actuels et qu'il est nécessaire d'anticiper leur arrivée.

2.2.2 Les organisations sont conscientes des problèmes éthiques liés à la présence numérique des candidats

Toutes les organisations étudiées affirment ne pas utiliser Facebook pour rechercher les profils des candidats pour des raisons d'**éthique** principalement. Les deux cabinets de recrutement ont d'ailleurs signé la charte « réseaux sociaux, Internet, vie privée et recrutement » de l'association A Compétence Egale, le cabinet Bêta ayant même participé à sa rédaction.

Concernant la **googlisation**, les pratiques et les avis divergent.

Certains affirment ne pas y avoir recours car ils n'ont pas le temps, trouvent cela peu efficace ou comme la responsable campus management de Gamma car ils ne veulent pas accéder à des informations privées potentiellement discriminatoires.

D'autres affirment y avoir recours mais pas d'une manière systématique, en fonction du type de recrutement. Il s'agit alors de compléter les informations professionnelles au sujet du candidat (participation à une conférence ou un projet particulier, façon de se présenter en ligne...). Le cabinet Bêta par exemple googlise certains candidats afin de retrouver leur profil sur les RSN professionnels ou voir leurs réalisations.

Le DRH de Delta quant à lui googlise les candidats à des postes à fortes responsabilités lui aussi pour trouver des informations professionnelles complémentaires qui vont notamment servir à enrichir l'entretien de recrutement. Il affirme d'ailleurs que ce type de candidats sont habitués à gérer leur image et leur présence en ligne.

Il est intéressant de noter que l'associé A du cabinet Alpha, bien qu'il n'ait pas recours personnellement à la googlisation pour le moment, affirme que la visibilité en ligne des compétences et expertises des candidats vont jouer un rôle de plus en plus important dans les années à venir.

2.3 Deux résultats sur les stratégies RH

2.3.1 Les organisations valorisent le bricolage et l'improvisation

Dans l'ensemble des cas étudiés le bricolage et l'improvisation sont à minima acceptés voire valorisés. Les acteurs des entreprises Gamma et Delta disposent du soutien de leur direction (Direction des Ressources Humaines, Direction de la Communication), tandis que les dirigeants des cabinets Alpha et de Bêta sont eux mêmes porteurs des usages.

Dans le cas du cabinet Alpha, selon les propres dires d'un des associés, l'approche est basée sur beaucoup de **tests** et d'**observations**. Néanmoins, bien que le cabinet fasse des essais, « bricole », cela reste de faible envergure et ne fait pas l'objet de dispositifs particuliers. L'associé A déclare rester prudent et attendre de voir comment les usages vont évoluer. La chargée de recherche, soutenue par la direction, a toutefois développé des stratégies de recherche au fur et à mesure de son expérimentation des RSN professionnels ainsi que sa propre CVthèque en interne de l'interne. Il s'agissait selon elle « *d'un système D à la base* » qu'elle a ensuite formalisé petit à petit.

En ce qui concerne le cabinet Bêta, il n'est plus vraiment dans l'expérimentation. Le dirigeant a commencé à utiliser les RSN professionnels depuis fin 2003 et après quelques mois de pratiques et d'observation il les a ensuite intégrés dans son processus de recrutement en 2004. De même, ses comptes Twitter et Facebook bien qu'ouverts mi-2007 n'ont réellement été mobilisés qu'en 2009 dans une optique de « marque recruteur ». Au fur et à mesure de son usage, de ses observations, il a ainsi intégré les médias sociaux dans ses pratiques et développé un véritable **savoir-faire** ainsi qu'un réseau social solide. Le dirigeant dit notamment avoir appris au fil du temps l'importance des rencontres physiques pour renforcer les liens développés via les médias sociaux. Les différents consultants sont encouragés à utiliser les médias sociaux mais restent libres de leurs pratiques qui varient en fonction de leur activité et de leur affinité avec certains médias sociaux.

L'entreprise Gamma met également en avant l'importance de l'**expérience** et de l'**apprentissage continu**. Le responsable ME web a tout d'abord commencé par ouvrir un

seul compte (sur Twitter) en juin 2009 pour avoir une première approche de cette plateforme et faire des essais. D'autres comptes ont ensuite été créés au fur et à mesure, les décisions étant nourries des expériences précédentes, le responsable parle de « courbe d'expérience ». Les dernières actions visant à impliquer davantage de managers opérationnels, soulèvent de nouvelles questions et nécessitent de cadrer un peu plus les usages, notamment via l'élaboration d'une charte interne d'usage des médias sociaux. Le responsable ME web souligne que les différentes expérimentations précédentes et en cours permettent de « nourrir » la réflexion concernant la charte et d'avancer en même temps sur les projets.

Enfin, le DRH de Delta met lui aussi en évidence l'importance de ce qu'il appelle le « **tâtonnement** » lorsqu'une entreprise se lance sur les médias sociaux. Le premier séminaire RH réalisé en janvier 2010 via Facebook a permis de tester la plateforme et surtout de commencer à sensibiliser l'équipe RH aux médias sociaux. Les choses se sont ensuite accélérées avec la création du rôle de Community Manager RH et l'ouverture d'un compte Twitter et Facebook en mai-juin de la même année. Au fur et à mesure de l'expérimentation de ces deux médias, le CM RH a adapté ses pratiques. Le compte Twitter par exemple, après quelques mois d'utilisation, a évolué au niveau de son contenu (plus large) et de sa cible (les influenceurs) afin de composer au mieux avec la plateforme. Les usages des médias sociaux ont également permis, comme pour Gamma, de soulever certains points notamment concernant les processus de recrutement et la nécessité de mettre en place une réelle GPEC pour pouvoir tirer pleinement parti des médias sociaux. La mise en place d'une charte ou plutôt d'un guide d'usage des médias sociaux n'est pas exclue dans un second temps.

Dans le cas de Gama et Delta, il semble ainsi nécessaire de **formaliser** les pratiques au fil du temps (mise en place d'une charte ou d'un guide d'utilisation, refonte de la GPEC...) tout en restant relativement flexible et ouverts aux nouveaux usages.

Dans ces deux cas on constate également la mise en place d'un **dispositif d'accompagnement** afin de guider et d'encourager les collaborateurs à s'engager dans ces nouvelles pratiques. Les deux responsables vont jusqu'à parler d'« évangelisation ».

2.3.2 Entre la nécessité d'une gestion interne de la marque employeur et la possible gestion externalisée du recrutement opérationnel

Une question reste en suspens. De par le développement des médias sociaux, va-t-on vers une plus grande internalisation du recrutement ou vers plus d'externalisation ? D'un côté les entreprises étudiées créent des postes spécifiques en interne et d'un autre les deux cabinets intègrent les médias sociaux dans leurs pratiques et voient leur métier évoluer.

- Entreprises : création de poste en interne

Gamma et Delta ont ouvert un **poste spécifique** dédié à l'animation de la marque employeur sur les médias sociaux. Bien qu'ayant des intitulés différents, responsable marque employeur web pour Gamma, Community Manager RH pour Delta, ces deux postes sont très proches en termes d'objectifs et de pratiques. En effet, ils se situent tout deux à la frontière de l'interne et de l'externe. Leurs objectifs principaux sont de rendre visible et de valoriser les actions RH de l'entreprise sur les médias sociaux (internes et externes) afin de développer à la fois l'attractivité de l'entreprise (externe) et le sentiment d'appartenance et l'implication des employés (interne).

Chacun des responsables met en avant la place importante de l'**évangélisation** dans leur poste. Ils doivent expliquer en interne, et notamment au sein des équipes RH, que les comportements des candidats ont évolué et démontrer le rôle que les médias sociaux peuvent jouer dans le cadre de leurs pratiques de travail. Ils accompagnent les changements, guident les collaborateurs internes dans la mise en place de projet liés aux médias sociaux et les incitent à prendre en charge certaines discussions. Cela est par exemple le cas pour Gamma dans le cadre de la thématique de l'alternance et pour Delta qui encourage ses collaborateurs à interagir sur les comptes de l'entreprise et partager les informations diffusées via leur propre compte.

Ils surveillent également la **réputation employeur** de leur entreprise par leurs propres moyens au travers d'outils accessibles en ligne (alertes Google, agrégateurs de flux RSS, fil Twitter, outils de suivi de commentaires...) et avec l'aide en plus d'une agence spécialisée dans le cas de Gamma. Le responsable ME web de Gamma affirme mettre en place un

« vrai » marketing RH, ce qui n'est pas traditionnel dans la fonction RH, en identifiant la demande (les attentes des candidats, les sujets à aborder, les points à améliorer) et en mettant en place des moyens pour y répondre.

Au fur et à mesure de leurs expérimentations, des **stratégies d'approches** se dessinent, en particulier chez Gamma, qui a choisi de segmenter sa présence en ligne en ciblant des plateformes et des thématiques différentes afin de s'adresser à une population plus restreinte et relativement homogène au niveau de ses attentes (ce qui évite également selon le responsable les débordements).

Les entreprises étudiées commencent également à s'intéresser de près à l'utilisation des médias sociaux **pour aller à la rencontre de candidats en veille** et diminuer les coûts des prestations des cabinets de recrutement. Les pratiques restent toutefois balbutiantes pour le moment (achat d'accès recruteurs et formation de chargés de recrutement pour Gamma, réflexions, premières expériences pour Delta). Par ailleurs, une question intéressante a été soulevée dans le cas de Gamma : faut-il un community manager dédié au recrutement ou que le community management soit pris en charge par tout ou partie des chargés de recrutement ? La question reste entière pour le moment. En outre, aucune des entreprises étudiées n'ont mis en place un système formel de cooptation. Cela ne semble pas dans les mœurs pour Gamma, et Delta ne recrute pas assez pour le moment et n'a pas vraiment de budget à consacrer à cela.

Deux nuances sont à apporter.

Premièrement, la collaboration interne, bien qu'importante, ne semble pas si évidente. Quelques **résistances** de la part des recruteurs internes sont à déclarer chez Gamma. Le développement de la marque employeur correspond à une vision à long terme tandis que les recruteurs ont des exigences à court terme. Un équilibre essaie d'être trouvé entre ces deux logiques. Du côté de Delta, les résistances se situent davantage au niveau de la communication interne avec lequel il y a peu de coordination et de synergie et qui craint que le CM RH n'empiète sur son territoire. En outre, Delta doit retravailler sa GPEC afin de pouvoir tirer pleinement profit des RSN professionnels pour recruter.

Deuxièmement, les pratiques sont portées par des personnalités fortes, moteurs des changements mais qui développent en parallèle leur propre marque personnelle (via leur propres comptes, leurs blogs respectifs, etc.) celle-ci étant très liée à la marque employeur de l'entreprise. Il semble y avoir, selon nous, une certaine « **personnification** » de la marque employeur via les médias sociaux ce qui peut constituer un risque et une perte pour l'entreprise en cas de départ de la ou des personnes concernées (ce qui est le cas pour Delta avec le tout récent départ du DRH et du CM RH). D'un autre côté, cela permet de rendre la marque employeur plus humaine et limite les échanges négatifs plus faciles à adresser à une organisation globale qu'à une personne en particulier. La question de l'appartenance des profils des conseillers en recrutement de Gamma est assez proche. Le fait de créer un profil spécifique à l'entreprise permet de garantir que les échanges restent bien liés à l'entreprise en cas de départ du collaborateur, tandis que le fait qu'un collaborateur se serve de son propre profil permet de bénéficier de son capital relationnel personnel.

- **Cabinets de recrutement : évolution du métier**

Les deux cabinets ont également intégré les médias sociaux dans leurs pratiques et voient leur métier évoluer. Ils ont d'ailleurs commencé par utiliser les RSN professionnels avant de se tourner vers les autres médias sociaux pour communiquer.

Tout d'abord, la notion de chasse de tête semble être remise en question, bien que les deux cabinets utilisent toujours ce terme auprès de leurs clients. Alpha n'a pas de position arrêtée. La chargée de recherche est assez confuse à ce sujet Elle estime que l'usage de Viadeo ne correspond pas vraiment à de la chasse de tête mais qu'il peut faciliter la chasse si le profil de la personne visée est à peine rempli (c'est-à-dire si elle ne part que de peu de pistes visibles). Bêta estime quant à lui que les médias sociaux ont rendu obsolète la chasse de tête au sens traditionnel du terme, c'est-à-dire qu'il n'est désormais plus nécessaire d'élaborer des stratégies téléphoniques pour soutirer le nom d'un cadre supérieur car il suffit de faire une recherche rapide sur LinkedIn ou Viadeo.

La masse d'information accessible via Internet et le développement de nouveaux moyens de recrutement entraînent selon les deux cabinets une évolution de leur métier.

Pour le cabinet Alpha, le simple fait d'être passé du tout papier au tout numérique en 2002 constitue une révolution en soit selon un des associés. Le cabinet a suite décidé en 2006-2007 de créer un poste de chargée de recherche. ayant pour mission de diffuser les offres en ligne mais surtout d'aller à la recherche de candidats en veille sur les CVthèques et les RSN professionnels en particulier. Ces derniers étant considérés comme trop chronophages par les dirigeants associés et une partie des consultants. La chargée de recherche vient en renfort des consultants lors de difficultés de recrutement et estime que les RSN professionnels ont révolutionné les modes de recherche en ouvrant les perspectives de recrutement. Une autre évolution importante selon Alpha concerne l'importance grandissant de la réputation numérique et par conséquent de la veille. Un cabinet se doit désormais d'être vigilant à propos des informations circulant à son sujet et de développer sa présence en ligne.

D'après le cabinet Bêta, son métier évolue d'un statut de « chasseur solitaire » vers un rôle de « Community Manager Recruteur ». Le fait d'animer une communauté en ligne et de développer un réseau social important avec l'aide des médias sociaux lui permet de conserver un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises et aux autres cabinets. Son dirigeant affirme avoir acquis de vrais savoir-faire, mis en place des stratégies d'approches, et construit un réseau solide, tout cela lui permettant de faire la différence. Il reconnaît être inquiet pour les cabinets généralistes qui restent passifs, qui ne bénéficient pas d'une image forte sur un sujet, et qui ne pourront pas s'appuyer sur une communauté et ainsi tirer parti de tout le potentiel offert par les médias sociaux. Au sujet de la réputation numérique, le cabinet s'appuie en grande partie sur son réseau qui l'avertit en cas de critiques négatives.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Au travers de ce chapitre nous avons présenté les différents résultats issus de notre analyse intra-cas puis inter-cas. Nous avons ainsi pu souligner différentes pratiques et différentes évolutions liées à l'usage des médias sociaux dans le cadre du recrutement au sens large.

Dans l'ensemble des cas étudiés les moyens d'e-recrutement de type BDD semblent incontournables. Chaque organisation dispose de son propre site Internet, utilise des sites emplois (gratuits ou payants, généralistes ou spécialisés) et a recours à un logiciel plus ou moins sophistiqué pour gérer le flux des candidatures. Leur site Internet est désormais relié aux médias sociaux, ces derniers étant mis en avant sur la page d'accueil ou jusqu'à apparaître à côté des offres d'emplois dans le cas de Gamma et Bêta.

Nous avons pu distinguer deux grandes orientations dans les usages des médias sociaux.

D'une part, les RSN professionnels sont majoritairement mobilisés dans une perspective de recrutement opérationnel. Les cabinets de recrutement ont des usages plus avancés que les entreprises étudiées dont les usages sont balbutiants. Alpha utilise ces RSN comme des CVthèques complémentaires (dans une optique de transaction) tandis que Bêta va plus loin dans ses usages afin de bénéficier de la puissance de son réseau social et de celui de ses relations.

D'autre part, les autres médias sociaux, à l'image des blogs, de Facebook, Twitter ou des autres RSN de contenu, tendent à être utilisés pour soutenir le développement d'une marque employeur/recruteur. Alors qu'Alpha utilise ces médias davantage dans le cadre d'une communication de masse, les autres organisations, en plus de valoriser leurs actions RH, les utilisent pour développer un espace de dialogue et d'échange avec des candidats potentiels et d'autres parties prenantes.

Toutes les personnes interrogées estiment que la relation candidat a d'ores et déjà évolué. Les candidats sont plus exigeants, en attente d'une relation privilégiée et d'échanges personnalisés. Ils disposent également d'un pouvoir d'expression et peuvent plus facilement remettre en question les informations institutionnelles. Les organisations ont toutes consciences de la nécessiter de prendre en compte ces changements. Cependant, certaines personnes pensent qu'il s'agit d'une question d'âge et d'autres que cela relève soit de l'évolution de la société dans son ensemble soit d'un trait de caractère. Selon le cabinet Alpha les candidats seraient également devenus plus zappeurs avec les médias sociaux tandis que Bêta pensent que ces médias sont plutôt des facilitateurs d'opportunités que des vecteurs de changements. Concernant la présence numérique des candidats, les organisations affirment ne pas rechercher de données personnelles sur les candidats. Certaines personnes googlisent des candidats de manière ponctuelle à la recherche d'informations professionnelles additionnelles. Un des associés du cabinet Alpha pense que la visibilité en ligne des compétences des candidats va jouer un rôle important dans les années à venir.

Nous avons également mis en évidence l'importance et la valorisation de l'expérimentation. Les acteurs de Gamma et Delta disposent du soutien de leur direction tandis que les dirigeants d'Alpha et Bêta sont eux mêmes porteurs des usages. Bêta n'est plus vraiment dans une phase d'expérimentation ayant commencé à réellement intégrer les médias sociaux depuis 2004. Alpha teste ces nouveaux médias avec prudence et parcimonie, tandis que Delta et Gamma avancent dans leurs projets et développent au fur et à mesure leur expérience via un apprentissage continu. Les deux entreprises ont également mis en place des dispositifs d'accompagnement internes pour aider et encourager leurs collaborateurs à s'exprimer via les médias sociaux. Il semble également nécessaire de cadrer les pratiques au fil du temps via notamment la mise en place d'un guide d'utilisation.

Enfin, la question d'une plus grande internalisation ou externalisation du recrutement, de par le développement des médias sociaux, reste ouverte.

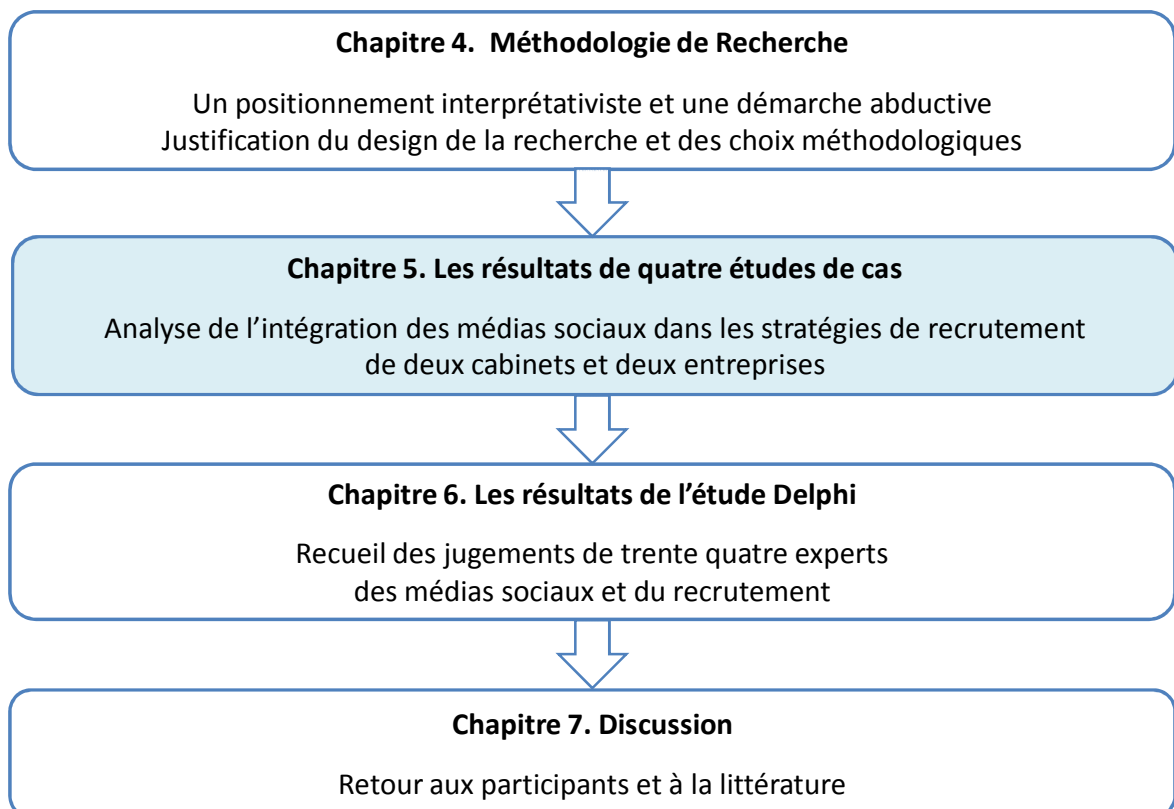
D'un côté, les entreprises étudiées ont créés des postes spécifiques en interne, responsable de la marque employeur web pour Gamma et Community Manager RH pour

Delta. Chacun ayant pour objectif de valoriser les actions RH sur les médias sociaux afin de développer à la fois l'attractivité de l'entreprise (externe) et le sentiment d'appartenance des employés (interne). Néanmoins, en termes de recrutement opérationnel, bien que l'usage de Viadeo ou LinkedIn tende à se développer, les pratiques restent encore balbutiantes. La collaboration interne entre services existe mais n'est pas toujours évidente (différences en termes d'échéances et problèmes de territoire). Par ailleurs, une trop forte personnalisation de la marque employeur peut être risquée pour l'entreprise.

D'un autre côté, les cabinets de recrutement ont également intégré dans leurs pratiques d'abord les RSN professionnels puis les autres médias sociaux et voient leur métier évoluer. La notion de chasse de tête traditionnelle est remise en question de par l'accessibilité des profils sur les RSN professionnels. Les cabinets doivent faire la différence pour rester concurrentiels. Alpha a opté pour la création d'un poste de chargée de recherche afin d'aller à la rencontre des candidats sur les RSN et reconnaît l'importance grandissante de sa réputation numérique. Bêta estime quant à lui que son métier doit évoluer d'un statut de chasseur solitaire à celui d'un community manager recruteur. Il considère essentiel d'animer une communauté en ligne, de développer un véritable savoir faire ainsi qu'une image forte sur un sujet afin de pouvoir bénéficier de tout le potentiel des médias sociaux.

Nous avons ainsi à l'aide de ses différentes études de cas mis en avant des accords et des désaccords concernant l'usage des médias sociaux dans le cadre du recrutement. Nous avons également soulevé des points d'interrogations concernant l'évolution et la diffusion de ces pratiques. Il nous a semblé intéressant de recueillir l'avis d'autres experts du sujet afin de conforter certains résultats mais aussi d'ajouter une part de prospective à notre recherche. C'est pourquoi nous avons mené une étude Delphi dont nous présentons les résultats dans le chapitre suivant.

SECONDE PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS



Chapitre 6. Les résultats de l'étude Delphi

Ce chapitre vise à présenter les résultats obtenus dans le cadre de notre étude Delphi. Nous ferons un bref rappel de la démarche de recherche plus amplement présentée dans le chapitre 3 section 3. Puis nous présenterons les résultats de l'étude Delphi menée auprès de 34 experts du recrutement et des médias sociaux au travers de trois résultats quantitatifs et cinq résultats qualitatifs.

Section 1. Rappel de la démarche de recherche

1.1 Origine et justification de la démarche

Suite à l'analyse des études de cas, il est apparu des différences de points de vue entre les divers acteurs interrogés ; différences également observées dans la presse. Nous avons donc souhaité dans un deuxième temps clarifier les points d'accords et de désaccords ainsi qu'apporter une part de prospective à notre recherche. La méthode Delphi s'est avérée appropriée pour atteindre cet objectif. Cette méthode a été à l'origine développée par Norman Dalkey et Olaf Helmer permet de recueillir les jugements d'experts de façon anonyme au travers d'une série de questionnaires de façon itérative, souvent dans le but d'atteindre un consensus. Notre étude se rapproche du Delphi argumentaire (Argument Delphi) tel que défini par Kuusi (1999) car l'approche choisie vise à favoriser la discussion et faire ressortir les arguments pertinents plutôt que la seule recherche de consensus.

1.2 Mise en œuvre de la démarche

A partir de la revue de la littérature et des études de cas, nous avons formulé 20 propositions : 12 propositions dites de « validation » (affirmatives) et 8 propositions dites de « prospective » (rédigées au futur). Les propositions ont été énoncées de façon à amener les experts à se positionner et à argumenter leurs réponses. Suite à un pré-test, les questionnaires ont été envoyés par email sous la forme de documents Word.

Le choix des « experts » est un élément essentiel. Nous avons sélectionné des experts en fonction de leur expérience, leur familiarité avec l'objet d'étude et la connaissance des caractéristiques de l'objet (Isaac (1996) et Larréché et Montgomery (1977)). Au travers des études de cas et de notre usage professionnel de différents RSN (Twitter, Viadeo, LinkedIn) nous avons été en contact avec un certain nombre d'experts des médias sociaux et du recrutement. Nos études de cas et notre usage professionnel des médias sociaux a facilité l'identification des experts. 34 experts (sur 44 contactés) ont accepté de participer et ont effectivement répondu au premier questionnaire. La collecte de données, les statistiques descriptives et l'analyse des commentaires ont été effectués avec Excel. Les tests statistiques ont été réalisés avec SPSS.

Notre panel est composé de la façon suivante :

Académiques (8)	Chercheurs académiques ayant publiés et/ou participés à des conférences ou groupes de travail sur les thématiques des médias sociaux et des RH
Praticiens (26)	Consultants exerçant dans des cabinets de recrutement (8) Consultants exerçant dans des cabinets de conseil en RH et en management (7) Responsables RH en entreprise (5) Responsables pour des sites emploi ou des RSN (6)

Tableau 20. Composition du panel de l'étude Delphi

Lors du **premier tour**, nous avons demandé aux experts de noter chaque proposition de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord), de les commenter s'ils le souhaitent, et de rédiger éventuellement d'autres propositions en bas de tableau (la proposition 21 a ainsi été ajoutée).

Au **deuxième tour**, nous avons indiqué à chaque expert, pour chaque proposition, la médiane, l'histogramme des réponses et leur positionnement en rouge. Les experts devaient compte tenu de l'avis des autres, confirmer ou modifier leurs notations ; commenter leur positionnement, surtout s'ils modifiaient leur vote ; noter chaque proposition de A (très important) à D (peu important).

Lors du **troisième tour**, nous avons demandé aux experts d'expliquer pourquoi certaines propositions avec un faible niveau de consensus alors qu'elles étaient jugées importantes. La médiane, l'histogramme des réponses ainsi que le positionnement de l'expert en rouge étaient indiqués. Pour ce tour, nous avons obtenu un taux de réponse de 70% (24 experts sur 34).

1. Les sites entreprises, les jobboards, sont incontournables mais avec le développement des Médias Sociaux (MS) ils sont désormais insuffisants pour recruter.
2. Avec le développement des échanges sur les MS les entreprises et les cabinets de recrutement ont perdu la maîtrise de l'information et elles doivent accepter d'échanger avec les candidats potentiels.
3. La pratique des Médias Sociaux par les candidats a amplifié l'exigence d'une relation plus personnalisée, équilibrée et transparente avec l'entreprise / le cabinet de recrutement.
4. Les Médias Sociaux sont devenus indispensables pour développer des relations sur le Long Terme avec des « pré-candidats » (<i>candidats passifs</i>) à l'écoute du marché.
5. Gérer son identité numérique est devenu une compétence recherchée, valorisée et indispensable.
6. Même si la génération Y est réputée pour son usage personnel des médias sociaux, l'utilisation professionnelle des médias sociaux n'est pas une question d'âge.
7. Il faut clairement distinguer les Réseaux Sociaux Numériques professionnels (ex. Viadeo, LinkedIn) utilisés pour le recrutement des autres Médias Sociaux (Twitter, Facebook, blogs et autres outils de publications) utilisés pour développer la marque employeur.
8. Il est nécessaire d'adopter des stratégies différenciées et ciblées (par outils, thèmes, personnes) pour mettre en place des actions sur les Médias Sociaux.
9. La veille sur les Médias Sociaux (observations et réactions) est l'élément le plus important pour développer une stratégie de marque employeur.
10. La pratique des Médias Sociaux oblige à créer de nouveaux postes dans les entreprises (Responsable de la Marque employeur, Community Manager RH...).
11. Avec l'utilisation des Médias Sociaux, les frontières internes-externes sont de plus en plus floues (rôle des Community Manager, outils intranet/Internet, répercussions privé/professionnel...).
12. Les Médias Sociaux (MS) sont simplement des outils complémentaires pour améliorer le recrutement et gérer la marque employeur.
13. Les Médias Sociaux vont changer considérablement la gestion de la relation candidat (avec des relations établies sur le long terme, avec plus de proximité, davantage basées sur l'échange...).
14. Les MS vont donner aux professionnels RH un rôle plus important dans les décisions stratégiques.
15. L'utilisation des MS pour le recrutement ne concernera jamais que des profils particuliers (certains secteurs, certains statuts professionnels, certaines tranches d'âges...).
16. Même si un pilotage formel des communautés sur les MS est au départ indispensable (<i>via un Community Manager</i>), à terme leurs structures seront plus ouvertes avec un engagement spontané de membres internes et externes à l'entreprise.
17. En raison des difficultés liées à la maîtrise des MS, les entreprises vont externaliser davantage leurs recrutements auprès de cabinets de recrutement expérimentés.
18. Par l'extension des possibilités de cooptation, les MS vont entraîner une plus grande décentralisation des responsabilités de recrutement auprès des managers et des employés.
19. La pratique des MS par les candidats va entraîner un comportement de zapping dans les carrières professionnelles (changement fréquent d'entreprises).
20. Avec le développement de l'activité des candidats sur les MS (interactions, blogs...), les entreprises vont accorder plus d'importance aux compétences qu'aux profils de postes (<i>compétences plus visibles...</i>).
21. Le développement des MS favorise l'apparition de comportements non éthiques de la part des recruteurs

Tableau 21. Liste des 21 propositions soumises au jugement des experts

Section 2. Résultats

De nombreuses évaluations et commentaires ont été recueillis lors des trois tours. Trois résultats quantitatifs et cinq résultats qualitatifs sont apparus.

2.1 Trois résultats quantitatifs

2.1.1 Toutes propositions confondues, le niveau global de consensus est faible

Le niveau global de consensus est relativement faible. En effet, nous utilisons le W de Kendall pour mesurer ce niveau et sa robustesse (significativité statistique). Le W de Kendall se situe entre 0 (pas d'accord) et 1 (accord total) (Schmidt, 1997). Le W du deuxième tour est égal à **0.337** à un haut degré de significativité. Ce niveau correspond à un niveau de consensus relativement faible selon Schmidt (1997).

W de Kendall – Premier tour	0.241
W de Kendall – Deuxième tour	<u>0.337</u>
Signification asymptotique	,000 (<1%)

Tableau 22. W de Kendall W du premier et second tour

2.1.2 Deux groupes de propositions se distinguent: celles avec un fort niveau de consensus et celles avec un faible niveau de consensus

Nous présentons les données quantitatives dans les tableaux suivants en indiquant pour chaque proposition :

- Me : La médiane de chaque proposition après le deuxième tour
- EAM : L'écart absolu moyen à la médiane (EAM) pour les tours 1 et 2, mesuré comme suit :

$$EAM = \frac{|\sum_i^n X_i - M|}{n}$$

Avec :

- Xi : degré de la proposition appréciée par l'expert i
- M : médiane de la proposition
- n : nombre total d'experts.

- % IM1 : Le pourcentage de réponses comprises dans l'intervalle [médiane -1 ; médiane +1]
- % changements : Le pourcentage de changement de notation pour chaque proposition entre le tour 1 et 2.

- Importance : L'évaluation de l'importance avec "+" (important à très important) et - (peu important à pas important).

Afin de mesurer le degré de consensus pour chaque proposition nous utilisons le seuil d'EAM, (Isaac, 1996; Vella et al., 2000; Zenou, 2004), affiné d'autres mesures de dispersion.

Nous distinguons deux principaux groupes de propositions : celles avec un fort niveau de consensus et celles avec un faible niveau de consensus.

	Me	EAM Tour1	EAM Tour 2	% IM1	% changements	Importance
p8- Stratégies différenciées et ciblées	7	1,15	0,79	79%	11,8%	+
p11- Frontières internes-externes de plus en plus floues	6	1,09	0,82	88%	<u>17,6%</u>	+
p5- Gérer son identité numérique est devenu une compétence recherchée, valorisée et indispensable.	5	1,06	0,88	71%	14,7%	+
p6- Génération Y / pas une question d'âge.	7	1,06	0,88	79%	14,7%	+
p3- Exigence d'une relation plus personnalisée, équilibrée et transparente	6	1,09	0,94	91%	11,8%	+
p9- La veille, le plus important pour développer une stratégie de marque employeur.	4	1,00	0,97	85%	17,6%	+
p4- Médias sociaux indispensables pour développer des relations sur LT	6	<u>1,32</u>	<u>1,03</u>	85%	<u>20,6%</u>	+
p10- Création de nouveaux postes	5	1,09	1,09	68%	0,0%	+
p13- Changement considérable de la gestion de la relation candidat	6	1,12	1,09	82%	11,8%	+
p18- Vers une plus grande décentralisation des responsabilités de recrutement	4,5	1,18	1,12	62%	8,8%	+
p1- Les sites entreprises, les jobboards : incontournables mais insuffisants	5	<u>1,26</u>	<u>1,18</u>	50%	8,8%	+
p2- Perte de contrôle / échange obligatoire	6	<u>1,44</u>	<u>1,18</u>	71%	<u>20,6%</u>	+
<i>Moyenne sur l'ensemble des réponses du tableau :</i>				75%	13,2%	

Tableau 23. Groupe de propositions avec un haut niveau de consensus

Certaines propositions semblent susciter un fort degré d'accord (médiane entre 6 et 7) : 8, 11, 6, 3, 4, 13 and 2. D'autres semblent refléter des positions plus nuancées (médiane entre 4 et 5) : 5, 9, 10, 18 and 1. L'analyse des commentaires nous permet de clarifier ces positions.

	Me	EAM Tour1	EAM Tour 2	% IM1	% changements	Importance
p16- D'un pilotage formel vers de structures plus ouvertes	5	1,26	1,21	68%	<u>20,6%</u>	+
p21-Apparition comportements non éthiques	4	NA	1,21	59%	NA	+
p17- Externalisation	4	1,35	1,29	68%	2,9%	-
p20- Plus d'importance aux compétences	5	1,41	1,35	65%	14,7%	+
p7- Distinction entre RSN professionnels et les autres medias sociaux	3	1,56	1,41	59%	8,8%	+
p14- Rôle RH stratégique	4	1,53	1,56	50%	5,9%	+
p19- Comportements de zapping	3	1,62	1,59	44%	14,7%	-
p15- Que des profils particuliers	3,5	1,65	1,65	24%	8,8%	+
p12- Simplement des outils complémentaires	3	1,88	1,74	35%	<u>17,6%</u>	+
<i>Moyenne sur l'ensemble des réponses du tableau :</i>				52%	11,8%	

Tableau 24. Groupe de propositions avec un faible niveau de consensus

Les propositions concernant le futur sont les plus représentées (6/8). L'analyse des commentaires nous permet de mieux comprendre les arguments développés par les experts.

2.1.3 Les opinions ont convergé entre le premier et le deuxième tour

Plusieurs éléments nous permettent d'affirmer que les opinions convergent entre le premier et le deuxième tour.

Tout d'abord, le W de Kendall W du deuxième tour est supérieur à celui du premier tour ($0,337 > 0,241$). Le niveau global de consensus reste faible mais s'est ainsi amélioré.

Ensuite, le nombre de propositions ayant un fort niveau de consensus a augmenté entre ces deux tours. Les propositions 1, 2 et 4 sont passées d'un niveau faible de consensus à un niveau élevé.

Enfin, le test de Wilcoxon évalue la significativité du processus de convergence entre les deux tours. Ce test statistique non paramétrique mesure la convergence ou la divergence des réponses. Nous l'effectuons sur la distribution des écarts absolus moyens à la médiane (EAM) de l'ensemble des propositions

		N	Somme des rangs	Z	Signification asymptotique
EAM2 – EAM1	Rangs négatifs	17 ^a	168,50	-3,622 ^d	,000
	Rangs positifs	1 ^b	2,50		
	Ex aequo	2 ^c			
	Total	20			

a. EAM TOUR 2 < EAM TOUR 1 ; b. EAM TOUR 2 > EAM TOUR 1 ;
c. EAM TOUR 2 = EAM TOUR 1 ; d. Basée sur les rangs positifs.

Tableau 25. Test de Wilcoxon

Conformément au test de Wilcoxon Test, la convergence des opinions entre les deux tours (EAM2 < EAM1) est significative à un seuil de confiance élevé (<1%).

2.2 Cinq résultats qualitatifs

2.2.1 Les médias sociaux ne se substituent pas aux autres outils d'e-recrutement, ils peuvent être utilisés à la fois pour développer la marque employeur et recruter

L'analyse des commentaires des propositions 1, 7 et 12 nous permet de soutenir ce résultat.

Concernant la proposition 1 : « *Les sites entreprises, les jobboards, sont incontournables mais avec le développement des Médias Sociaux ils sont désormais insuffisants pour recruter* » (Me=5), une forme de consensus est atteinte. En effet, la grande majorité des experts sont d'accord avec le caractère incontournable des sites carrières et des jobboards mais la plupart considèrent les médias sociaux comme des outils plus dynamiques, permettant d'élargir le sourcing et de développer une approche plus relationnelle. Toutefois, le terme « insuffisant » est souvent considéré comme trop catégorique. Certains experts soulignent également que les jobboards sont eux-mêmes en train d'évoluer afin d'intégrer des fonctionnalités de réseau social.

« ce sont des rapports d'hybridation, de complexité de l'agencement, qui s'expriment et non de substitution. » n16

« Les sites entreprises peuvent être l'endroit qui fournit des renseignements etc., mais les Médias Sociaux permettent le partage et la viralité, bref une distribution plus étendue et efficace. » n23

« Pour le recrutement, les réseaux pro élargissent le sourcing et instaurent une autre forme de relation avec les candidats. » n29

« Insuffisant le terme est un peu fort à l'heure actuelle, mais disons que les médias sociaux montent en puissance. Et surtout il faut nuancer par rapport aux types d'emploi proposé » n11

« Ils sont insuffisants dans leur forme actuelle mais s'améliorent en proposant des fonctionnalités de type réseaux sociaux » n31

La majorité des répondants rejettent la proposition 12 : *« Les Médias Sociaux sont simplement des outils complémentaires pour améliorer le recrutement et gérer la marque employeur » (Me=3)* et ne perçoivent pas les médias sociaux comme des outils « simplement complémentaires » mais comme des outils de plus en plus importants dans le cadre d'une stratégie de recrutement et de marque employeur et ayant un impact organisationnel non négligeable (traitement et exploitation de l'information, compétences à développer, modification des modes séduction, de recrutement de fidélisation des collaborateurs).

« Au contraire, ils deviennent de plus en plus des outils incontournables, non seulement des « gadgets » dont sont chargés des stagiaires » n23

« En fait j'ai un souci avec "complémentaire" car ils sont plus que cela en raison de la compétence qu'ils demandent à développer, le temps qu'ils prennent à gérer et l'impact qu'ils peuvent avoir en interne/externe. » n24

« Non ils changent le mode de séduction, recrutement, fidélisation » n26

En effet, les médias sociaux peuvent permettre un meilleur ajustement, notamment par une plus grande visibilité des compétences des candidats, cependant, les opinions divergent au sujet de la proposition 20 : *« Avec le développement de l'activité des candidats sur les Médias Sociaux (interactions, blogs...), les entreprises vont accorder plus d'importance aux compétences qu'aux profils de postes (compétences plus visibles...) » (Me=5)*. Plusieurs experts considèrent que les médias sociaux permettent d'aller au-delà du simple CV, mais la majorité mettent en avant différentes limites : freins organisationnels, manque de flexibilité dans la sélection, ou caractère potentiellement superficiel du « personal branding ».

«Prise en compte de l'individu candidat dans sa globalité (compétences, réseau, recommandations, engagement en ligne, opinions, personnalité, comportement...)»

n19

« Je confirme mon vote parce que je suis l'exemple type de ce phénomène parce que j'ai été recrutée pour dupliquer mes techniques de personal branding à l'entreprise (employer branding) » n1

« C'est un mouvement de fond... mais qui se heurte à une certaine inertie des entreprises. Je pense que ce sera le cas mais pas à court terme. » n10

« [...] Encore faut-il que le recruteur ait la possibilité de faire varier les « bornes » du profil qu'il recherche » n25

« C'est possible, mais les médias sociaux permettent aussi de « construire » un profil («personal branding») [...]. » n23

La proposition 7 tend à être rejetée : *« Il faut clairement distinguer les Réseaux Sociaux Numériques professionnels (ex. Viadeo, LinkedIn) utilisés pour le recrutement des autres Médias Sociaux (Twitter, Facebook, blogs et autres outils de publications) utilisés pour développer la marque employeur » (Me=3)*. La plupart des experts estiment qu'il n'est pas possible de distinguer catégoriquement ces deux catégories de médias sociaux et que tous les médias sociaux peuvent être utilisés à la fois pour développer la marque employeur et le recrutement. Différentes raisons sont évoquées pour rejeter cette distinction : fonctionnement en symbiose des médias sociaux, tendance des outils à « empiéter » les uns sur les autres, distinction davantage en termes d'usage, de stratégies et niveaux de communication.

« Aujourd'hui il est très difficile voire impossible de cliver ses différentes pratiques et de garder étanches ses différents réseaux. » n1

« Pour moi Le réseau est l'ensemble des réseaux, donc pas de distinction. » n21

« C'est surtout qu'il faut distinguer ce que l'on y met, ce que l'on y fait, les niveaux de confidentialité [...]. On peut aussi recruter via Twitter et Facebook par la communication de ses besoins de profils et on peut aussi être conversationnel sur LinkedIn et Viadeo via les hubs et groupes de discussion. » n25

« Je ne pense pas qu'il faille autant séparer les 2 types d'outils car nous sommes en pleine guerre de positionnement de ces outils. D'autre part, tout dépendra des utilisateurs et à ce titre, nous ne sommes qu'au début du commencement. » n3

2.2.2 A court terme les médias sociaux peuvent répondre à une exigence d'échange ; dans le long terme l'évolution de la relation candidat dépendra du marché du travail et de l'appropriation de ces outils

L'analyse des commentaires des propositions 2, 3, 4, 13, 20 et 21 nous permet de formuler ce résultat.

Concernant la proposition 2 : *« Avec le développement des échanges sur les Médias Sociaux les entreprises et les cabinets de recrutement ont perdu la maîtrise de l'information et elles doivent accepter d'échanger avec les candidats potentiels » (Me=6)*, la majorité pense que les entreprises et les cabinets de recrutement n'ont pas (ou plus) vraiment le contrôle de l'information et qu'ils doivent échanger davantage avec les candidats au travers des médias sociaux. Certains affirment même que les rapports de force sont plus équilibrés entre recruteurs et candidats, les candidats ayant désormais accès à beaucoup plus d'informations.

« C'est un des impacts majeurs que les entreprises ont à gérer » n8

« Les entreprises n'ont pas perdu le contrôle de l'information sur leur marque...elles l'ont jamais vraiment eu. Par contre, aujourd'hui, les propos des candidats peuvent se lire, se voir plus et plus vite. Il faut donc créer le dialogue. » n3

« En effet, il est devenu très aisé pour un candidat de se renseigner sur l'entreprise, les recruteurs, son futur manager en s'informant sur les réseaux ou en contactant directement des employés ou anciens collaborateurs, le rapport s'est équilibré » n32

« Une entreprise qui ne joue pas le jeu de la conversation nuit à terme à son image de marque et se privera alors des candidatures pour lesquelles l'identité Social Media est importante. » n1

La majorité des experts sont également d'accord avec la proposition 4 : *« Les Médias Sociaux sont devenus indispensables pour développer des relations sur le Long Terme avec des « pré-candidats » à l'écoute du marché » (Me=6)*. Les médias sociaux sont ainsi

considérés comme incontournables ou au moins « très utiles » en raison de différents avantages : construction d'un vivier de candidats, animation de communautés, mise en valeur de l'entreprise, et développement d'une marque employeur « conversationnelle ».

« Cette logique de communauté permet d'être proactif dans ses détections de talents et recrutement au lieu d'être en mode réactif » n9

« Sourcing et Marque Employeur conversationnels ! » n19

« Je pense que ces médias sociaux permettent de prendre contact avant et de rester en contact après, même en cas de non recrutement. Autrement dit, allonger la durée de vie du prospect-candidat » n34

En effet, la plupart des experts sont d'accord avec la proposition 3 : *« La pratique des Médias Sociaux par les candidats a amplifié l'exigence d'une relation plus personnalisée, équilibrée et transparente avec l'entreprise / le cabinet de recrutement » (Me=6)*. Cette exigence est considérée par de nombreux experts comme légitime et transversale. Plusieurs d'entre eux soulignent la nécessité pour les organisations d'être plus transparentes et d'adopter un discours moins conventionnel.

« Les entreprises doivent gagner en transparence et limiter la parole conventionnelle. Il faut dialoguer et donc parler vrai avec les candidats. Promotion des valeurs de l'entreprise, adéquation avec les valeurs du candidat... » n3

« Oui. Cette exigence est apparue d'abord dans les relations « consommateur –vendeur » ou « consommateur – marque/fabriquant ». Beaucoup de ces acteurs ont su y répondre. Il est naturel que cette attente se soit également portée à d'autres secteurs, notamment le recrutement » n10

« Les médias sociaux ne sont pas les seuls items: le marché tendu, le RSE, les politiques de diversité sont aussi des pressions. Les réseaux sociaux ne sont qu'une représentation digitale des changements /besoins sociétaux. » n2

Plus de la moitié des experts sont totalement d'accord avec l'ensemble de la proposition 13 : *« Les Médias Sociaux vont changer considérablement la gestion de la relation candidat (avec des relations établies sur le long terme, avec plus de proximité, davantage basées sur l'échange...) » (Me=6)*. Certains pensent en effet qu'il y aura plus de

proximité et d'échange mais une autre partie estime que cette évolution dépendra à la fois de l'évolution du marché du travail et de la réelle appropriation de ces médias par les recruteurs (véritables échanges, approche relationnelle, comportements éthiques...).

« Oui parce que le candidat est mieux informé, il dispose de davantage de pouvoir relationnel » n23

« Les médias sociaux nous permettent en effet de créer plus de liens. [...] Maintenant, en ce qui concerne le long terme j'avoue être plus sceptique pour le moment. » n3

« Potentiellement, mais cela implique des coûts supplémentaires certains. Probable que cette vision sera limitée à des segments de niches (expertises particulières, high potential, etc.) » n33

« Oui si les entreprises et recruteurs veulent s'inscrire dans leur utilisation avec ce qu'ils apportent de plus et de mieux. Mais cela n'empêchera pas que certains recruteurs utilisent les MS uniquement dans un sens de vivier (comme ils le feraient sur la CVthèque d'un jobboard) et passent à côté des aspects relationnels » n25

« [...] L'employeur restera tout de même en position de force dans la plupart des cas notamment avec des conjonctures économiques difficiles comme actuellement » n13

A la fin du premier tour, plusieurs experts ont souligné que l'évolution de cette relation comportait aussi des enjeux éthiques. Nous avons donc ajouté à partir de leurs commentaires la proposition 21 au deuxième tour : *« Le développement des médias sociaux favorise l'apparition de comportements non éthiques de la part des recruteurs » (Me=4)*. Une grande partie des experts pensent que les médias sociaux peuvent faciliter (et non favoriser) les comportements non éthiques (non respect de la vie privée, discrimination). Plusieurs d'entre eux précisent que ces comportements sont davantage liés au recruteur, à son éthique personnelle, qu'aux médias sociaux en eux-mêmes.

Il est intéressant de noter qu'un expert souligne la part de responsabilité des candidats et que trois autres estiment que les médias sociaux rendront au contraire les comportements non éthiques plus visibles.

« Les comportements non éthiques viennent des personnes pas des outils » n3

« [...] Ceci dit le candidat à sa part de responsabilité dans ce qui lui arrive. Lorsque le candidat ouvre la porte faut il en vouloir au recruteur de rentrer ? Le manque d'éthique des uns peut être favorisé par l'irresponsabilité des autres » n30

« [...] au contraire, les RS permettent d'identifier ces recruteurs et de le faire savoir à la vitesse de la lumière » n24

2.2.3 De nouveaux comportements se répandent indépendamment de l'âge ou des stratégies de carrières des candidats

Les propositions 5, 15, 6, 19 nous permettent d'obtenir ce résultat.

La majorité des experts ont une opinion nuancée au sujet de la proposition 5 : « *Gérer son identité numérique est devenu une compétence recherchée, valorisée et indispensable* » (Me=5). La gestion des traces en ligne est perçue comme une compétence générique (à développer par tous les candidats), tandis que la gestion de sa présence en ligne (savoir communiquer sur soi) est perçue comme une compétence plus spécifique, et réservée pour le moment à certains métiers. Toutefois, la majorité des experts s'accordent à dire que ces compétences vont concerner un nombre croissant de métiers et devenir de plus en plus importantes, voire selon certains une norme.

« *Cela dépend du poste que l'on recherche. C'est en tout cas devenu indispensable pour les postes en communication, marketing, RH et web* » n5

« *C'est globalement vrai et cela va l'être de plus en plus. C'est un moyen de faire la différence entre deux profils a priori équivalent. Mais pour certaines qualifications ou certains domaines, cela joue moins (ex les métiers du BTP)* » n10

« *Dans l'absolu la réponse est un grand Oui pour l'identité numérique mais concernant le "savoir communiquer et interagir" (ce qui ne relève pas de l'identité numérique) je ne suis pas certaine. La majorité des internautes ne s'expriment pas.* » n2

« [...] *Cela va peut être passer d'une compétence distinctive à un FCS.* » n13

« *Gérer son identité est indispensable, mais ça devient une norme pas un plus* » n11

De ce fait les avis restent partagés à propos de la proposition 15 : « *L'utilisation des Médias Sociaux pour le recrutement ne concernera jamais que des profils particuliers (certains secteurs, certains statuts professionnels, certaines tranches d'âges...)* » (Me=3.5). La

plupart des experts pensent que l'utilisation des medias sociaux dans le recrutement va concerner de plus en plus de profils mais le désaccord réside dans l'évaluation de l'importance de cette généralisation. Certains considèrent que les medias sociaux concernent déjà des profils très variés, et d'autres pensent que certains profils ne seront jamais concernés.

« La tendance se démocratise, et aujourd'hui, on trouve déjà des personnes d'horizons très divers (j'ai fait du recrutement de mécaniciens sur Facebook par exemple) » n9

« Cela me rappelle les discours du début des job boards où personne ne croyait que l'on allait recruter des non cadres... Avec 20 M de membres sur FB, 4M sur Viadeo, le marché est là... » n29

« Même si la tendance pousse de plus en plus de profils variés (expérience, formation, tranches d'âges...) à venir sur les réseaux, il est vrai qu'a priori cela concernera toujours des profils ayant accès à un ordinateur sur leur lieu de travail. Il est difficile de trouver un technicien maintenance ou un serveur... » n15

« Pour l'instant, sans doute. Mais les choses vont vite changer. [...] La diffusion de ces pratiques va être fortement différenciée selon les secteurs, les profils de postes. Je pense par ailleurs que certains postes peu qualifiés seront « épargnés ». n34

Par ailleurs, bien que la génération Y soit souvent évoquée concernant l'utilisation des médias sociaux la grande majorité des experts sont d'accord avec la proposition 6 : *« Même si la génération Y est réputée pour son usage personnel des médias sociaux, l'utilisation professionnelle des médias sociaux n'est pas une question d'âge » (Me=7)*. En effet, ils reconnaissent que la jeune génération a des aptitudes mais qu'elle n'a pas une approche vraiment professionnelle de ces outils. D'autres facteurs d'usages sont soulignés telles que la personnalité, la curiosité intellectuelle, l'expérience, les qualités relationnelles. Quelques experts remettent en cause l'existence même de la génération Y.

« Tout à fait, la génération Y a de facto développé des aptitudes à la gestion de plusieurs profils, à la communication en temps réel et transversale, ainsi qu'aux services de mobilité mais n'a pas forcément une approche "professionnelle" et "entrepreneuriale des ses technologies. » n2

« [...] la bonne utilisation des MS dépasse la «simple connaissance technique», et demande aussi du bon sens, de l'expérience, du relationnel, qualités qui ne sont pas l'apanage d'une génération» n10

« Les études sur les usages (nous en avons fait beaucoup...) montrent des écarts-types importants au sein même de cette « génération Y » » n28

« Encore faudrait-il que la génération Y existe vraiment » n4

En outre, les informations et opportunités accessibles via les médias sociaux pourraient entraîner un plus fort turnover, c'est une idée également très répandue dans les medias. Pourtant les experts sont assez négatifs concernant la proposition 19 : *« La pratique des Médias Sociaux par les candidats va entraîner un comportement de zapping dans les carrières professionnelles (changement fréquent d'entreprises) » (Me=3)*. La majorité tend à rejeter le terme "entraîner".

Une partie des experts ne considère pas les medias sociaux comme des facteurs déclencheurs du changement mais comme des facilitateurs, le phénomène de zapping étant lié davantage à une tendance sociale.

« Le zapping existe déjà, les réseaux sociaux pourraient peut-être jouer le rôle d'amplificateur » n17

« La raison n'est pas les MS mais un comportement de zapping comme tendance sociale profonde qui couvre le champ de l'emploi comme celui de la conso de biens » n8

Une autre partie ne voit aucun lien entre la pratique des médias sociaux et le zapping. Quelques-uns pensent même que les médias sociaux pourraient au contraire favoriser une meilleure adéquation entre le projet du candidat et le projet stratégique de l'entreprise. Plusieurs soulignent également l'importance de la fidélisation des employés, avec ou sans l'aide des médias sociaux.

« S'il y a des outils qui ont pu favoriser (je n'utilise pas « entraîner » à dessein) ce type de comportements, ce sont plutôt les jobboards. » n22

« Pas plus qu'aujourd'hui. Les bons candidats seront toujours autant sollicités. Aux entreprises de savoir les pérenniser et les retenir » n32

« Au contraire, la transparence que les médias sociaux entraîne pourrait même plutôt freiner ce comportement. De même, le fait d'être moins dans la vente mais plutôt dans la recherche d'adéquation entre projet stratégique d'entreprise et projet personnel/professionnel devrait permettre une collaboration plus saine et long terme. »
n9

2.2.4 Les médias sociaux vont permettre soit une plus grande implication des employés dans le sourcing soit une décentralisation auprès de nouveaux types de cabinets de recrutement

Les propositions 17 and 18 nous permettent de formuler ce résultat.

Un seul expert est totalement d'accord avec la proposition 17 : *« En raison des difficultés liées à la maîtrise des Médias Sociaux, les entreprises vont externaliser davantage leurs recrutements auprès de cabinets de recrutement expérimentés »* (Me=4). Un tiers des experts est totalement en désaccord et pense que la situation inverse va se produire, c'est-à-dire une plus forte internalisation de l'activité de recrutement pour diverses raisons : réduction des coûts, sourcing facilité via les médias sociaux, difficulté d'externalisation liée au besoin d'interactivité et de transparence.

« Au contraire, les entreprises veulent capitaliser sur la possibilité d'économiser sur les cabinets en internalisant le sourcing » n32

« Je ne pense pas, au contraire. Il me semble plus difficile d'externaliser dans ces conditions (réactivité immédiate, transparence, proximité, connaissance de l'interne...) » n34

« Je pense que ce serait une erreur car si on parle de recrutement avec dialogue et échange c'est que l'on veut recruter les personnes avec le meilleur profil et répondant aux valeurs de l'entreprise [...] » n3

Les opinions des deux tiers restants sont plus nuancées. Plusieurs pensent que les pratiques de recrutement via les medias sociaux pourront être externalisées sous réserve de l'émergence de nouveaux types de cabinets : offrant une véritable valeur ajoutée, spécialisés dans certains métiers, et développant des approches et des compétences au sujet des medias sociaux.

« Je confirme mon vote mais en précisant que ce soit sous réserve de l'émergence de nouveaux types de cabinets de recrutement parce que je reste convaincue que ceux dits traditionnels auront eux-mêmes autant de mal (voire plus) que les entreprises à prendre le virage des Médias Sociaux pour l'exercice de leur mission. » n1

« Je l'espère, mais je n'y crois pas ... ;) notamment à cause de l'aspect métier précédemment cité ... ou alors à des cabinets spécialisés dans les métiers » n9

Les avis sont également modérés au sujet de la proposition 18 : *« Par l'extension des possibilités de cooptation, les Médias Sociaux vont entraîner une plus grande décentralisation des responsabilités de recrutement auprès des managers et des employés »* (Me=4.5). Certains (7) sont tout à fait d'accord et pensent qu'il s'agit d'une évolution logique. Cependant, la majorité pense en effet qu'il y aura une plus grande implication des managers, plus d'acteurs concernés par le sourcing...mais que cela concernera moins le reste du processus qui lui restera plutôt centralisé.

« Un juste retour, on a déresponsabilisé les managers du recrutement depuis 20 ans. On donnait un job de mouton à 5 pattes aux RH qui devaient se débrouiller. » n27

« 100% d'accord sur la partie sourcing du recrutement ? Pour le reste du processus de recrutement et notamment la sélection cela ne change pas grand chose (hormis pour les prises de référence) » n9

« Une + grande implication au lieu de + grande décentralisation » n25

« Ca permettra aux managers de repérer directement des profils, de faciliter la cooptation, etc. Mais l'acte de recrutement nécessite des compétences spécifiques qui ne s'acquièrent pas avec les médias sociaux. [...] Je suis d'accord pour dire que les médias sociaux offriront plus de facilités pour les managers. Mais c'est tout. » n14

Il est intéressant de souligner que plusieurs experts évoquent des freins culturels et organisationnels vis-à-vis du système de cooptation en lui-même.

« C'est à souhaiter, c'est dans la nature des choses, mais les organisations n'aiment pas le copinages... ». n7

« On a bien vu que le marché français, hors certains cas sectoriels bien connus, n'était pas mur pour la cooptation... Important donc...mais très compliqué. » n30

2.2.5 Les médias sociaux offrent l'opportunité d'élever le rôle stratégique des professionnels RH, seulement si les professionnels RH relèvent le défi

Les propositions 10, 8, 9,16, 11 et 14 nous permettent de soutenir ce dernier résultat.

Afin de gérer la stratégie RH sur les médias sociaux, certaines entreprises ont d'ores et déjà créé de nouveaux postes. La proposition 10 aborde cette question: « *La pratique des Médias Sociaux oblige à créer de nouveaux postes dans les entreprises (Responsable de la Marque employeur, Community Manager RH...)* » (Me=5). La majorité des experts considèrent que la pratique des Médias Sociaux peut amener à créer de nouveaux postes spécifiques mais la plupart soulignent que cela peut se concrétiser également par une évolution des rôles de chacun et être effectué en complément d'une autre activité. Plusieurs estiment que la création d'un poste spécifique dépend de la taille de l'entreprise et de l'ampleur des tâches à accomplir. Certains estiment même qu'à moyen/long terme chacun devra endosser une partie de ces nouveaux rôles.

« Pour rester actif, et compte tenu du volume d'informations et de conversations, oui.

Ces postes peuvent être tenus par des personnes déjà présentes dans l'entreprise» n12

« Je préfère parler de l'évolution des métiers, des fonctions, de la répartition des attributions du fait de l'intégration de nouvelles données. [...] Parfois de nouveaux postes. Souvent, il s'agit de renforcer des compétences » n2

« A court/moyen terme seulement. Ensuite cela va faire partie du rôle de chacun.» n30

« [...] l'efficacité de ce rôle là passera aussi et surtout par la capacité des salariés à jouer aussi une partie de ce rôle. L'éducation et l'engagement de ceux-ci est donc fondamental pour la bataille à engager à ce niveau là » n9

Quelques-uns considèrent qu'il s'agit d'une évolution en cours, et mettent en avant différents freins :

« 5 en 2011, 6 en 2012 : pour le moment il faut que les entreprises n'aient plus peur de ces outils, sélectionnent ceux dont elles ont besoin en fonction de leur cible de candidat. Sans forcément embaucher quelqu'un pour ça, déjà savoir distribuer les rôles et former les recruteurs ! » n24

« La DRH est très souvent hostile aux Médias Sociaux, tout comme le Département Juridique, car ces derniers ont culture de « règlements » et de « codes » alors que les médias sociaux supposent beaucoup de créativité et de risque. » n23

Par ailleurs, concernant la proposition 8 : *« Il est nécessaire d'adopter des stratégies différenciées et ciblées (par outils, thèmes, personnes) pour mettre en place des actions sur les Médias Sociaux »* (Me=7) une large majorité d'experts estiment qu'il est en effet important de distinguer les supports, les cibles, et de personnaliser les messages mais plusieurs soulignent que cela doit être fait dans le cadre d'une stratégie RH plus globale et être en cohérence avec celle-ci.

« Il faut d'abord observer chaque support pour choisir comment y interagir et quoi y mettre en fonction de ce que l'on souhaite dire, transmettre et de qui l'on souhaite toucher. C'est le côté marketing de la communication RH » n25

« Oui mais dans le cadre d'une stratégie globale si non on va vers l'émiettement » n26

De plus, au sujet de la proposition 9 : *« La veille sur les Médias Sociaux (observations et réactions) est l'élément le plus important pour développer une stratégie de marque employeur »* (Me=4) la plupart des experts considèrent la veille sur les médias sociaux comme un élément important pour développer une stratégie de marque employeur, mais pas comme l'élément *le plus* important. L'offre RH réelle et la cohérence entre discours externes et actions internes sont ainsi considérés comme des éléments primordiaux.

« C'est important mais pas le plus important pour développer la marque RH [...] L'élément le plus important est l'offre RH réelle de l'entreprise, les MS ne sont que des médias pour parler de cette offre, sans offre, pas de message » n8

La proposition 16 traite de la possible distribution des rôles et suscite des discussions autour de la participation et l'animation des « communautés » réunies via les médias sociaux : *« Même si un pilotage formel des communautés sur les Médias Sociaux est au départ indispensable (via un Community Manager), à terme leurs structures seront plus ouvertes avec un engagement spontané de membres internes et externes à l'entreprise »* (Me=5). La majorité des experts pensent qu'à terme plus d'employés vont être amenés à participer via

les médias sociaux (ce qui limiterait aussi la personnification de la marque employeur) mais plusieurs admettent qu'une certaine forme de pilotage sera toujours nécessaire.

« Rôle des managers à développer. Un RH n'aura jamais la crédibilité et le réseau d'un Directeur Technique (par exemple dans la plasturgie, le développement Java...) » n27

« Community management biodégradable ! » n26

« Une régulation et une modération sur ces médias me paraît indispensable » n5

« C'est souhaitable, car la position actuelle du CM fait courir un risque opérationnel énorme à certaines sociétés, pour lesquelles le CM attache à son nom propre toutes les communautés !!! Plus qu'à son employeur !!!! » n9

Différentes barrières sont encore une fois mentionnées : résistances au changement, barrières organisationnelles et culturelles.

« Actuellement l'entreprise a peur de ce qu'elle ne maîtrise pas, mais peu à peu, l'utilisation plus importante des médias sociaux leur permettra d'assouplir leur point de vue et d'accepter que des personnes externes aux service RH s'exprime » n15

« Pas certain que nos cultures d'entreprise nous emmènent dans cette direction aussi vite. Pas certain que les collaborateurs aient envie de davantage s'investir non plus... » n30

De par ces nouvelles pratiques, les frontières internes-externes semblent de plus en plus floues. La majorité des experts sont d'accord avec la proposition 11 : *« Avec l'utilisation des Médias Sociaux, les frontières internes-externes sont de plus en plus floues (rôle des Community Manager, outils intranet/Internet, répercussions privé/professionnel...) » (Me=6)*. La plupart affirment qu'avec l'utilisation des médias sociaux, les frontières internes-externes sont de plus en plus poreuses et flexibles. Ils considèrent cela comme à la fois une opportunité et un sujet de préoccupation. Quelques-uns mettent en avant l'importance d'établir des règles, une charte d'utilisation des médias sociaux pour mieux délimiter les frontières et interventions de chacun.

« Forte porosité qui commence à se confirmer dans la plupart des études [...] » n13

« Oui. Ce qui ne veut pas dire que ce soit toujours une bonne chose. [...]A la fois une vraie opportunité et un sujet d'inquiétude. Un risque. Bien positionner le curseur est essentiel... » n30

« Oui c'est le principal problème. Il n'y a plus d'heures pour émettre un message, et la distinction public/privé est confuse. C'est dans la pratique des réseaux que les ambiguïtés doivent être levée (ex : ne pas diffuser de message après 20h!!!!) » n7

« Ces frontières plus floues portent des exigences fortes difficiles à maîtriser par les salariés et les entreprises. » n12

« [...] Il est important de fixer quelques règles là-dessus, les chartes sont bienvenues » n25

Au final, l'ensemble des propositions nous mène à la proposition 14 : *« Les Médias Sociaux vont donner aux professionnels RH un rôle plus important dans les décisions stratégiques » (Me=4)*. Les avis sont très partagés. De nombreux experts considèrent les médias sociaux comme une opportunité pour les professionnels RH de jouer un rôle plus stratégique.

« Si les RH décident de prendre le pouvoir oui ! C'est une grande opportunité pour nous de nous mettre en avant et de pouvoir influencer les dirigeants... » n3

Toutefois, plusieurs d'entre eux restent assez sceptiques et émettent des conditions :

- Les professionnels RH doivent développer leurs compétences, devenir des experts métiers, et adopter une certaine déontologie.

« Vrai... Si et seulement si Les RH montent en compétence sur les médias sociaux d'une part et ne se contentent pas de les utiliser comme des jobboards, et s'ils deviennent aussi de vrais experts métiers, les médias sociaux exigent que vous soyez crédibles sur les communautés que vous animez [...] » n9

« Oui, mais il y a des défis déontologiques importants, car souvent les professionnels RH s'en servent pour « espionner » des candidats et même des employés (bref, ils reconnaissent leur importance) mais en même temps ils interdisent les mêmes outils au sein de l'entreprise » n23

- Leur usage des médias sociaux doit être aligné et intégré à la stratégie globale.

« [...] Tout dépend des usages potentiels alignés sur la stratégie d'entreprise. » n33

- Une collaboration avec les autres départements (communication, marketing, TI) est nécessaire.

«Je confirme mon vote sous réserve que les services RH et communication/marketing puissent s'entendre et collaborer efficacement sur le sujet avec une légitimité suffisante auprès du Codir» n1

Comme un expert le souligne à juste titre : *« Comme pour tous les autres sujets, les RH joueront un rôle plus stratégique s'ils s'en donnent les moyens. Les médias sociaux représentent une opportunité pour les RH, pas un miracle... » n14*

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

L'utilisation des medias sociaux dans le cadre des stratégies de recrutement apparaît comme un réel enjeu pour les cabinets de recrutement et les entreprises. L'étude Delphi a permis de clarifier les controverses actuelles à propos de ces nouvelles pratiques. Bien que le niveau global de consensus soit assez faible, il s'est amélioré au cours des étapes du Delphi. Cette méthode a permis aux experts de réviser leurs jugements et d'apporter des commentaires élaborés.

Les médias sociaux ne remplacent pas les autres outils d'e-recrutement, mais de nombreux experts les considèrent comme des outils plus dynamiques, permettant une approche plus relationnelle. Ainsi plusieurs ne considèrent pas les medias sociaux comme des outils "simplement complémentaires" ou comme des gadgets, mais comme des outils de plus en plus importants à la fois pour le recrutement et la marque employeur. Néanmoins le caractère incontournable des médias sociaux reste pour l'instant l'objet de controverse.

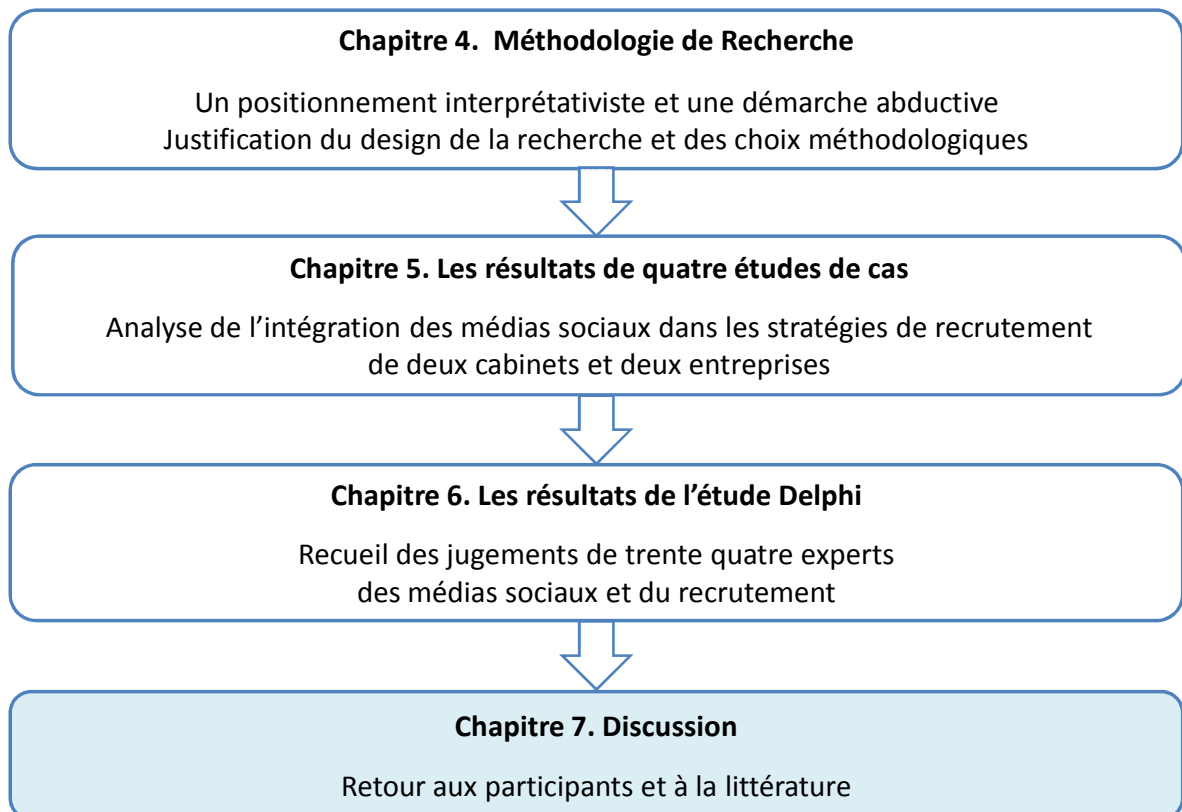
Aujourd'hui, les médias sociaux peuvent répondre à l'exigence d'échange des candidats, exigence considérée comme légitime et transversale. Plusieurs experts soulignent la nécessité pour les entreprises d'être plus transparentes et d'adopter un discours moins conventionnel. Toutefois, une véritable évolution de la relation candidat sur le long terme n'est pas considérée comme systématique. Cela dépendra du marché du travail et de la réelle appropriation de ces outils par les recruteurs (véritables échanges personnalisés, développement d'un vivier de talent, comportements éthiques...).

De nouveaux comportements se généralisent chez les candidats. Gérer son identité numérique apparaît comme de plus en plus important pour un nombre grandissant de candidats et de métiers, mais des points de désaccords persistent concernant l'importance de cette généralisation. L'utilisation professionnelle des médias sociaux ne semblent pas caractéristique de la génération Y ni être la cause du comportement de zapping dans les carrières professionnelles.

Deux possibilités d'évolution sont ici aussi mises en avant. D'une part, les médias sociaux pourraient favoriser une plus forte internalisation du recrutement de par le développement de stratégies RH spécifiques et l'implication des employés dans le sourcing. D'autre part, ces pratiques pourraient être externalisées sous réserve de l'émergence de nouveaux types de cabinets de recrutement (offrant une véritable valeur ajoutée, spécialisés dans certains métiers, et développant des approches et des compétences au sujet des medias sociaux).

Enfin, les médias sociaux offrent l'opportunité aux professionnels RH de jouer un rôle plus stratégique via les stratégies de marque employeur, le développement de compétences en interne, une plus grande implication des employés dans le processus de recrutement et les médias sociaux. Cependant, des désaccords persistent et les professionnels RH sont incités à relever le défi (changement des mentalités, développement des expertises, déontologie, collaborations transversales, cohérence avec la stratégie RH et globale...).

SECONDE PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS



Chapitre 7. Discussion

Ce dernier chapitre vise à discuter les résultats précédemment présentés. Dans une première section nous présenterons le retour aux participants afin de s'assurer de la validité pragmatique de notre recherche. Dans une deuxième section, nous confronterons nos résultats à la littérature pour établir leur validité externe.

Section 1. Le retour aux participants

L'évaluation des résultats par le recours aux experts permet de renforcer la confiance dans les possibilités de transposition des résultats, et d'évaluer l'intérêt et l'utilité de la recherche (Koenig, 2005). Nous avons ainsi obtenu le retour des personnes interrogées ainsi que le retour des praticiens de façon générale afin de s'assurer de la pertinence de notre recherche et de sa validité pragmatique.

1.1 Le retour aux personnes interrogées

En ce qui concerne les études de cas, nous avons pu recueillir les réactions des participants de différentes façons.

L'analyse des résultats des quatre études de cas a fait l'objet d'une communication lors du congrès de l'AIM en 2011. Cette communication a été envoyée aux acteurs clés de chaque étude à titre d'information et afin d'obtenir leur point de vue. Trois d'entre eux ont répondu et nous ont adressé leurs félicitations. La conduite d'entretiens de suivi nous a également permis de valider certains points ainsi que les différents échanges effectués via les médias sociaux (Twitter en particulier) et lors d'évènements professionnels avec les personnes concernées.

Par ailleurs, les résultats de l'étude Delphi ont fait l'objet d'une synthèse que nous avons envoyée à l'ensemble des participants (académiques et praticiens) afin d'obtenir leur réaction finale (l'étude Delphi constituant en elle-même un retour). Dix-sept experts sur

trente quatre ont répondu, ce qui représente un nombre satisfaisant compte tenu de leur forte sollicitation lors des trois tours précédents nécessaire à cette étude. Certains ont simplement accusé bonne réception, d'autres nous ont félicité et quelques uns ont élaboré des commentaires plus développés, tous positifs bien qu'un expert ait regretté l'absence de préconisations personnelles dans cette synthèse. Voici un extrait des commentaires :

« Rien à redire de mon côté. Très perspicace et très en ligne avec de nombreux points que je porte au quotidien. Je pense que cette synthèse est une belle base pour continuer à avancer sur le thème abordé. » n3

« Je n'ai pas de remarque particulière, je trouve ces conclusions très intéressantes. C'est une excellente synthèse et une riche réflexion, bien creusée, sur le sujet ; ça change des survols qu'on lit souvent. » n8

De plus, la synthèse a été publiée sur différents blogs et a donné lieu à une interview ce qui a permis de partager les résultats à plus grande échelle et d'obtenir d'autres retours, là encore concordants.

1.2 Le retour aux praticiens de façon générale

D'une façon générale, nous avons également recueilli les opinions de nombreux professionnels par divers moyens.

Tout d'abord, au travers de notre présence active sur Twitter à partir de début 2010, notamment suite aux conseils du responsable de Gamma. Cela nous a permis de réaliser une veille sur le sujet mais surtout d'échanger régulièrement avec différents professionnels dans le domaine des RH et des médias sociaux.

De par cette présence, nous avons été interviewés par des journalistes (L'étudiant, Le Nouvel Economiste, plateau TV HRChannel), des blogueurs (Blog Job 2.0, Blog Hypertextual, Blog collaboratif sur le recrutement et médias sociaux ...) et des entreprises (Banquio, Expectra) ce qui nous a permis de partager notre travail de recherche.

Nous avons également participé à plusieurs évènements professionnels tels que le Camp RH 2.0 en février 2011 réunissant plus de 80 professionnels ou la Conférence Recrutement et Médias Sociaux en novembre 2011 comptant plus de 130 participants.

Section 2. Le retour à la littérature

2.1 Discussion concernant les résultats sur les usages

2.1.1 Les médias sociaux, des moyens plus dynamiques, relationnels et complémentaires

Au travers des études de cas, nous avons pu constater que les précédents moyens d'e-recrutement (sites emploi, sites carrières et logiciel associé) étaient tous utilisés mais qu'ils étaient désormais reliés de différentes manières aux médias sociaux¹⁹. Selon la majorité des experts interrogés lors du Delphi, bien qu'ils ne remplacent pas les autres moyens d'e-recrutement, les MS sont des vecteurs plus dynamiques et relationnels, de plus en plus important à la fois pour le recrutement et la gestion de la marque employeur. Le site carrière reste toutefois le point central de candidature. Cela est cohérent avec les travaux de Rynes et Cable (2003) selon qui l'efficacité du site carrière dépend de la visibilité de l'employeur et de sa réputation. Les MS permettent ainsi de rendre le site carrière plus efficace en développant d'une part la visibilité de l'employeur. Ces sites sont bien référencés et des synergies peuvent se créer entre les différents de MS utilisés. Ils permettent d'autre part de développer leur réputation via les échanges en ligne ou par le biais des commentaires des internautes qui constituent des relais « gratuits » d'information lorsqu'ils portent les messages de l'employeur en dehors des sites institutionnels. Van Hoye et Lievens (2007) avaient d'ores et déjà observé que les informations diffusées via des sites non affiliés à l'employeur avaient plus de crédibilité que celles issues du site employeur.

De plus, selon les chiffres de l'APEC (2006 ; 2010) et un récent sondage (CSA, 2012), l'utilisation d'Internet pour diffuser des offres et y postuler s'est peu à peu démocratisé auprès de la population française et n'est plus réservé à certaines catégories de la

¹⁹ Nous observons également un rapprochement entre les MS et les sites emploi traditionnels qui sont eux mêmes en train d'évoluer et d'intégrer des fonctionnalités de réseau social. Le partenariat depuis 2010 entre l'APEC et Viadeo est représentatif de ce phénomène.

population. Il est ainsi possible de faire un parallèle et de penser que les pratiques de recrutement via les MS vont-elles aussi se démocratiser. Nous reviendrons sur ce point dans la partie concernant la relation candidat (1.2).

2.1.2 Deux niveaux d'usages complémentaires : gestion de la marque employeur et recrutement opérationnel

Nous avons ainsi mis en évidence deux types de pratiques associées aux MS : la gestion de la marque employeur et le recrutement opérationnel. Ces deux pratiques ne sont bien entendu pas opposées. La démarche de marque employeur a un effet indirect, induit, sur le processus de recrutement de par l'amélioration de l'attractivité et de la visibilité de l'organisation, le développement de sa présence et de sa réputation numériques et via les différentes interactions avec des candidats potentiels. Nous avons observé lors des études de cas que les RSN professionnels étaient plutôt mobilisés dans le cadre du recrutement opérationnel et les autres médias sociaux dans une perspective de marque employeur. Néanmoins, il nous semblait difficile de faire une distinction stricte entre ces deux catégories, et les experts lors du Delphi ont conforté notre point de vue. Si une distinction doit être établie elle doit être en termes d'usage et de niveau de communication et non en termes de plateformes, chacune pouvant être utilisée pour à la fois développer la marque employeur et recruter.

Dans la partie théorique nous avons différencié deux concepts : le capital humain regroupant l'ensemble des connaissances, compétences, expériences de chaque individu (Becker, 1964) et le capital relationnel (de l'organisation) représentant l'ensemble des ressources accessibles et mobilisées par l'entreprise ou mises à disposition par ses collaborateurs au travers des relations entretenues avec l'extérieur. Lors des études de cas nous avons observé que les organisations en développant leur capital relationnel valorisent d'une part leur image de marque employeur et leur capital humain (leurs collaborateurs) et d'autre part, cherchent à enrichir ce capital humain à plus ou moins long terme en recrutant. En cohérence avec la littérature, le capital relationnel est un complément contextuel important du capital humain.

Concernant la marque employeur en particulier, nous avons observé une différence entre les cabinets de recrutements et les entreprises. Pour les deux cabinets de recrutement, Alpha et Bêta, il s'agit davantage de développer la marque commerciale, ou par analogie la « marque recruteur », en visant à la fois les clients et les candidats. Côté entreprise, l'objectif est de développer la marque employeur à la fois en externe auprès des candidats et en interne auprès des collaborateurs. En effet, La principale mission des responsables interrogés chez Gamma et Delta consiste à valoriser les actions RH de leur employeur sur les médias sociaux (internes et externes) en dialoguant avec leur public cible afin de développer à la fois l'attractivité de l'entreprise et le sentiment d'appartenance et l'implication des employés.

Nous retrouvons cette distinction dans la littérature (Backhaus and Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Edwards, 2010). Le marketing externe consistant à cibler les candidats potentiels et à rendre l'employeur attractif. Le marketing interne s'adressant aux employés déjà recrutés et visant à les convaincre de la pertinence et de la valeur de la marque employeur. (Il réside dans la réalisation de la promesse qui leur a été faite).

Selon Collins et Han (2004), le marketing employeur externe influence positivement la quantité et la qualité de candidatures. Il nous a été difficile d'évaluer cette influence, les organisations elles mêmes estimant difficile de mesurer un retour direct sur investissement en raison de la récence des pratiques et du fait que l'image de marque employeur se joue sur le long terme. Les responsables affirment toutefois que les retombées de leurs actions sont positives en termes de notoriété et la plupart sont désormais reconnus comme étant des précurseurs en la matière. Les échanges en ligne avec des candidats potentiels sont positifs et particulièrement nombreux du côté de Gamma. Par contre il apparait difficile pour les deux entreprises de savoir à quel point leurs actions a permis d'influencer à la fois la qualité et la quantité des candidatures plusieurs facteurs rentrant en considération dans l'acte de candidature.

Le acteurs étudiés nous ont fait part de leur volonté de faire coïncider leur discours et leurs actions en termes de marque employeur. Les experts de l'étude Delphi ont également mis en avant la nécessité d'aligner les actions sur les médias sociaux avec la stratégie RH et la stratégie d'entreprise. Ces opinions sont en accord avec Backhaus et Tikoo (2004) pour qui

il est important que l'image de marque employeur soit cohérente en externe et en interne. Il serait en effet risqué d'avoir une trop grande différence entre les discours tenus en ligne et la réalité de l'entreprise. Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises les médias sociaux facilitent le pouvoir d'expression des internautes (candidats, employés actuels ou passés, clients..). Ces derniers peuvent facilement faire part de leur mécontentement sur des plateformes échappant bien souvent au contrôle de l'entreprise. D'où l'importance de la cohérence mais également de la veille numérique pour pouvoir réagir lorsque cela est nécessaire. Par ailleurs, en accord avec une récente étude menée par Brecht et Eckhardt (2012), il apparaît pertinent de segmenter si possible la présence en ligne sur les médias sociaux (par médias, par thématique) afin de s'adresser à une population plus ciblée et relativement homogène en termes d'attentes et d'intérêts.

Concernant le recrutement opérationnel en particulier, nous avons pu observer que les cabinets de recrutement étudiés ont des usages plus avancés concernant le recrutement via les RSN professionnels que les entreprises.

Au sein même des deux cabinets, nous avons identifié des usages plus ou moins poussés de ces RSN. Alors qu'Alpha les utilise comme des CVthèques complémentaires permettant d'entrer en contact avec des candidats passifs, Bêta va plus loin dans ses usages afin de bénéficier de la puissance de son réseau social et de celui de ses relations. En plus d'utiliser les fonctions de sourcing des RSN professionnels, Bêta n'hésite pas à solliciter son réseau par le biais de son statut ou en demandant directement à certaines de ses relations de relayer l'offre à leurs propres réseaux. Il part du principe qu'une offre d'emploi relayée par un ami aura plus d'impact.

En ce qui concerne les entreprises, une expérience de recrutement à l'aide de Viadeo est toutefois à signaler. Dans le cadre du recrutement d'un apprenti RH en community management, Delta avait à la fois diffusé l'offre sur son site carrière et utilisé Viadeo. Alors que l'offre a généré plusieurs candidatures non adéquates, Viadeo a permis de rentrer rapidement en contact avec une candidate potentielle correspondant à leurs critères et de l'embaucher par la suite.

Ces résultats sont en accord avec la littérature qui souligne les avantages associés à la mobilisation de ses relations par le recruteur (Holzer, 1988; Rees, 1966) tels que la limitation

du nombre de candidatures et l'augmentation de leur qualité. Les RSN, tels que mobilisés par Bêta, représentent ainsi un moyen de réduire le « bruit » induit par les précédents outils d'e-recrutement (Fondeur and Lhermitte, 2006) les candidats recevant les informations filtrées par leur réseau et les recruteurs bénéficiant des services d'individus qui diffusent l'information vers des profils qu'ils jugent adéquats.

Fondeur et Lhermitte (2006) nous mettent néanmoins en garde contre les utilisations détournées des RSN professionnels consistant à accumuler les contacts afin de pas payer les demandes de mise en relation directe (et ainsi éviter de passer par la chaîne de relation menant à la personne désirée). Un des dirigeants du cabinet Alpha avoue accumuler les contacts de façon quantitative sur LinkedIn dans l'objectif de faire de la communication de masse. Nous rejoignons ainsi Fondeur et Lhermitte (2006) puisque de cette façon le RSN perd sa fonction de filtre social. En accord avec Lin (2001) il existe deux formes de capital relationnel complémentaires : le capital relationnel latent (accessible) représentant les réseaux auxquels l'on peut potentiellement recourir et le capital relationnel mobilisé associé aux démarches visant à faire intervenir ses relations sociales en vue d'atteindre certains buts. Il ne suffit pas de collectionner les mises en relations (ou les abonnés), c'est-à-dire de développer un capital relationnel latent, qui plus lorsqu'il est superficiel, il faut surtout savoir actionner, mobiliser ce capital à bon escient, ce que fait le cabinet Bêta en sollicitant son réseau.

A contrario, plusieurs personnes interrogées ont souligné l'importance de la sélection qualitative des contacts, ceux-ci devant être des individus avec qui elles sont déjà en relation (dans la vraie vie ou via Internet) ou souhaitent l'être dans un but précis. Le dirigeant de Bêta affirme que la majorité de ses relations Viadeo et LinkedIn sont des personnes qu'il a rencontré au moins une fois et souligne l'importance de sa présence dans divers événements celle-ci permettant de consolider et développer ses relations en ligne. Cela est en accord avec différentes recherches démontrant que le développement d'une nouvelle sociabilité en ligne n'est pas synonyme de déclin des relations en face à face (Horrigan, 2001; Mercklé, 2011; Quan-Haase and Wellman, 2004; Wellman et al., 2001). Ce résultat est également cohérent avec les travaux indiquant que les RSN sont utilisés à la fois pour

maintenir des relations sociales préexistantes et développer un capital relationnel de type bridging (construction de nouveaux liens faibles) (Ellison et al., 2007; Steinfield et al., 2008).

Le dirigeant de Bêta considère également les profils sur les RSN comme plus crédibles et dignes de confiance qu'un CV transmis de façon unilatérale, le profil étant validé par les relations établies via le RSN. Donath (2007) a aussi souligné cet aspect, les RSN assurant selon l'auteur « la confiance dans les liens faibles ».

La majorité des pratiques étudiées qu'elles relèvent de la marque employeur ou du recrutement vise à délivrer des informations concrètes sur les actions RH de l'entreprise à l'aide de témoignages et en interagissant avec les candidats potentiels. Selon le courant des Realistic Job Preview, le fait de délivrer des renseignements personnalisés et concrets sur l'offre à pourvoir et sur l'employeur favorise l'auto-évaluation des candidats (Dineen et al., 2007) et peut donc constituer un autre moyen de réduire le bruit généré par l'e-recrutement.

2.2 Discussion concernant les résultats sur la relation candidat

2.2.1 Des nouveaux comportements liés à l'évolution de la société

Nous avons observé lors des études de cas que les organisations cherchent à s'adapter aux nouveaux comportements des candidats qui attendent personnalisation et transparence. L'étude Delphi nous a permis de confirmer ce point. La majorité des experts considèrent cette exigence comme légitime et transversale. Cela ne serait pas ainsi simplement le fait du développement des médias sociaux (bien que ces derniers facilitent notamment l'accès à l'information et le pouvoir d'expression) mais trouverait son origine dans un phénomène de société plus large. Ainsi, la notion de Génération Y (Chaminade, 2009; Hewlett et al., 2009; Pouget, 2010; Tapscott, 2008) est remise en question aussi bien au travers des cas que de l'étude Delphi. Beaucoup de personnes interrogées estiment que les attentes et les comportements des candidats ne sont pas vraiment liés à une question d'âge mais plutôt à l'évolution de la société dans son ensemble.

En ce qui concerne l'âge, cela est en accord avec les propos de Pralong (2010) qui remet en question le lien entre appartenance générationnelle et comportements. Delay

(2008) estime elle aussi qu'il est nécessaire de prendre ses distances avec le mythe d'une opposition identitaire et culturelle radicale ainsi qu'avec celui d'un insurmontable fossé générationnel. Les résultats de son étude indiquent que beaucoup d'aspirations étant particulièrement présentes chez les jeunes ne sont qu'une radicalisation d'aspirations que l'on retrouve également chez les plus âgés mais de façon moins prononcée (telles que la relativisation de l'importance du travail, la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle ou encore l'existence d'attentes élevées à l'égard du travail en matière de développement personnel). Par ailleurs, plusieurs personnes interrogées ont souligné que l'utilisation professionnelle des MS relevé davantage d'une question de caractère, d'état d'esprit. Lors de l'étude Delphi, les experts ont validé ce point. Ils reconnaissent que la jeune génération a des aptitudes, des facilités envers l'usage des médias sociaux mais qu'elle n'a pas forcément une approche professionnelle de ces outils.

Concernant l'évolution de la société, les différents propos tenus (au sujet de la remise en cause des émetteurs traditionnels d'information, des candidats proactifs) ne sont pas sans rappeler ceux de Beck (2001) concernant la modernité réflexive et la société du risque. Selon l'auteur, il n'est plus possible d'imputer les situations de menaces à des causes externes. Les risques sont désormais engendrés par la société (accident de Tchernobyl, crise de la vache folle, crise financière, licenciements massifs). La société du risque marque une nouvelle étape de la modernité, appelée modernité réflexive, dans la mesure où elle est le produit d'une défiance des citoyens face aux institutions traditionnelles (état, industries, entreprises). Celle-ci doit se repenser elle-même (sens du mot réflexif). Au sujet du marché de l'emploi en particulier, celui-ci est de plus en plus flexible et précaire. Beck (2001) met en évidence, comme de nombreux auteurs (Delay, 2008; Devos and Taskin, 2005), un phénomène d'individualisation de la relation au travail, phénomène caractérisé par une réflexivité de soi et un déclin de l'importance du travail en tant que source principale de l'identité personnelle.

De plus, lors des études de cas nous avons observé un désaccord concernant l'origine du comportement de zapping des candidats (changement fréquent d'entreprise). Selon le cabinet Alpha, les candidats sont devenus plus zappeurs de par le développement d'Internet et des médias sociaux en particulier. Le cabinet Bêta quant à lui ne considère pas les médias

sociaux comme des vecteurs de changement mais plutôt comme des éléments facilitateurs, les candidats étant plus visibles et ayant accès à plus d'opportunités.

La majorité des experts de l'étude Delphi ne pensent pas que la pratique des MS par les candidats entraîne un comportement de zapping et ce pour différentes raisons. Une partie d'entre eux considère plutôt les médias sociaux comme des facteurs facilitateurs, le phénomène de zapping étant lié davantage à une tendance sociale. Cela est cohérent avec l'étude de Delay (2008) démontrant que le lien à l'entreprise est désormais plus instrumental, distancié et contractuel, davantage centré sur la notion de réciprocité que sur celles de fidélité ou de loyauté.

Une autre partie des experts ne voit aucun lien entre les médias sociaux et le zapping. Quelques-uns pensent même que les médias sociaux pourraient au contraire favoriser une meilleure adéquation entre le projet du candidat et le projet stratégique de l'entreprise, voir leur fidélisation. Cela paraît cohérent avec la littérature portant sur les *Realistic Job Preview*, l'échange d'informations personnalisées et concrètes pouvant favoriser l'auto-évaluation du candidat et donc à fortiori son adéquation avec l'entreprise. Via les informations diffusées par le candidat en ligne, l'entreprise peut également potentiellement mieux juger de l'adéquation du candidat, ce qui pose la question de l'éthique et de la présence en ligne.

2.2.2 Importance de l'éthique et débat autour de la présence numérique des candidats

Concernant l'éthique, la majorité des experts du Delphi pensent que les médias sociaux peuvent faciliter (et non favoriser) les comportements non éthiques (non respect de la vie privée, discrimination) ces comportements étant davantage liés au recruteur qu'aux médias sociaux en eux-mêmes. Un expert souligne la part de responsabilité des candidats et trois autres estiment que les médias sociaux rendront au contraire les comportements non éthiques plus visibles car plus faciles à dénoncer. Tous les acteurs interrogés affirment ne pas rechercher le profil Facebook personnel d'un candidat ni d'autres informations de nature personnelles car cela serait contraire à l'éthique. Les deux cabinets ont d'ailleurs signé la charte de l'association à compétence égale à ce sujet.

Dans les cas étudiés, la présence en ligne des candidats n'est pas forcément prise en compte, la googlisation n'étant pas systématique. Certains préfèrent ne pas googliser un

candidat par peur d'accéder à ce type d'information ou car ils trouvent cela peu efficace. D'autres, à l'image de la chargée de recherche du cabinet Alpha, des consultants de Bêta ou encore du DRH de Delta, ont recours à la googlisation en fonction des profils à recruter dans le but d'obtenir des informations professionnelles complémentaires sur le candidat (profils professionnels, réalisations, participation à des conférences...).

Ce type de pratique est en accord avec les propos des recruteurs interrogés par Benraïss-Noailles et Viot (2012) qui déclarent googliser les candidats en premier lieu pour rechercher des informations complémentaires à celles des jobboards via LinkedIn et Viadeo. Les auteures mettent en évidence les préoccupations des jeunes diplômés en matière de respect de la vie privée mais également leur méconnaissance concernant la possible utilisation de leurs informations personnelles par les recruteurs et concluent ainsi à la nécessaire sensibilisation au « personal branding » (gestion de la marque personnelle) lors du cursus d'étude. La littérature (académique et professionnelle) prône en effet l'importance pour les candidats de gérer leur présence en ligne voire leur marque personnelle à l'aide des médias sociaux dans le but de mettre en avant leur savoir, savoir-faire et savoir-être, d'améliorer leur visibilité, d'entrer en relation avec d'autres professionnels (Dutta, 2010; Malita et al., 2010; Schawbel and Brahim, 2011; Zara and Le Meur, 2009).

Toutefois, certains experts craignent le caractère potentiellement superficiel du personal branding des candidats. En effet, selon la littérature les profils sur les RSN contribuent au processus de représentation de soi et constituent des signaux identitaires importants (Boyd and J Heer, 2006; Boyd, 2007; Donath and Boyd, 2004; Donath, 2007; Livingstone, 2008). Néanmoins, selon une récente étude (Kluemper et al., 2012), l'analyse des profils sur les RSN permettrait de révéler les traits de personnalité des candidats de façon significative²⁰.

Un débat concerne en particulier l'étendue de l'importance de la présence numérique des candidats.

²⁰ Les auteurs appellent toutefois à prendre en considération les problèmes éthiques liés à l'analyse de profils contenant des informations personnelles.

Lors des études de cas, les cibles visées par les organisations (à la fois dans le cadre de la marque employeur et du recrutement) étaient multiples : jeunes diplômés, expérimentés, personnes handicapées, profils techniques ou généralistes, cadres et employés. Via l'étude Delphi, les opinions se sont avérées très partagées concernant l'importance de la présence en ligne et des profils concernés par le recrutement via les médias sociaux. Une gestion à minima des traces en ligne tend à être considérée comme une compétence générique à développer par tous, tandis que la gestion de sa présence en ligne, le fait de communiquer sur soi et d'interagir sont perçus comme une compétence réservée à certains métiers (communication, marketing, RH, web). La majorité des experts pensent que la gestion de la présence en ligne et l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement va concerner un nombre croissant de profils, néanmoins un désaccord persiste dans l'évaluation de l'étendue de cette généralisation. Certains considèrent que cela concerne déjà des profils très variés, et d'autres pensent que certains profils ne seront jamais concernés (tels que les postes n'ayant pas accès à Internet au travail ou les profils peu ou pas qualifiés).

Or, nous avons vu dans la partie théorique que la mobilisation du réseau social ne concernaient pas forcément que les cadres, mais de nombreux recrutements tout secteur et métiers confondus (Bessy and Marchal, 2009). Bien qu'il n'y ait pas de consensus dans la littérature concernant le type de liens (forts ou faibles) privilégiés en fonction du statut social (Kamanzi, 2006), dans tous les cas le recours au réseau apparaît comme bénéfique pour la personne concernée, qu'il s'agisse d'un recruteur ou d'un candidat.

De même, comme nous l'avons déjà souligné, l'e-recrutement (via les sites carrières et les sites emploi) s'est peu à peu démocratisé et n'est plus réservé aux cadres ou aux métiers de l'informatique. De nombreux sites emploi spécialisés existent dans des domaines très variés (BTP, santé, restauration, secteur public, distribution, etc.). Le nombre d'internautes inscrit sur au moins un RSN a fortement augmenté depuis 2008 et représente désormais 77% des internautes (IFOP, 2011). Il est ainsi possible de penser que les pratiques de recrutement via les MS vont se démocratiser et concerner des profils de plus en plus divers.

Néanmoins, il nous semble important de ne pas négliger la question de la fracture numérique. Le terme de fracture numérique désigne le fossé social creusé entre ceux qui

peuvent et savent utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et ceux qui ne le peuvent pas faute de pouvoir accéder aux équipements ou d'en maîtriser les usages (Mercklé, 2011, p 88-89). En France, il s'agit d'une fracture générationnelle mais aussi d'une fracture sociale. Par exemple, le fait d'être un homme, de disposer d'un revenu et d'un niveau de diplôme élevés, et/ou d'appartenir à la catégorie des cadres favorisent les usages numériques (Donnat, 2009). Cette fracture est le produit des inégalités d'accès aux équipements mais également de l'inégale distribution des compétences techniques et de l'appropriation sociale des bénéfices tirés de l'usage des TIC (Granjon, 2009; Mercklé, 2011). Selon le Credoc (2011) bien que les inégalités d'accès et d'usages tendent à diminuer des disparités persistent. Un quart de la population française n'a pas accès à Internet et seulement 4 personnes sur 10 sont inscrites sur un RSN. L'âge et le niveau de vie demeurent des facteurs discriminants.

Tous les candidats n'ont pas accès à Internet à la maison ou même au travail toute la journée. Beaucoup ne travaillent pas derrière un bureau. Par conséquent, tous les candidats ne sont pas présents sur les médias sociaux et ceux qui y sont ne sont pas forcément familiers avec ces plateformes. Cette méconnaissance implique qu'ils ne peuvent pas tirer profit de tout le potentiel offert par les médias sociaux ni rendre visible en ligne leurs compétences. A titre d'exemple, il ne suffit pas d'être inscrit sur LinkedIn ou Viadeo pour accéder à des opportunités d'emploi. Créer un profil est une première étape mais cela est loin d'être suffisant. Il faut déjà bien remplir son profil, mais aussi construire et reconstruire son réseau social en ligne de façon non artificielle, participer à des discussions, savoir donner pour recevoir plus tard. Nous ne sommes pas tous égaux face au « recrutement 2.0 », même si le principe d'égalité fait partie de l'idéologie associée à ces pratiques. Par conséquent, les recruteurs ne doivent pas utiliser essentiellement les médias sociaux pour recruter, cela serait discriminatoire. De plus, il semble important de former, d'éduquer, d'accompagner les candidats mais aussi les employés afin de laisser le moins de monde possible au bord de la route.

Ce qui est vrai côté candidat, l'est aussi côté recruteur. Comme nous l'avons déjà souligné, il ne suffit pas d'être présent sur les médias sociaux pour développer une véritable approche relationnelle. D'ailleurs selon les experts de l'étude Delphi, une véritable évolution de la relation candidat est possible en fonction du marché du travail qui structure les

rapports de forces entre candidat et recruteur mais aussi en fonction de la réelle appropriation des médias sociaux par les recruteurs (véritables échanges, personnalisation, comportements éthiques).

2.3 Discussion concernant les résultats sur les stratégies RH

2.3.1 L'importance du bricolage dans la constitution d'une valeur d'appropriation

Mobiliser les travaux de Claudio Ciborra permet de mieux comprendre les pratiques des organisations étudiées. Dans l'ensemble des cas étudiés, les organisations testent, expérimentent, bricolent au sens de Ciborra, en réassemblant les ressources à portée de main. Au travers des discours des différents acteurs concernés, nous avons observé comment ces derniers essaient de « cultiver » les médias sociaux. Les organisations invitent-elles les MS ou les MS s'invitent-ils dans les organisations ? Un peu des deux. Comme le souligne Ciborra (2002), cette relation d'accueil semble réciproque. Les organisations apportent leur « monde organisationnel » dans les MS tandis que les MS apportent des affordances, un esprit technologique spécifique, un « monde informel » avec lequel les organisations tentent de s'accommoder au travers des pratiques de bricolage et d'improvisation.

Selon Ciborra, l'improvisation n'est pas forcément synonyme de rapidité ou de simultanéité, improviser signifie de prendre le temps au lieu d'être pris par le temps. Pour Ciborra le contraire de l'improvisation n'est pas l'action planifiée, l'improvisation peut être structurée, mais plutôt le sentiment d'ennui (et parfois de panique) qui empêche d'agir et d'être dans le moment de la vision.

Le cabinet Beta a improvisé (et semble continuer de le faire) et a su ainsi développer au fil des années et des expérimentations un véritable savoir-faire difficilement imitable.

Les entreprises Gamma et Delta sont tout à fait dans l'improvisation, elles improvisent « en pratique ». Elles prennent le temps d'expérimenter, de tester, de composer avec les médias sociaux au fil des usages qu'elles font évoluer au fur et à mesure. Ce qui n'empêche pas de suivre un certain ordre fluide, l'improvisation est structurée et basée sur un certain nombre de dispositifs.

Concernant le cabinet Alpha, il est difficile d'être aussi catégorique. Le cabinet teste les médias sociaux avec prudence et parcimonie. L'associé en charge de la partie numérique reste en position de retrait, peu convaincu pour le moment des bénéfices potentiels. Il semble qu'il cherche à contrôler les médias sociaux plutôt qu'à les cultiver. Les MS sont utilisés comme les anciens moyens d'e-recrutement dans une optique de transaction et de communication de masse (routines antérieures).

Les pratiques étudiées ne relèvent pas d'une innovation radicale mais davantage d'un apprentissage et d'une innovation continue. Si nous nous référons aux préconisations paradoxales de Ciborra (2002) concernant l'innovation continue, nous pouvons souligner différentes similitudes.

1. « Value bricolage strategically » :

Les acteurs des entreprises Gamma et Delta disposent du soutien, du sponsor de leur direction qui valorise ainsi le bricolage. Au travers du bricolage quotidien, du « tâtonnement » (pour reprendre les termes du DRH de Delta) les acteurs développent leurs connaissances locales, leur « courbe d'expérience » (selon le responsable chez Gamma) et s'adaptent au changement du comportement des internautes et à fortiori des candidats.

Les dirigeants des cabinets Alpha et de Bêta sont eux mêmes porteurs des usages. Bêta a su valoriser cela et développer un savoir-faire, des stratégies d'approches qui sont au cœur de son offre de service. Alpha ne valorise ni de dévalorise le bricolage qui reste de faible envergure et ne permet pas de créer des connaissances stratégiques.

2. « Design tinkering » :

Gamma et Delta ont justement mis en place des dispositifs organisationnels (suivi, réunions, collaborations internes, projet de guide d'utilisation) afin d'accompagner et d'encourager les collaborateurs à s'engager dans ces nouvelles pratiques. Les deux responsables parlent même d'« évangélisation ». La création des postes de Responsable Marque Employeur Web et de Community Manager RH est elle-même un dispositif organisationnel. Nous avons toutefois signalé des difficultés de collaboration et quelques résistances. Nous reviendrons sur ce point en fin de section (1.3.3).

Aucun dispositif n'est à signaler chez Alpha et Beta. Pour Beta, cela s'explique par le faible nombre de consultants (6 dont les deux directeurs) qui rend inutile tout dispositif spécifique. Alpha souhaite laisser les consultants libres d'utiliser ou non les médias sociaux, ceux-ci étant d'ores et déjà mobilisés par la chargée de recherche.

3. « Establish systematic serendipity » :

L'absence de frontière entre conception et usage est inhérente aux médias sociaux, ces derniers favorisant la sérendipité.

4. « Thrive on gradual breakthroughs » :

La relative perte de contrôle de l'information engendrée par les médias sociaux est acceptée. Les commentaires des collaborateurs ou des internautes sur les médias sociaux sont ouverts et modérés si nécessaire à posteriori. En interne toutefois, bien que le bricolage soit plutôt encouragé celui-ci n'est pas forcément totalement émergent et libre.

En effet, dans le cas de Gamma, les dispositifs d'accompagnement mis en place sont limités à des équipes, des projets, des personnes en particulier. Seules quelques personnes ont le droit d'expérimenter les médias sociaux dans le cadre de leur travail, le reste des employés n'ayant pas accès aux RSN pour des raisons de sécurité informatique des données bancaires. La zone d'action est ainsi limitée et contrôlée bien qu'elle s'élargisse au fur et à mesure. Par contre Delta, en accord avec sa culture d'entreprise, laisse libre accès à l'ensemble de ses collaborateurs aux RSN et les dispositifs d'accompagnement ne sont pas aussi sélectifs.

Le cabinet Bêta de par son activité et sa structure laisse tout à fait émerger toutes innovations. Le cabinet Alpha comme indiqué n'empêche pas les pratiques d'émerger (aucun dispositif spécifique n'existe) mais l'associé en charge du numérique restaure de lui-même les routines antérieures via son propre usage des médias sociaux.

Si nous reprenons la typologie des valeurs stratégique de Vaujany (2005, 2009b), nous observons que chez Alpha les médias sociaux semblent avoir plutôt une valeur de caution. La simple adoption de la technologie apporte un gain d'image, gain recherché par le cabinet.

Chez Beta, il s'agit bien d'une valeur d'appropriation. Les médias sociaux sont intégrés dans les ressources spécifiques du cabinet, qui a développé son propre savoir-faire et qui en a fait le cœur de sa stratégie.

Gamma et Delta quant à eux sont sur la voie de la constitution d'une valeur d'appropriation en suivant en grande partie les préconisations de Ciborra.

2.3.2 La question de l'internalisation ou de l'externalisation des pratiques reste ouverte

Au fil des études de cas et de l'étude Delphi, la question d'une plus grande internalisation ou externalisation du recrutement (au sens large) de par le développement des médias sociaux n'est toujours pas tranchée. Selon Lepak et Snell (1998), l'e-GRH offre l'opportunité de se concentrer sur les activités créatrices de valeur via l'externalisation des activités faibles valeur ajoutée. Seules les activités RH à faible valeur ajoutée pour l'entreprise devraient être externalisées. Or, les pratiques de marque employeur et de recrutement représentent une forte valeur ajoutée pour les organisations.

Plusieurs éléments plaident en faveur d'une plus forte internalisation.

- *La réduction des coûts* relatifs au recours à des cabinets de recrutement via l'internalisation du sourcing sur les RSN professionnels. L'approche directe de candidats proactifs, en veille par rapport aux opportunités du marché du travail, s'en trouve facilitée.

- *L'extension des possibilités de cooptation* via une plus grande implication des collaborateurs dans le sourcing. En accord avec Ruël et al. (2004), l'e-GRH permet la décentralisation du management en donnant plus de responsabilités aux managers de proximité et aux employés. Cependant, les deux entreprises étudiées n'ont pas de politique de cooptation formalisée (c'est-à-dire consistant à attribuer une prime aux collaborateurs ayant coopté un candidat embauché par la suite). Des freins vis-à-vis du principe de cooptation en lui-même ont aussi été indiqués par les experts. La cooptation ne serait pas ancrée dans les mœurs de la plupart des entreprises françaises.

- *La nécessaire connaissance de l'entreprise*, de son organisation interne, de sa politique RH, des sujets traités afin de répondre aux besoins d'interactivité et de transparence. Ainsi, des postes spécifiques commencent à être créés (comme c'est le cas

dans les deux entreprises étudiées) mais cela peut également se matérialiser par une évolution des rôles en interne en complément d'une autre activité (comme l'ont souligné les participants de l'étude Delphi). Certains estiment même qu'à moyen-long terme chacun devra endosser une partie de ces nouveaux rôles et jouer le rôle d'ambassadeur de l'entreprise.

La majorité des experts interrogés pensent qu'à terme plus d'employés vont être amenés à participer via les médias sociaux d'une façon ou d'une autre mais plusieurs admettent qu'une certaine forme de pilotage (incitation, régulation, modération) sera toujours nécessaire. Dans le cas de Gamma et Delta, il semble ainsi nécessaire de piloter les actions et de cadrer les pratiques au fil du temps tout en restant relativement flexible et ouvert aux nouveaux usages. L'entreprise Gamma est par exemple en train de rédiger un guide d'utilisation des médias sociaux (et non une charte) afin de faciliter les initiatives et la participation des collaborateurs en interne. Delta n'exclue pas d'en faire de même, dans un second temps, en fonction du développement des usages. Cela est en cohérence avec les propos de David et Monomakhoff (2011) selon qui les médias sociaux permettent d'envisager une « gestion des émergences », c'est-à-dire de capter la valeur de l'émergent via un management de coordination (plutôt que d'injonction), le développement des capacités d'autorégulation, et la mise en place d'une discipline collective.

Ainsi, les collaborateurs (recruteurs ou managers) tendent à être encouragés à s'impliquer davantage via les médias sociaux pour porter le discours de l'entreprise en externe mais aussi pour trouver de futurs collègues. Cependant, la question de l'appartenance des profils des salariés sur les RSN se pose : doivent-ils utiliser leur propre profil ou créer un profil spécifique pour l'entreprise ? Comme nous l'avons indiqué, le fait de créer un profil spécifique pour l'entreprise permet en cas de départ du collaborateur de garantir que les échanges et les contacts restent liés à celle-ci, tandis que le fait qu'un collaborateur utilise son propre profil offre la possibilité de bénéficier de son réseau social personnel.

Cela revient au final à questionner l'appartenance réelle du capital relationnel de l'organisation. Suite à une revue de la littérature, nous avons défini le capital relationnel de

l'organisation comme l'ensemble des ressources accessibles et mobilisées par l'entreprise ou mises à disposition par ses collaborateurs au travers des relations entretenues avec l'extérieur. Mais est-ce vraiment le capital relationnel de l'organisation ou celui que les collaborateurs veulent bien mettre au service de l'organisation ?

Sur les RSN professionnels, il s'agit par nature de profils d'individus et non d'organisations (exceptés pour les « pages entreprises »). Via leur profil, les collaborateurs maintiennent et développent leur capital relationnel, une part de ce capital étant liée à leur fonction au sein de l'organisation et composée de candidats potentiels mais aussi de clients ou autres parties prenantes. Leur participation à des groupes de discussions, leurs échanges contribuent à la notoriété et à la présence en ligne de l'organisation. Généralement, il revient aux collaborateurs de décider ou non de mettre ce capital relationnel ainsi constitué à la disposition de l'entreprise.²¹

Par contre, sur Facebook ou Twitter les organisations étudiées s'expriment en général en leur nom. Il ne s'agit pas de comptes à caractère individuel bien qu'ils soient gérés par un seul ou quelques individus. Les contacts sont donc rattachés à la marque et non aux animateurs. Néanmoins, dans la plupart des cas étudiés, les animateurs responsables de ces comptes disposent en parallèle de leur propre compte personnel qu'ils utilisent autant voir plus que le compte institutionnel. Ils sont par ailleurs médiatisés, ils participent à des conférences, répondent à des interviews, possèdent leur propre blog etc. Les responsables sont des acteurs clés de l'entreprise et l'image de marque employeur semble étroitement liée à ces derniers qui en quelque sorte incarnent la marque. De par leur fonction, ils développent leur marque personnelle, leur capital relationnel et deviennent à leur tour des candidats passifs à l'écoute du marché du travail. Il semble y avoir une certaine « personnification » de la marque employeur ce qui peut également constituer une perte pour l'entreprise en cas de départ de la ou les personnes concernées. Cela est d'ailleurs le cas pour Delta avec le récent départ du DRH et du Community Manager RH pour une grande société de service. D'un autre côté il semble qu'il soit nécessaire de prendre ce risque car, comme nous l'avons souligné, cela permet d'humaniser la marque employeur et de limiter

²¹ La problématique de l'appartenance des contacts sur les RSN professionnels commence toutefois à apparaître en particulier lors du départ du collaborateur. Un vide juridique semble exister et des décisions de justice contradictoires ont d'ores et déjà été prise en Angleterre (Eychee, 2011).

les échanges négatifs plus faciles à adresser à une organisation globale qu'à une personne en particulier.

Ce résultat fait écho aux travaux de David et Monomakhoff (2011) selon qui les évolutions liées aux médias sociaux induisent de nouveaux modes d'appartenance et de reconnaissance. En accord avec les auteurs, il est important d'identifier les individus facilitateurs afin de les valoriser et éviter qu'ils ne quittent l'entreprise avec l'ensemble de leur savoir (et leur capital relationnel). Le principe d'une plus grande distribution des rôles et de la participation étendue des collaborateurs via les médias sociaux représentent également une piste de solution pour minimiser la personnification de la marque employeur, bien que, comme l'ont souligné les experts interrogés, des résistances demeurent aussi bien du côté des directions que des collaborateurs. En effet, il n'est pas sûr que tous les collaborateurs souhaitent s'engager en ligne, par manque d'intérêt et car cela représente au premier abord une charge de travail supplémentaire.

De ce fait, **la possibilité d'une plus grande externalisation du recrutement de par le développement des médias sociaux n'est pas exclue.**

Selon le dirigeant du cabinet Bêta, ses clients n'utilisent pas les médias sociaux pour recruter eux-mêmes (ou du moins pas exclusivement) en raison d'un manque de temps (caractère chronophage), d'un manque d'expertise et car ils ne possèdent pas un réseau aussi développé que le sien. Il se dit par contre plus inquiet pour les cabinets généralistes qui n'ont pas une image forte sur un sujet et qui n'utilisent pas les MS à bon escient. Ils ne pourront pas s'appuyer sur une « communauté »²² et bénéficier de toutes les potentialités des MS. Les propos des experts lors de l'étude Delphi viennent confirmer ce point de vue. Une grande partie d'entre eux pensent que les pratiques de recrutement via les médias sociaux pourront être externalisées sous réserve de l'émergence de nouveaux types de cabinets : offrant une véritable valeur ajoutée, spécialisés dans certains métiers, et développant des approches et des compétences au sujet des médias sociaux.

²² Comme le soulignent différents auteurs (Aguiton and Cardon, 2007; Stenger and Coutant, 2011b), le terme de « communauté » est souvent abusif dans l'univers des médias sociaux et fait l'objet de débat au sein même de la profession des « Community Managers ». Il reste néanmoins utilisé par les professionnels au quotidien. Cette constatation invite à davantage prêter attention aux stratégies mises en place par les acteurs intéressés qu'au sens littéral véhiculé par ces termes (Stenger and Coutant, 2011b).

Il est toutefois important de souligner qu'au-delà du temps, de l'expertise des médias sociaux, du développement d'une « communauté » et d'un réseau important, les cabinets de recrutement peuvent conseiller l'entreprise dans ses décisions, offrir une certaine confidentialité et crédibilité. Une telle option demanderait une bonne gestion du partenariat externe telle que préconisée par Lepak et Snell (1998).

2.3.3 La question finale du rôle stratégique des professionnels RH : un défi à relever

L'ensemble des résultats nous ont conduit à la proposition 14 de l'étude Delphi et à l'affirmation suivante : les médias sociaux offrent l'opportunité d'élever le rôle stratégique des professionnels RH, seulement si les professionnels RH relèvent le défi.

Les médias sociaux offrent en effet une opportunité pour les professionnels RH de jouer un rôle plus stratégique pour différentes raisons : via la gestion de la marque employeur, l'adoption d'une vision à plus long terme, la construction d'un vivier de candidat, le développement des compétences en internes (voire la création de nouveaux postes) ainsi qu'au travers d'une plus forte implication des collaborateurs.

Cependant, plusieurs experts restent assez sceptiques et mettent en avant des résistances organisationnelles et individuelles de la part des directions et des professionnels des RH eux-mêmes qui ont peur de ce qui ne peuvent pas contrôler. Plusieurs d'entre eux ont signalé des conditions à remplir.

- L'usage des médias sociaux doit être aligné et intégré à la stratégie (RH) globale. En effet, l'image de marque employeur ne doit pas être superficielle et doit être cohérente en externe et en interne (Backhaus and Tikoo, 2004). Le bricolage et l'improvisation structurée, nous l'avons vu, représentent une façon d'atteindre cet alignement et de former un avantage concurrentiel.

- Les professionnels RH doivent développer leurs compétences, devenir des experts métiers, et adopter une certaine déontologie. En accord avec Martin et al. (2009), la fonction RH en particulier doit être consciente des opportunités et des défis que représentent les médias sociaux afin d'améliorer la collaboration, l'apprentissage, la marque employeur, et la prise de parole des employés. Comme le soulignent plusieurs auteurs, l'innovation est un

élément essentiel en matière d'e-GRH. En complément de l'expertise des RH (qui reste importante), le développement de compétences en marketing, en communication (Martin et al., 2005), en matière de TIC (Brockbank and Ulrich, 2005), et désormais de médias sociaux (J.P. Heikkilä, 2010), est considéré comme primordial pour acquérir une meilleure analyse du marché. Ces compétences sont particulièrement développées chez les acteurs interrogés des organisations Bêta, Gamma et Delta. Concernant Alpha, le recrutement d'un collaborateur expérimenté ou alors le recours à une aide extérieure temporaire permettrait de développer ces compétences en interne et de favoriser l'usage et ensuite la prise en charge des pratiques.

- Une collaboration avec la hiérarchie et les autres départements (communication, marketing, TI) est nécessaire. En effet, l'introduction de l'e-GRH dans l'organisation nécessite l'intégration d'expertises diverses et une compréhension interdisciplinaire (Bondarouk and Ruël, 2009). Cependant, comme nous l'avons vu au travers des cas, certaines difficultés subsistent. Nous avons signalé quelques résistances de la part des recruteurs internes de Gamma ainsi qu'au niveau des rapports avec la communication interne chez Delta. Chui et al. (2009) avaient d'ores et déjà souligné l'existence de différents freins relatifs à l'usage des médias sociaux en entreprise tels que des résistances au changement, des inquiétudes par rapport au manque de contrôle, des problèmes de compréhension ou un manque de soutien au niveau du management. En accord avec ces derniers, les médias sociaux sont en rupture avec les technologies précédentes et il semble nécessaire d'adopter une stratégie et un management différent.

En accord avec les trois types d'e-GRH définis dans la littérature (Lengnick-Hall and Moritz, 2003; D.P. Lepak and Snell, 1998; Ruël et al., 2004) l'e-recrutement semble bel et bien évoluer de l'e-recrutement transactionnel (au coup par coup, avec des objectifs et des relations à CT) vers l'e-recrutement relationnel de par le développement d'une véritable gestion de la relation candidat, à plus LT, avec davantage d'échanges, de personnalisation et la recherche d'une certaine transparence. Toutefois, nous l'avons vu, des progrès restent à faire en la matière, la simple utilisation des médias sociaux n'étant pas synonyme d'approche relationnelle. Par ailleurs, nous sommes encore loin de l'e-recrutement transformationnel, transformant le rôle des professionnels RH vers un rôle plus stratégique. De nombreux défis restent à relever.

CONCLUSION DE LA DISCUSSION

En conclusion, si nous nous référons aux propositions énoncées à la fin de la partie théorique nous pouvons faire les constats suivants.

Proposition 1 : Les médias sociaux sont complémentaires et non substituables aux précédents moyens de recrutement.

La proposition 1 est **validée**. Les précédents moyens d'e-recrutement sont incontournables mais sont désormais reliés aux médias sociaux. Ces derniers sont des vecteurs plus dynamiques et relationnels et deviennent de plus en plus important à la fois pour le recrutement et la gestion de la marque employeur.

Proposition 2 : A l'aide des médias sociaux les organisations développent une approche plus relationnelle du recrutement.

La proposition 2 est **en partie validée**. Les médias sociaux s'avèrent tout à fait adaptés pour échanger avec des candidats potentiels et développer le capital relationnel de l'organisation. Néanmoins, nous avons souligné que le simple usage des médias sociaux n'est pas automatiquement synonyme d'approche relationnelle. Ces derniers peuvent être utilisés comme des médias de masse transactionnels et non comme un moyen d'interaction et de personnalisation.

Proposition 3 : Les organisations mobilisent les médias sociaux pour s'adapter aux comportements et aux exigences des candidats.

La proposition 3 est **validée**. Nous avons observé que les organisations ont recours aux médias sociaux afin de s'adapter aux nouveaux comportements des candidats qui attendent personnalisation et transparence. Au-delà d'une question de génération, ces exigences semblent d'ailleurs être davantage liées à l'évolution de la société dans son ensemble. Nous avons également souligné l'importance pour les recruteurs de respecter les règles de déontologie et le principe de non discrimination quant à l'utilisation des médias sociaux.

Proposition 4 : Il est nécessaire de valoriser le bricolage et l'improvisation afin d'intégrer les médias sociaux dans les stratégies de recrutement.

La proposition 4 est **validée**. En effet, nous avons pu constater que le bricolage et l'improvisation ainsi que la mise en place de dispositifs organisationnels spécifiques jouent un rôle important dans l'intégration des médias sociaux dans trois des quatre cas étudiés. Il apparaît judicieux de prendre le temps d'expérimenter, de composer avec les médias sociaux au lieu de chercher à les contrôler et à restaurer les routines antérieures. Une formalisation des pratiques s'avère néanmoins nécessaire dans un second temps.

Proposition 5 : L'intégration des médias sociaux modifie la place et le rôle des professionnels RH.

La proposition 5 est **en partie validée**. Les organisations développent des stratégies d'approches, de nouvelles compétences, voire de nouveaux postes tandis que les cabinets de recrutement se doivent d'évoluer pour prendre en compte les changements en cours. Toutefois, la question d'une plus forte internalisation ou externalisation des pratiques reste ouverte. Par ailleurs, bien que les MS offrent l'opportunité aux professionnels RH de jouer un rôle plus stratégique, nous avons souligné plusieurs défis à relever.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail de thèse part d'un constat issu du terrain : de nouveaux sites Internet appelés médias sociaux, à l'image de Viadeo, LinkedIn, Facebook, Twitter ou encore des blogs, commencent à être mobilisés dans le cadre du recrutement. Nous avons cherché tout au long de ce travail à comprendre ce phénomène qui, comme nous l'avons vu, est loin de n'être qu'un effet de mode.

Notre problématique était la suivante : Comment les organisations intègrent-elles les médias sociaux dans leur stratégie de recrutement et dans quelle mesure la gestion de la relation candidat évolue-t-elle ?

Nous avons tout d'abord répertorié la *panoplie* de termes existant dans la littérature pour qualifier ces nouveaux sites Internet et choisi d'employer le terme global de médias sociaux ainsi que celui plus spécifique de réseaux sociaux numériques. Nous avons situé notre sujet de recherche par rapport aux notions d'e-GRH puis d'e-Recrutement afin de mettre en avant le rôle des TI dans ces activités. Les médias sociaux sont apparus comme un enjeu en particulier en matière d'e-recrutement au travers notamment des concepts de bruits, de marque employeur, et de présence et réputation numérique. Notre étude préliminaire auprès de responsables du recrutement en société de services nous a permis d'observer un réel intérêt des recruteurs pour les médias sociaux.

Suite à celle-ci, nous nous sommes posé deux principales questions.

(1) Assistons-nous au passage de pratiques de recrutement basées sur des transactions à de nouvelles approches basées sur des relations ?

(2) Comment les médias sociaux sont-ils effectivement intégrés dans les stratégies de recrutement des organisations ?

Nous avons alors analysé, d'un point de vue théorique, méthodologique et managérial, les différentes pratiques des organisations liées au recrutement et aux médias sociaux.

Apports théoriques

D'un point de vue théorique, nous avons mobilisé deux champs spécifiques afin de nous aider à répondre aux questions précédentes.

La littérature s'appuyant sur la théorie du capital social nous a permis de mieux comprendre le rôle des relations dans le cadre du recrutement. Nous avons mis en évidence que le capital humain en lui seul ne peut expliquer les décisions en termes de recrutement, les relations jouent également un rôle important. Nous avons différencié l'approche bien privé et bien public du capital social et retenu la première approche car plus adaptée à notre sujet de recherche. Un de nos apports est d'avoir développé la notion de capital relationnel de l'organisation que nous avons défini comme l'ensemble des ressources accessibles et mobilisées par l'entreprise ou mises à disposition par ses collaborateurs au travers des relations entretenues avec l'extérieur. Ainsi, mobiliser son capital relationnel est considéré comme bénéfique à la fois pour les employeurs et les candidats, quelque soit leur statut social. L'essor des TIC, et a fortiori des médias sociaux, n'est pas synonyme de déclin du capital relationnel mais révèlent plutôt une nouvelle forme de sociabilité, basées sur des réseaux plus hétérogènes et entrelacés. Les médias sociaux s'avèrent être un moyen de médiatiser des relations en ligne, de maintenir mais aussi d'enrichir un capital relationnel et représentent ainsi une opportunité d'étendre les perspectives de recrutement en développant les échanges avec les candidats.

Nous avons ensuite mobilisé les travaux de Ciborra pour donner du sens aux pratiques des acteurs dans les organisations étudiées, via un vocabulaire spécifique cher à l'auteur composé des concepts d'infrastructure informelle, de cultivation, d'hospitalité mais aussi de bricolage et d'improvisation. Nous avons ainsi vu d'un point de vue théorique l'importance du bricolage et de l'improvisation, en tant qu'activités fortement situées et enracinées dans le contexte organisationnel, dans l'obtention d'un avantage concurrentiel et la constitution d'une valeur d'appropriation. Nous nous sommes appuyée sur les préconisations paradoxales de Ciborra pour définir un environnement organisationnel propice à l'apprentissage et à l'innovation.

Ces deux champs sont apparus comme complémentaires pour apporter des éléments de réponse à notre questionnement. **Nous pensons que le développement et la mobilisation du capital relationnel combinés à la valorisation stratégique du bricolage et de l'improvisation constituent deux éléments clés pour l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement.**

Apports méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, nous avons pu étudier un phénomène naissant et ce dès l'étude préliminaire de 2008, phénomène qui à l'époque était encore considéré comme un effet de mode. Nous avons eu ainsi la chance d'observer l'évolution de pratiques tout au long de cette thèse. La démarche qualitative s'est avérée être la plus appropriée compte tenu du caractère émergent, complexe et dynamique de notre sujet de recherche.

Grace à la conduite d'études de cas multiples (auprès de deux cabinets de recrutements et deux entreprises) nous pu adopter différents points de vue et recueillir des expériences riches et diverses. Nous avons ainsi pu mettre en évidence les points communs et les différences entre chacun des cas et avoir une vision plus large et concrète des pratiques en cours. Les entretiens de suivi ainsi que le contact régulier via les médias sociaux nous ont permis d'avoir une vision processuelle des démarches engagées par les organisations.

L'étude Delphi nous a permis d'approfondir certains points d'accord et de désaccords relevés dans l'analyse inter-cas et d'ajouter une part de prospective à notre recherche, les pratiques étant loin d'être figées. Grace au recours à la méthode Delphi, et en particulier au Delphi Argumentaire, nous avons recueilli les jugements de plusieurs experts (chercheurs académiques et praticiens) et fait ressortir les arguments pertinents en favorisant la discussion. Une grande attention a été portée à la sélection des experts, ces derniers ont fait preuve de réflexivité au fil des trois tours et ont apporté de riches commentaires.

D'une façon générale, grâce à notre présence active sur les médias sociaux (en particulier LinkedIn, Viadeo et Twitter) ainsi qu'à des rencontres décisives nous avons pu intégrer au fur et à mesure la « communauté RH 2.0 » et échanger régulièrement avec de nombreux professionnels via les médias sociaux et en face à face lors d'entretiens et de divers évènements professionnels.

Apports managériaux

D'un point de vue managérial, la recherche a avant tout une vocation compréhensive. Nous avons souhaité comprendre pour quelles raisons et de quelles manières les organisations intègrent différents médias sociaux dans leurs stratégies de recrutement.

Nous avons mis en évidence deux principales pratiques associées aux MS, le développement de la marque employeur et le recrutement opérationnel. Ces pratiques sont bien entendu complémentaires et la frontière parfois mince entre elles deux.

Au travers des médias sociaux, les organisations ont l'opportunité d'étendre leurs perspectives de recrutement de différentes façons.

Elles peuvent tout d'abord rentrer en contact avec des candidats proactifs, à l'écoute d'opportunités, difficilement accessibles autrement et qui en cas de refus peuvent être susceptibles de relayer l'information à leurs relations. Elles peuvent aussi plus facilement solliciter leur propre réseau social et développer leur capital relationnel.

Les médias sociaux peuvent également être mobilisés pour développer des espaces de dialogue et d'échange entre des collaborateurs et des candidats potentiels. L'intérêt est de valoriser les actions RH de l'organisation et de développer à la fois son attractivité (externe) et l'implication des employés (interne).

Les professionnels des RH trouveront probablement dans nos résultats des pistes de réflexions sur leurs pratiques actuelles ou à venir. Ceux-ci leur permettront de prendre du recul vis-à-vis de leurs différentes actions et de remettre en question certains préjugés ou acquis. Ils pourront aussi se nourrir des expériences des organisations étudiées afin de

construire leur proche approche des médias sociaux. Selon nous les organisations qui n'ont pas encore franchi le pas n'ont pas de complexe à avoir, tout restant encore à faire et à (ré)inventer.

Nous pensons néanmoins avoir soulevé plusieurs points critiques à l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement.

Il apparaît tout d'abord important pour les organisations de prendre conscience de l'évolution des pratiques des internautes mais également de l'évolution des comportements des candidats, qui attendent plus de personnalisation et de transparence dans les échanges et remettent en question les discours institutionnels. Cette évolution semble d'ailleurs relever davantage d'un phénomène de société que d'une question générationnelle. Quoiqu'elles fassent, les organisations sont d'ores et déjà présentes sur les médias sociaux au travers des discussions des internautes et il semble préférable qu'elles y participent et prennent des initiatives.

Les organisations ne doivent pas chercher à contrôler les MS en reproduisant les modes d'utilisation des précédents moyens d'e-recrutement. Les médias sociaux ne doivent pas être considérés comme des médias de masse, transactionnels mais comme un moyen d'échanger avec des candidats potentiels et de développer le capital relationnel de l'organisation.

Il est nécessaire d'obtenir un certain soutien de la hiérarchie ainsi que le droit de bricoler, d'improviser, d'expérimenter avec les médias sociaux en interne afin de permettre un apprentissage continu et d'ancrer les usages dans le contexte organisationnel. Le but étant d'aligner les pratiques avec la stratégie de l'entreprise et de développer via l'expérimentation un véritable avantage concurrentiel.

Les professionnels des RH doivent développer leur connaissance et leur expertise des médias sociaux afin de pouvoir bénéficier de tout leur potentiel. Des moyens humains sont indispensables afin d'assurer la gestion et l'animation des médias sociaux, ce qui peut se caractériser par la création de postes dédiés en interne et/ou le développement de

nouveaux rôles chez les collaborateurs. Il est essentiel de ne pas négliger pour autant les enjeux éthiques liés à ces nouvelles pratiques (respect de la vie privée, cohérence entre les discours et les actions...) au risque de perdre toute crédibilité.

La mise place d'un dispositif d'accompagnement est essentielle afin de guider et d'encourager les collaborateurs à s'engager dans ces nouvelles pratiques que ce soit sous la forme de réunions, de formations, de comités de pilotage ou encore d'un guide d'utilisation des médias sociaux. Une plus grande implication des collaborateurs via les médias sociaux, aussi bien dans le cadre de la marque employeur que du sourcing, est en effet importante ces derniers étant les plus légitimes pour interagir. Cela limiterait également une trop forte « personnification » de la marque employeur. Tout cela suppose un changement de mentalité et management différent, de coordination et non d'injonction.

En ce qui concerne les entreprises en particulier, il est nécessaire que les différents services collaborent en interne (RH, Communication, Marketing, SI, Juridique...) afin de décupler les moyens d'actions, créer des synergies et d'assurer la cohérence des démarches.

Limites et perspectives associées

Notre travail de recherche n'est pas sans limites mais offre ainsi des perspectives de recherches futures.

Une première limite est inhérente à la méthode des études de cas. Les pratiques que nous avons étudiées sont ancrées dans un contexte organisationnel particulier et s'avèrent difficilement généralisables à l'ensemble des organisations. En choisissant quatre cas différents, deux cabinets de recrutement, l'un généraliste, l'autre spécialisé, et deux (grandes) entreprises, l'une évoluant dans le secteur bancaire et l'autre dans le domaine des télécommunications, nous avons essayé toutefois d'obtenir une vision large et enrichie d'expériences multiples.

Ainsi, il pourrait être intéressant d'étudier d'autres cabinets de recrutement, de plus grande taille, plus internationaux mais aussi à des entreprises de plus petite taille et/ou appartenant à des secteurs différents (industrie, conseil, agroalimentaire, transport, etc.). Les petites et moyennes entreprises (PME) seraient par exemple un sujet d'étude pertinent. Selon une récente étude de la entre 2002 et 2010, les PME ont assuré 85 % de la création nette d'emplois dans l'Union Européenne. Or d'après l'enquête réalisée par le cabinet Expectra seulement 20 % des entreprises de moins de 50 salariés utilisent les médias sociaux dans leur processus de recrutement. Les freins relatifs à leur utilisation mériteraient d'être investigués également.

Les entreprises étudiées n'avaient pas instauré une politique de cooptation, cela ne semblant pas ancré dans leurs habitudes. Les experts interrogés ont à la fois souligné les avantages liés à la plus grande implication des collaborateurs dans le sourcing et à la fois les freins culturels relatifs à la cooptation (perçue négativement, assimilée à du clonage, etc.). Certaines entreprises ont pourtant recours à la cooptation de façon plus ou moins formelle et leur étude serait riche en enseignement.

D'une façon générale, des études de cas plus approfondies et longitudinales pourraient être menées pour enrichir ce travail de thèse et gagner en maturité. Il s'agirait d'élargir le nombre de personnes interrogées, de recourir davantage à l'observation et d'allonger la durée d'étude. Des questions restent en effet en suspend notamment concernant l'étendue des pratiques, la distribution des rôles en interne et la réelle participation des collaborateurs.

Des études de cas internationales pourraient également être conduites afin évaluer les différences en termes de stratégies et d'opinions dans différents pays (notamment vis-à-vis de la cooptation et de l'éthique).

Concernant l'étude Delphi, le questionnaire que nous avons formalisé est plus orienté qu'un entretien individuel classique, mais nous avons veillé à formuler des propositions spécifiques, souvent exagérées ou formulées à l'inverse de notre pensée, pour justement

éviter d'influencer les réponses des experts. Ce mode d'enquête nous a permis de recueillir des commentaires riches, argumentés et de favoriser la réflexivité des participants. Le panel d'experts pourrait être élargi à d'autres acteurs (cf. ceux cités précédemment). Il s'agirait alors, sur un sujet aussi mouvant, de faire évoluer les propositions en se basant sur une veille de la littérature et des pratiques des professionnels.

En parallèle de leurs actions sur les MS externe, les deux entreprises étudiées ont mis en place un RSN en interne l'un dédié au département RH l'autre à l'ensemble des collaborateurs à travers le monde. Ces nouvelles pratiques gagneraient à être examinées plus en détail. De premières études sur le sujet sont à signaler .

Finalement, le point de vue des candidats manque à notre étude. Bien que nous ayons recueillis des informations indirectes sur les attentes et les comportements de ces derniers, il pourrait être judicieux de recueillir leur propre expérience et leur opinion sur les pratiques développées par les organisations, par exemple à l'aide d'entretiens semi-directifs ou d'entretiens de groupe. Différents profils de candidats devraient être étudiés à des fins de comparaison en prenant en compte plusieurs facteurs tels que la qualification, l'expérience, le niveau de responsabilité, le caractère technique ou non du métier exercé, le secteur d'activité... Les candidats recrutés via les MS seraient également une cible d'étude pertinente afin d'établir si ces modes de communication et de recrutement génèrent ou non des comportements et des attentes particulières une fois le candidat présent dans l'entreprise.

Ces différentes limites sont autant de perspectives de recherche prometteuses pour les années à venir.

REFERENCES

- ANDRH - Novamétrie. (2009), *Baromètre des stratégies RH et des réseaux sociaux*.
- APEC. (2010), *Sourcing cadres/Baromètre annuel de l'Apec*.
- APEC. (2011), *Conjoncture et stratégies professionnelles des cadres*, pp. 1–6.
- APEC. (2012), *Conjoncture et stratégies professionnelles des cadres*, pp. 1–7.
- Acquisti, A. and Gross, R. (2006), "Imagined Communities : Awareness , Information Sharing , and Privacy on the Facebook," (Danezis,G. and Golle,P.,Eds.)*Public Policy*, Springer, Vol. 4258 No. 4, pp. 36–58.
- Adler, M. and Ziglio, E. (1996), *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health, 1996*, Jessica Kingsley Publishers Ltd., p. 252.
- Adler, P.S. and Kwon, S. (2002), "Social Capital : Prospects for a New Concept," *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 17–40.
- Aguiton, C. and Cardon, D. (2007), "The Strength of Weak Cooperation: an Attempt to Understand the Meaning of Web 2.0," *Communications & Strategies*, Vol. 65, pp. 51–65.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107–136.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. and Ehlinger, S. (2007), "Analyses de représentations et de discours," inThiéart,R.A. (Ed.),*Méthodes de recherche en management*, Coll. Gestion Sup, Dunod, 3rd edition., pp. 492–520.
- Allard-Poesi, F. and Maréchal, G. (2007), "Construction de l'objet de la recherche," inThiéart,R.A. (Ed.),*Méthodes de recherche en management*, Coll. Gestion Sup, Dunod, 3rd edition., pp. 34–57.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, (McGraw-Hill,Ed.)*Management*, McGraw-Hill, Vol. 44, p. 865. doi:10.1097/NNA.0b013e31818ebf81
- Association A Compétence Egale. (2009), *Charte Réseaux sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement*.
- Autier, F. (2006), "Vous avez dit : 'capital humain' ?," *Gérer et Comprendre*, Vol. 85, pp. 63–72.

- Autier, F. (2010), "Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : un concept économique dans l'impasse ?," *Management & Avenir*, Vol. 31 No. 1, p. 118.
- Avenier, M.J. (1997), *La stratégie chemin-faisant*, Economica, p. 393.
- Avenier, M.J. (1999), "La complexité appelle une stratégie chemin faisant," *Gestion 2000*, Vol. 5, pp. 13–44.
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding," *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501–517.
- Balagué, C. and Fayon, D. (2010), *Facebook, Twitter et les autres...Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson Education France, p. 234.
- Barabási, A.-L. (2002), *Linked: The New Science of Networks*, *American Journal of Physics*, Perseus Pub., Vol. 71, p. 409.
- Baret, C., Huault, I. and Picq, T. (2006), "Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations," *Revue Française de Gestion*, Vol. 163 No. 4, pp. 93–106.
- Baret, C. and Soto-Maciel, A. (2004), "Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines," *Proceedings of the 15th AGRH Congress, Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Montréal, Canada, pp. 1–23.
- Barnes, J.A. (1954), "Class and Committees in a Norwegian Island Parish," *Human Relations*, Sage Publications, Vol. 7 No. 1, pp. 39–58.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Sage Publications, Vol. 17 No. 1, pp. 99–120.
- Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage," *Human Resource Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 31–46.
- Barthe, S. and Castro Gonçalves, L. (2002), "Quelles stratégies d'intégration des TIC ? Défis et enjeux des applications Libre-service RH," in Kalika, M. (Ed.), *e-GRH : révolution ou évolution ?*, Liaisons Coll. Entreprise & Carrières, pp. 37–61.
- Bartram, D. (2000), "Internet Recruitment and Selection : Kissing Frogs to find Princes," *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8 No. 4, pp. 261–274.
- Beauvallet, G., Le Garff, M.-C., Negri, A.-L. and Cara, F. (2006), "L'usage d'Internet par les demandeurs d'emploi," *La Revue de l'IRES*, Vol. 52 No. 3, pp. 41–69.
- Beck, U. (2001), *La société du risque*, Aubier, p. 521.

- Becker, G.S. (1993), *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, National Bureau for Economic Research Columbia University Press New York and London, University of Chicago Press, p. 390 (first ed. 1964).
- Beer, D. (2008), "Social network(ing) sites...revisiting the story so far: A response to Danah Boyd & Nicole Ellison," *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13 No. 2, pp. 516–529.
- Bell, B.S., Lee, S.-W. and Yeung, S.K. (2006), "The impact of e-HR on professional competence in HRM : implications for the development of HR professionals," *Human Resource Management*, Vol. 45 No. 3, pp. 295–308.
- Ben Henda, M. (2011), "Internet dans la révolution tunisienne," in Stenger, T. and Coutant, A. (Eds.), *Ces réseaux numériques dits sociaux*, Hermes 59, CNRS., pp. 159–160.
- Benraïss-Noailles, L. and Viot, C. (2012), "Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement. Quelle compatibilité avec la vie privée ?," *Revue française de gestion*, Vol. 38 No. 224, pp. 125–138.
- Berger, P.L. and Luckmann, T. (1966), "The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge," in Dobbin, F. (Ed.), *New York*, Doubleday, Vol. First Irvi.
- Bernoff, J. and Li, C. (2008), "Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49 No. 3, pp. 36–42.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.. (2005), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding," *International Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 2, pp. 151–172.
- Bessy, C. and Marchal, E. (2006), "La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance," *Revue de l'IREES*, Vol. 52 No. 3, pp. 11–39.
- Bessy, C. and Marchal, E. (2007), "L'usage des canaux de recrutement par les entreprises," *Centre d'Etudes de l'Emploi*, No. 89, p. 48.
- Bessy, C. and Marchal, E. (2009), "Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements Enquête auprès des entreprises," *Revue Française de Socio-économie*, Vol. 1 No. 3, pp. 121–146.
- Bevort, A. (2001), "La vie sociale en crise : un débat américain," *Sciences Humaines*, No. 53, pp. 60–63.
- Bharadwaj, A.S. (2000), "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation," *MIS Quarterly*, Vol. 24 No. 1, pp. 169–196.

- Bidart, C. (2008), "Etudier les réseaux. Apports et perspectives pour les sciences sociales," *Information sociales*, Vol. 147, pp. 34–45.
- Blair, M.M. (1995), *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*, Brookings Institution Press, Vol. 9, p. 371.
- Blair, M.M. and Roe, M.J. (1999), *No Title*, Brookings Institution Press, p. 362.
- Blancot, C., Berthelot, V., Pellerin, C. and Lefèvre, H. (2012), *Communication de crise à l'heure des médias sociaux*, Atramenta, Format Kindle, p. 137.
- Bolger, F. and Wright, G. (1994), "Assessing the quality of expert judgment," *Decision Support Systems*, London : Jessica Kingsley Publishers, Vol. 11 No. 1, pp. 1–24.
- Bondarouk, T.V. and Loise, J.. (2005), "HR Contribution to IT Innovation Implementation: Results of Three Case Studies," *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 160–168.
- Bondarouk, T.V. and Ruël, H.J.M. (2009), "Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 505–514.
- Bontis, N. and Dragonetti, N.C. (1999), "The Knowledge Toolbox : A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources," *European Ma*, Vol. 17 No. 4, pp. 391–402.
- Borgatti, S.P. and Cross, R. (2003), "A relational view of information seeking and learning in social networks," *Management Science*, Vol. 49, pp. 432–446.
- Bott, E. (1977), "Urban Families. Conjugal Roles and Social Networks," in Leinhardt, S. (Ed.), *Social Networks. A Developing Paradigm.*, Academic Press, pp. 253–292.
- Bourdieu, P. (1980), "Le capital social. Notes provisoires," *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 31 No. janvier, pp. 2–3.
- Bourdieu, P. (1986), "The forms of capital," in Richardson, J. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, pp. 241–258.
- Boyd, D.M. (2004), "Friendster and Publicly Articulated Social Networks," *Proceedings of ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 1279–1282.
- Boyd, D.M. (2007), "Social Network Sites: Public, Private, or What?," *Knowledge Tree*, Vol. 13 No. May.
- Boyd, D.M. (2010), "Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications," in Papacharissi, Z. (Ed.), *Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*, pp. 39–58.

- Boyd, D.M. and Ellison, N.B. (2007), "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship," *Journal of Computer-Mediated Communication*, interscience.wiley.com, Vol. 13 No. 1, pp. 210–230.
- Boyd, D.M. and Heer, J. (2006), "Profiles as Conversation: Networked Identity Performance on Friendster," *Proceedings of Thirty-Ninth Hawai'i International Conference on System Sciences (HICSS-39)*.
- Brecht, F. and Eckhardt, A. (2012), "Employer Branding via Social Network Sites - A Silver Bullet to Attract IT Professionals?," *Proceedings of the 20th European Conference on Information System (ECIS); Barcelona, Spain*.
- Brigham, M. and Introna, L.D. (2006), "Hospitality, improvisation and Gestell: a phenomenology of mobile information," *Journal of Information Technology*, Vol. 21, pp. 140–153.
- Brockbank, W. and Ulrich, D. (2005), "Higher knowledge for higher aspirations," *Human Resource Management*, Vol. 44 No. 4, pp. 489–504.
- Bughin, J. and Chui, M. (2010), "The rise of the networked enterprise : Web 2 . 0 finds its payday," *The McKinsey Quarterly*, No. December.
- Bughin, J. and Manyika, J. (2007), "How businesses are using Web 2 . 0 : A McKinsey Global Survey," *The McKinsey Quarterly*, pp. 1–16.
- Burt, R.S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press, Vol. 5, p. 310.
- Burt, R.S. (1995), "Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur," *Revue Française de Sociologie*, Editions Ophrys, Vol. 36 No. 4, pp. 599–628.
- Burt, R.S. (2001), "Structural holes versus network closure as social capital," in Lin, N., Cook, K.S. and Burt, R.S. (Eds.), *Social capital: theory and research*, New York, Adline de Gruyter, pp. 31–56.
- CNIL. (2008), *Facebook et vie privée face à face. Communiqué du 16 janvier 2008*.
- CSA. (2012), *Trouver un job grâce au numérique : les défis du marché du recrutement en ligne*, pp. 1–16.
- Cappelletti, L.G. and Baker, C.R. (2010), "Developing human capital through a pragmatic oriented action research project: A French case study," *Action Research*, Vol. 8 No. 2, pp. 211–232.
- Cappelli, P. (2001), "Making the most of on-line recruiting," *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 3, pp. 139–146.

- Cappelli, P. (2008), "Talent management for the twenty-first century.," *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 3, pp. 74–81.
- Cardon, D. (2008), "Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0," *Réseaux*, Vol. 6 No. 152, pp. 93–137.
- Cardon, D., Crepel, M., Hatt, B., Pissard, N. and Prieur, C. (2008), "10 propriétés de la force des coopérations faibles," *InternetActu.net*. Retrieved from <http://www.Internetactu.net/2008/02/08/10-proprietes-de-la-force-des-cooperations-faible/>
- Cardon, D. and Granjon, F. (2010), *Les médiactivistes*, Coll. Contester, Presses de Sciences-Po, p. 147.
- Casilli, A.A. (2010), *Les liaisons numériques. Vers une nouvelle sociabilité ?*, Seuil, coll. « La couleur des idées », p. 331.
- Cavazza, F. (2009), "Une nouvelle version du panorama des médias sociaux," *FredCavazza.net*. Retrieved October 31, 2011, from <http://www.fredcavazza.net/2009/04/06/une-nouvelle-version-du-panorama-des-medias-sociaux>
- Chalmers, A.F. (1987), *Qu'est-ce que la science ? : récents développements en philosophie des sciences : Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, La Découverte.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-jones, H., Hankin, S.M. and Michaels III, E.G. (1998), "The War For talent," *McKinsey Quarterly*, No. 3, pp. 44–57.
- Chaminade, B. (2009), "Nous sommes tous des Y," *Journal du Net*. Retrieved October 31, 2011, from <http://www.journaldunet.com/management/expert/40132/nous-sommes-tous-des-y.shtml>
- Chan, Y.E. and Reich, B.H. (2007), "IT alignment: what have we learned?," *Journal of Information Technology*, Vol. 22 No. 4, pp. 297–315.
- Charreire Petit, S. and Durieux, F. (2007), "Explorer et tester : les deux voies de la recherche," in Thiétart, R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Coll. Gestion Sup, Dunod, 3rd edition., pp. 58–83.
- Chauvet, V. and Chollet, B. (2010), "Management et réseaux sociaux. Bilan et perspectives de recherche," *Revue française de gestion*, Vol. 202 No. 36, pp. 79–96.
- Chollet, B. (2005), *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en r&d : le cas du secteur des micro et nanotechnologies*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble 2.
- Chollet, B. (2006), "Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel ?. Le cas de l'ingénieur R&D," *Revue Française de Gestion*, Vol. 163 No. 4, pp. 107–125.

REFERENCES

- Chui, M., Miller, A. and Roberts, R.P. (2009), "Six ways to make Web 2 . 0 work," *The McKinsey Quarterly*, No. February.
- Ciborra, C.U. (1996), *Groupware and teamwork*, NY: John Wiley, 1996.
- Ciborra, C.U. (1997), "De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment," *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol. 9 No. 1, pp. 67–82.
- Ciborra, C.U. (1998), "Crisis and foundations : an inquiry into the nature and limits of models and methods in the information systems discipline," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 7, pp. 5–16.
- Ciborra, C.U. (1999a), "Notes on improvisation and time in organizations," *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 9 No. 2, pp. 77–94.
- Ciborra, C.U. (1999b), "Hospitality and IT," *PrimaVera Working Paper 99–02*, University of Amsterdam, pp. 1–15.
- Ciborra, C.U. (2001), "In the Mood for Knowledge A new study of improvisation," *Working Paper - Social Study Of Information Technology Workshop, London School of Economics, March 2001*, Vol. 44, p. 16.
- Ciborra, C.U. (2002), *The Labyrinths of Information: Challenging the Wisdom of Systems*, Oxford University Press, p. 212.
- Ciborra, C.U. and Hanseth, O. (1998), "From tool to Gestell: Agendas for managing the information infrastructure," *Information Technology & People*, Vol. 11 No. 4, pp. 305–327.
- Cober, R.T., Brown, D.J. and Levy, P.E. (2004), "Form, content, and function: An evaluative methodology for corporate employment web sites," *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 2-3, pp. 201–218.
- Coff, R.W. (1997), "Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory," *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 374–402.
- Coleman, J.S.. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95–120.
- Coleman, J.S.. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press, p. 993.
- Collins, C.J. and Han, J. (2004), "Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation," *Personnel Psychology*, Wiley Online Library, Vol. 57 No. 3, pp. 685–717.

REFERENCES

- Conner, K.R. and Prahalad, C.K. (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science*, Vol. 7 No. 5, pp. 477–501.
- Constantinidis, C. (2010), "Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures," *Revue Française de Gestion*, Vol. 202 No. 3, pp. 127–143.
- Coutelle, P. (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion. Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives*.
- Coutu, D. (2007), "We Googled You," *Harvard Business Review*, No. June, pp. 1–3.
- Cox, E.. (1980), "The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: A Review," *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 407–422.
- Cristofoli, P. (2008), "Aux sources des grands réseaux d'interactions," *Réseaux*, Vol. 152 No. 6, pp. 21–58.
- Dalkey, N. and Helmer, O. (1963), "An Experimental Application of the DELPHI Method to the Use of Experts," *Management Science*, Vol. 9 No. 3, pp. 458–467.
- David, A. and Monomakhoff, N. (2011), "Web social en univers gouverné : comment piloter un nuage ?," *Proceedings of the 16th AIM conference 2011, Association Information Management*, Saint Denis, Réunion, France, p. 15.
- DeSanctis, G. (1986), "Human Resource Information Systems : A Current Assessment," *MIS Quarterly*, No. 10, pp. 15–28.
- DeSanctis, G. and Poole, M.S. (1994), "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory," *Organization Science*, Vol. 5 No. 2, pp. 121–147.
- Defélix, C. (2001), "Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence," *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No. 41, pp. 33–45.
- Degenne, A. and Forsé, M. (1998), "Vers une sociabilité négociée," in Galland, O. and Lemel, Y. (Eds.), *La nouvelle société française*, Paris, A. Colin, collection Sociologie, pp. 90–116.
- Degenne, A., Fournier, I., Marry, C. and Mounier, L. (1991), "Les relations au cœur du marché du travail," *Sociétés contemporaines*, Vol. 5 No. 1, pp. 75–97.
- Delay, B. (2008), "Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges," *Centre d'Etudes de l'Emploi*, No. 104, p. 41.
- Deloitte LLP. (2009), *Ethics & Workplace Survey : Social Networking and Reputational Risk in the Workplace*.
- Demers, C. (2003), "L'entretien," in Giordano, Y. (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, pp. 173–210.

- Derrida, J. (1997), *Anne Dufourmantelle invite Jacques Derrida à répondre. De l'hospitalité*, Paris, Calmann-Lévy, p. 135.
- Deschenaux, F. (2007), *Guide d' introduction au logiciel QSR NVivo 7*, Association pour la recherche qualitative.
- Devos, V. and Taskin, L. (2005), "Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace," *Revue française de gestion*, Vol. 31 No. 156, pp. 93–104.
- Dietrich, A. and Pigeyre, F. (2011), *La gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte « Repères », 2nded., p. 128.
- Dineen, B.R., Ling, J., Ash, S.R. and DelVecchio, D. (2007), "Aesthetic properties and message customization : Navigating the dark side of web recruitment," *Journal of applied psychology*, American Psychological Association, Vol. 92 No. 2, pp. 356–372.
- Donath, J. (2007), "Signals in social supernets," *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13 No. 1, pp. 231–251.
- Donath, J. and Boyd, D.M. (2004), "Public displays of connection," *BT Technology Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 71–82.
- Donnat, O. (2009), "Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Éléments de synthèse 1997-2008.," *Culture Etudes*, Vol. 5 No. 5, pp. 1–12.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. and Grenier, C. (2007), "Validité et fiabilité de la recherche," in Thiétart, R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Coll. Gestion Sup, Dunod, 3rd edition., pp. 263–296.
- Dutta, S. (2010), "What's Your Personal Social Media Strategy ?," *Harvard Business Review*, Vol. 88 No. 11, pp. 127–130.
- Dwyer, C., Hiltz, S.R. and Passerini, K. (2007), "Trust and privacy concern within social networking sites : A comparison of Facebook and MySpace," *Proceedings of the Thirteenth Americas Conference on Information Systems, Keystone, Colorado*.
- Les Echos. (2012), "Les réseaux sociaux deviennent incontournables dans les politiques de recrutement," *18 janvier*.
- Edwards, M.R. (2010), "An integrative review of employer branding and OB theory," *Personnel Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 5–23.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," (Huberman, A.M. and Miles, M.B., Eds.) *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 14 No. 4, pp. 532–550. doi:10.2307/258557

- Ellison, N.B. (2011), "Réseaux sociaux, numérique et capital social (entretien)," in Stenger, T. and Coutant, A. (Eds.), *Ces réseaux numériques dits sociaux*, Hermes 59, pp. 21–24.
- Ellison, N.B., Steinfield, C. and Lampe, C. (2007), "The Benefits of Facebook 'Friends': Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites," *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 12 No. 4, pp. 1143–1168.
- Erickson, H.B. (2001), "Good Networks and Good Jobs: the Value of Social Capital to Employers and Employees," in Lin, N., Cook, K.S. and Burt, R.S. (Eds.), *Social Capital: Theory and Research*, New York, Adline de Gruyter, pp. 127–158.
- Ertzscheid, C., Favérial, B. and Guéguen, S. (2010), *Le Community Management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés*, Diatino, Collection Médias Sociaux, p. 263.
- Eve, M. (2002), "Deux traditions d'analyse des réseaux sociaux," *Réseaux*, Vol. 115 No. 5, pp. 183–212.
- Eychenne, A. (2011), "Vos contacts LinkedIn vous appartiennent-ils vraiment ?," *L'express.fr*. Retrieved February 8, 2012, from http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/vos-contacts-linkedin-vous-appartiennent-ils-vraiment_1047583.html
- Fallery, B. and Rodhain, F. (2007), "Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique," *16ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique - AIMS*, Montréal, Canada, 7-9 juin 2007.
- Fallery, B. and Rodhain, F. (2012), "La multi-gouvernance des systèmes d'information dans des organisations multi-régulées: une troisième période dans l'histoire de la recherche en S.I. ?," in Riccio, P.-M. and Bonnet, D. (Eds.), *TIC et innovation organisationnelle*, Presse des Mines, pp. 31–50.
- Favier, M., Kalika, M. and Trahand, J. (2004), "E-learning / E-formation : implications pour les organisations," *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 3–10.
- Feldman, D.C. and Klaas, B.S. (2002), "Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting," *Human Resource Management*, Vol. 41 No. 2, pp. 175–192.
- Fernandez, R.M., Castilla, E.J. and Moore, P. (2000), "Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center," *American Journal of Sociology*, Vol. 105 No. 5, pp. 1288–1356.
- Fernandez, R.M. and Weinberg, N. (1997), "Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank," *American Sociological Review*, American Sociological Association, Vol. 62 No. 6, pp. 883–902.

- Flap, H. and Boxman, E. (2001), "Getting Started : The Influence of Social Capital on the Start of the Occupational Career," in Lin, N., Cook, K.S. and Burt, R.S. (Eds.), *Social Capital : Theory and Research*, New York, Adline de Gruyter, pp. 159–181.
- Flichy, P. (2005), "Les réseaux de télécommunications instruments et outils de mesure de la sociabilité," *Flux*, Vol. 4 No. 62, pp. 31–37.
- Flichy, P. (2010), "La démocratie 2.0," *Études*, Vol. 5 No. 412, pp. 617–626.
- Florkowski, G.W. and Olivas-Luján, M.R. (2006), "The diffusion of human-resource information-technology innovations in US and non-US firms," *Personnel Review*, Vol. 35 No. 6, pp. 684–710.
- FocusRH. (2004), *Guide des Systèmes de Gestion de Candidatures*.
- Fondeur, Y. (2006a), "Internet , recrutement et recherche d'emploi : une introduction," *Revue de l'IRES*, Vol. 52 No. 3, pp. 3–10.
- Fondeur, Y. (2006b), "Le recrutement par Internet: Le dilemme transparence / bruit," *Personnel*, No. 472, pp. 46–48.
- Fondeur, Y., Larquier, G. de and Lhermitte, F. (2011), "Quand l'informatique outille le recrutement," *Centre d'Etudes de l'Emploi*, No. 76, pp. 1–4.
- Fondeur, Y. and Lhermitte, F. (2006), "Réseaux sociaux numériques et marché du travail," *La Revue de l'IRES*, Vol. 52 No. 3, pp. 101–132.
- Fondeur, Y. and Tuchsirer, C. (2005), "Internet et les intermédiaires du marché du travail," *Rapport IRES*, p. 108.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York, Free Press.
- Galland, O. and Lemel, Y. (1998), *La nouvelle société française*, Paris, A. Colin, collection Sociologie.
- Galunic, D.C. and Anderson, E. (2000), "From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment," *Organization Science*, Vol. 11 No. 1, pp. 1–20.
- Georges, F. (2011), "L'identité numérique sous emprise culturelle. De l'expression de soi à sa standardisation," *Les Cahiers du numérique*, Vol. 7 No. 1, pp. 31–48.
- Gibbons, R. and Waldman, M. (2004), "Task-Specific Human Capital," *American Economic Review*, American Economic Association, Vol. 94 No. 2, pp. 203–207.
- Giroux, N. (2003), "L'étude de cas," in Giordano, Y. (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, pp. 41–84.

- Godechot, O. and Mariot, N. (2004), "Les deux formes du capital social. Structure relationnel des jurys de thèses et recrutement en science politique," *Revue Française de Sociologie*, Vol. 45 No. 2, pp. 243–282.
- Golder, S., Wilkinson, D.M. and Huberman, B.A. (2006), "Rhythms of social interaction: messaging within a massive online network," *Computers and Society; Physics and Society*, .
- Granjon, F. (2009), "Inégalités numériques et reconnaissance sociale. Des usages populaires de l'informatique connectée," *Les cahiers du numérique*, Vol. 5 No. 1, pp. 19–44.
- Granjon, F. and Lelong, B. (2006), "Capital social, stratifications et technologies de l'information et de la communication. Une revue des travaux français et anglo-saxons," *Réseaux*, Vol. 5 No. 139, pp. 147–181.
- Granovetter, M.S. (1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78 No. 6, pp. 1360–1380.
- Granovetter, M.S. (1981), "Toward a Sociological Theory of Income Differences," in Berg, I. (Ed.), *Sociological Perspectives on Labor Markets*, Academic Press, Inc., pp. 11–47.
- Granovetter, M.S. (1995a), *Getting a Job: a study of Contacts and Careers*, Chicago: University of Chicago Press.
- Granovetter, M.S. (1995b), "The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs," in Portes, Alejandro (Ed.), *The Economic Sociology of Immigration*, Russell Sage Foundation, New York, pp. 128–165.
- Granovetter, M.S. (2003), "La sociologie économique des entreprises et des entrepreneurs (traduction d'Ashveen Peerbaye et Pierre-Paul Zalio)," *Terrains & travaux*, Vol. 1 No. 4, pp. 167–206.
- Grant, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 114–135.
- Grant, R.M. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration," *Organization Science*, Vol. 7 No. 4, pp. 375–387.
- Guillard, A. and Roussel, J. (2010), "Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept," *Management & Avenir*, Vol. 31 No. 1, pp. 160–181.
- Guillot-Soulez, C. and Landrieux-Kartochian, S. (2008), "Stages et effets de réseaux," *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 68, pp. 30–48.
- Guthridge, M., Komm, A.B. and Lawson, E. (2008), "Making talent a strategic priority," *McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 48–59.

REFERENCES

- Haines, V.Y. and Petit, A. (1997), "Conditions for Successful Human Resource Information Systems," *Human Resource Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 261–275.
- Hansen, M.T. (1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 No. 1, pp. 82–111.
- Hansen, M.T., Podolny, J.M. and Pfeffer, J. (2001), "So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital in Organizations," in Shaul M. Gabbay and Roger Th. A. J. Leenders (Eds.), *Social Capital of Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Volume 18)*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 18, pp. 21–57.
- Hatch, M. (1997), "Jazzing up the theory of organizational improvisation," in Walsh, J.P. and Huff, A.S. (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 181–191.
- Hatch, N.W. and Dyer, J.H. (2004), "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 25 No. 12, pp. 1155–1178.
- Haythornthwaite, C. (2005), "Social networks and Internet connectivity effects," *Information Communication Society*, Routledge, Vol. 8 No. 2, pp. 125–147.
- Heer, Jeffrey and Boyd, D.M. (2003), "Vizster: visualizing online social networks," *IEEE Symposium on Information Visualization, 2005. INFOVIS 2005.*, IEEE, pp. 32–39. doi:10.1109/INFVIS.2005.1532126
- Heider, F. (1946), "Attitude and Cognitive Organisation," *Journal of Psychology*, Vol. 21, pp. 107–112.
- Heikkilä, J.-P. and Smale, A. (2011), "The effects of 'language standardization' on the acceptance and use of e-HRM systems in foreign subsidiaries," *Journal of World Business*, Vol. 46 No. 3, pp. 305–313.
- Heikkilä, J.P. (2010), "A Delphi Study on E-HRM : Future Directions E-HRM," *Proceedings of the Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management*, Bamberg, Germany, pp. 229–249.
- Heinderyckx, F. (2011), "Obama 2008 : l'inflexion numérique," in Stenger, T. and Coutant, A. (Eds.), *Ces réseaux numériques dits sociaux*, Hermes 59, CNRS., pp. 135–136.
- Henderson, J.C. and Venkatraman, N. (1993), "Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations," *IBM Systems Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 472–484.
- Hepburn, S. (2005), "Creating a winning employer reputation," *Strategic HR Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 20–23.

REFERENCES

- Hewlett, S.A., Sherbin, L. and Sumberg, K. (2009), "How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda," *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 7-8 (August), pp. 71–77.
- Higgins, M.C. and Kram, K.E. (2001), "Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 264–288.
- Hobbes, T. (1651), *Léviathan*, Paris, Sirey, 1971, trad. fr. F Tricaud.
- Holzer, H.J. (1988), "Search Method Use by Unemployed Youth," *Journal of Labor Economics*, Vol. 6 No. 1.
- Horrigan, J.B. (2001), *Online Communities: Networks that nurture long-distance relationships and local ties*, Washington, DC: Pew Internet and American Life Project, p. 28.
- Van Hove, G. and Lievens, F. (2007), "Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth," *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 15 No. 4, pp. 372–382.
- Huberman, B.A., Romero, D.M. and Wu, F. (2009), "Social networks that matter: Twitter under the micro-scope," *First Monday*, Vol. 14 No. 1.
- IFOP. (2008), *Les internautes et les réseaux sociaux*.
- IFOP. (2011), *Observatoire des réseaux sociaux, Vague 6*, pp. 1–28.
- Isaac, H. (1996), *Ethical codes, a tool for quality management in professional services*, PhD Thesis in Management Science, University Paris Dauphine, France.
- Jattuso, M.L. and Sinar, E.F. (2003), "Source Effects in Internet-based Screening Procedures," *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11 No. 2-3, pp. 137–140.
- Joos, J.G. (2008), "Social Media : New Frontiers in Hiring and Recruiting," *Employment Relations Today*, Vol. 35 No. 1, pp. 51–59.
- Kalika, M. (2000), "Le management est mort, vive le e-management !," *Revue Française de Gestion*, Vol. 129, pp. 68–74.
- Kalika, M. (2002), *e-GRH : révolution ou évolution ?*, Liaisons Coll. Entreprise & Carrières, p. 323.
- Kamanzi, P.C. (2006), *Influence du capital humain et du capital social sur les caractéristiques de l'emploi chez les diplômés postsecondaires au Canada*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Laval, Québec.
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media," *Business Horizons*, Vol. 53 No. 1, pp. 59–68.

- Kefi, H. and Kalika, M. (2006), "Chapitre 8. Le rôle stratégique des TIC," in Kalika, M. and (collectif) (Eds.), *Management & TIC. 5 ans de e-management dans les entreprises*, Liaisons Coll. Entreprise & Carrières, pp. 131–146.
- Keljob. (2008), *Les réseaux sociaux au cœur de la recherche d'emploi*, pp. 1–2.
- Kluemper, D.H., Rosen, P. a. and Mossholder, K.W. (2012), "Social Networking Websites, Personality Ratings, and the Organizational Context: More Than Meets the Eye?," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42 No. 5, pp. 1143–1172. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00881.x
- Koenig, G. (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles," *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No. 9, pp. 4–17.
- Koenig, G. (2005), "Études de cas et évaluation de programmes: une perspective campbellienne," *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- Kuhn, P. and Skuterud, M. (2004), "Internet Job Search and Unemployment Durations," *American Economic Review*, American Economic Association, Vol. 94 No. 1, pp. 218–232.
- Kumar, R., Novak, J. and Tomkins, A. (2010), "Structure and Evolution of Online Social Networks," in Yu, P.S.S., Han, Jiawei and Faloutsos, C. (Eds.), *Link Mining: Models, Algorithms, and Applications*, Springer New York, pp. 337–357.
- Kuusi, O. (1999), *Expertise in the future use of generic technologies. Epistemic and methodological considerations concerning Delphi studies*, Government Institute for economical research VATT, Helsinki.
- Lai, G., Lin, N. and Leung, S.-Y. (1998), "Network resources, contact resources, and status attainment," *Social Networks*, Vol. 20 No. 2, pp. 159–178.
- Lampe, C., Ellison, N.B. and Steinfield, C. (2006), "A face(book) in the crowd: social Searching vs. social browsing," *Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work*, pp. 167–170.
- Larréché, J. and Montgomery, D.. (1977), "A framework for the comparison of marketing models: A Delphi study," *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 No. 4, pp. 487–498.
- Latour, B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris, La Découverte, p. 210.
- Laval, F., Guilloux, V. and Kalika, M. (2005), *e-RH: réalités managériales*, Paris, Vuibert, p. 357.
- Lazega, E. (2006), "Le capital social de l'organisation flexibilisée," *Revue Française de Gestion*, Vol. 163 No. 32, pp. 127–137.

REFERENCES

- Leana, C.R. and Van Buren, H.J. (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 24 No. 3, pp. 538–555.
- Lengnick-Hall, M.L. and Moritz, S. (2003), "The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function," *Journal of Labor Research*, Vol. 24 No. 3, pp. 365–379.
- Lenhart, A. and Madden, M. (2007), *Teens, Privacy and Online Social Networks: How teens manage their online identities and personal information in the age of MySpace*.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1998), "Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century," *Human Resource Management Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 215–234.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of human capital development," *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 31–48.
- Levin, D.Z. and Cross, R. (2004), "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer," *Management Science*, INFORMS, Vol. 50 No. 11, pp. 1477–1490.
- Licoppe, C. and Smoreda, Z. (2000), "Liens sociaux et régulations domestiques dans l'usage du téléphone. De l'analyse quantitative de la durée des conversations à l'examen des interactions," *Réseaux*, Vol. 18 No. 103, pp. 253–276.
- Lievens, F., Dam, K.V. and Anderson, N. (2002), "Recent trends and challenges in personnel selection," *Personnel Review*, Vol. 31 No. 5, pp. 580–601.
- Liger, P. (2007), *Le marketing des ressources humaines. Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Dunod, p. 216.
- Lin, N. (1995), "Les ressources sociales : une théorie du capital social," *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36 No. 4, pp. 685–704.
- Lin, N. (1999), "Building a Network Theory of Social Capital," *Connections*, Vol. 22 No. 1, pp. 28–51.
- Lin, N. (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, p. 296.
- Lin, N., Cook, K.S. and Burt, R.S. (2001), *Social Capital: Theory and Research*, New York, Adline de Gruyter, p. 333.
- Lin, N. and Dumin, M. (1986), "Access to occupations through social ties," *Social Networks*, Vol. 8 No. 4, pp. 365–385.

REFERENCES

- Lin, N., Ensel, W.M. and Vaughn, J.C. (1981), "Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment," *American Sociological Review*, JSTOR, Vol. 46 No. 4, pp. 393–405.
- Lin, N., Fu, Y. and Hsung, R.M. (2001), "The Position Generators : Measurement Techniques for Investigations of Social Capital," in Lin, N., Cook, K.S. and Burt, R.S. (Eds.), *Social Capital : Theory and Research*, New York, Adline de Gruyter, pp. 57–81.
- Linstone, H. and Turoff, M. (1975), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Reading, MA: Addison-Wesley., Vol. 18.
- Livingstone, S. (2008), "Taking risky opportunities in youthful content creation: teenagers' use of social networking sites for intimacy, privacy and self-expression," *New Media & Society*, Vol. 10 No. 3, pp. 459–477.
- Loury, G.C. (1992), "Why Should We Care about Group Inequality?," *Social Philosophy and Policy*, Vol. 5 No. 1, pp. 249–271.
- Lévi-Strauss, C.L. (1958), *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, Vol. 10, p. 323.
- Lévi-Strauss, C.L. (1966), "The savage mind," Chicago: University of Chicago Press, pp. 121–147.
- Machiavel. (1515), *Le prince et autres textes*, Union générale d'Éditions, 1962, p. 190.
- Malita, L., Badescu, I. and Dabu, R. (2010), "Culture tips of online job searching," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2 No. 2, pp. 3070–3074.
- Marchal, E., Mellet, K. and Rieucan, G. (2007), "Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisements," *Human Relations*, Vol. 60 No. 7, pp. 1091–1113.
- Marler, J.H., Fisher, S.L. and Ke, W. (2009), "Employee Self-Service technology acceptance: a comparison of pre-implementation and post-implementation relationships," *Personnel Psychology*, Vol. 62 No. 2, pp. 327–358.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. and Pate, J. (2005), "Branding : A New Performance Discourse for HR ?," *European Management Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 76–88.
- Martin, G. and Hetrick, S. (2006), *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, p. 384.
- Martin, G., Reddington, M. and Kneafsey, M.. (2008), "Web 2.0 and HRM: A Discussion Document," *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Martin, G., Reddington, M. and Kneafsey, M.. (2009), *Web 2.0 and Human Resource Management "Groundswell" or hype ?*, CIPD report, pp. 1–43.

REFERENCES

- Mata, F.J., Fuerst, W.L. and Barney, J.B. (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis," *MIS Quarterly*, Vol. 19 No. 4, pp. 487–505.
- Maurer, S. and Liu, Y. (2007), "Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers," *Business Horizons*, Vol. 50 No. 4, pp. 305–314.
- Media Aces, Kabla, H. and Gourvenec, Y. (2011), *Les médias sociaux expliqués à mon boss. Par ceux qui en font et pour ceux qui aimeraient (mieux) en faire*, Editions KAWA, Les fondamentaux du Web et du Marketing, p. 418.
- Mercier, P.-A. (2008), "Liens faibles sur courants faibles : Réseaux sociaux et technologies de communication," *Informations sociales*, No. 147, pp. 20–31.
- Mercklé, P. (2003), "Les réseaux sociaux: les origines de l'analyse des réseaux sociaux," *CNED, ENS-LSH*, pp. 1–20.
- Mercklé, P. (2011), *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, Paris, p. 125.
- Merzeau, L. (2008), "Présence numérique : du symbolique à la trace," *Médiation et Information*, Vol. 29, pp. 153–163.
- Merzeau, L. (2010), "La présence, plutôt que l'identité," *Documentaliste - Sciences de l'Information*, Vol. 47 No. 1, pp. 32–33.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, (Holland, R., Ed.) *Thousand Oaks Sage Publications*, Sage, Vol. 27, p. 338pp.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Milgram, S. (1967), "The small world problem," *Psychology Today*, New York, Vol. 2 No. 1, pp. 60–67.
- Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning," *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 1, pp. 107–114.
- Mlaiki, A. (2011), "Mr. President, Facebook is watching you! Révolution 2.0: l'exemple tunisien," *RiMe*, No. 6, pp. 811–822.
- Le Monde Economie. (2012), "Les réseaux sociaux restent peu utilisés pour chercher un emploi," *30 janvier*.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 2, p. 242.
- Newbert, S.L. (2007), "Empirical research on the resource-based view of the firm : an assessment and suggestions for future research," *Strategic Management Journal*, Vol. 146 No. September 2005, pp. 121–146.

REFERENCES

- Newell, S., Scarbrough, H. and Swan, J. (2001), "From Global Knowledge Management to Internal Electronic Fences: Contradictory Outcomes of Intranet Development," *British Journal of Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 97–111.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," *Long Range Planning*, Vol. 33 No. 1, pp. 5–34.
- Norman, D.A. (1999), "Affordance, conventions, and design," *Interactions*, ACM, Vol. 6 No. 3, pp. 38–42.
- OCDE. (2001), *Du bien être des Nations : le rôle du capital humain et social*, Paris.
- Ogez, E. (2009), "Cultivez votre identité numérique," *e-Book*. Retrieved April 20, 2009, from http://issuu.com/geemik/docs/cultivez_votre_identite_numerique
- Ojala, M. (1997), "Recruiting on the Internet," *Online*, Medford, United States, Medford, Information Today, Inc., Vol. 21 No. 2, pp. 78–81.
- Okoli, C. and Pawlowski, S.. (2004), "The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications," *Information & Management*, Vol. 42, pp. 15–29.
- O'Reilly, T. (2005), "What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software," *O'Reilly Media Inc.* Retrieved April 2, 2010, from <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Pahl, R. (2007), "Toutes les communautés sont-elles imaginées?," *Ethnologie française*, Tome XXXVII, pp. 223–232.
- Parry, E. and Tyson, S. (2008), "An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK," *Human Resource Management Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 257–274.
- Parry, E. and Tyson, S. (2009), "What is the Potential of E-Recruitment to Transform the Recruitment Process and the Role of the Resourcing Team?," in Bondarouk, T., Ruel, H., Guiderdoni-Jourdain, K. and Oiry, E. (Eds.), *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Global, New York, pp. 202–217.
- Parry, E. and Wilson, H. (2009), "Factors influencing the adoption of online recruitment," *Personnel Review*, Vol. 38 No. 6, pp. 655–673.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, Vol. 71, p. 304.
- Peretti, J.M. (2004), *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Peretti, J.M. (2011), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, p. 246.

REFERENCES

- Perret, B. (2006), "De la valeur des structures sociales : capital ou patrimoine ?," in Bevort, A. and Lallement, M. (Eds.), *Le capital social*, La Découverte, pp. 293–314.
- Perret, V. and Séville, M. (2007), "Fondements épistémologiques de la recherche," in Thiétart, R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Coll. Gestion Sup, Dunod, 3rd edition., pp. 13–33.
- Pettigrew, A.M. (1990), "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice," *Organization Science*, INFORMS, Vol. 1 No. 3, pp. 267–292. doi:10.1287/orsc.1.3.267
- Ployhart, R.E. (2006), "Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities," *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 868–897.
- Ponthieux, S. (2003), *Que faire du "social capital" ?*, p. 128.
- Ponthieux, S. (2006), *Le capital social*, Paris, La Découverte.
- Ponthieux, S. (2008), "Les analyses du capital social : apports et controverses," *Information sociales*, Vol. 147, pp. 32–33.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Vol. 1, p. 396.
- Porter, M.E. and Millar, V.E. (1985), "How information gives you competitive advantage," *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 4, pp. 149–160.
- Portes, A. (1998), "Social Capital : Its Origins and Applications in Modern Sociology," *Annual Review of Sociology*, Vol. 24 No. 1, pp. 1–24.
- Pouget, J. (2010), *Intégrer et manager génération Y*, Vuibert, p. 208.
- Powell, T.C. and Dent Micallef, A. (1997), "Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources," *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 5, pp. 375–405.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Springer, Vol. 68 No. 3, pp. 79–91.
- Pralong, J. (2010), "L'image du travail selon la génération Y. Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives," *Revue internationale de Psychosociologie*, Vol. XVII No. 2, pp. 109–134.
- Preston, C.C. and Colman, A.M. (2000), "Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences," *Acta Psychologica*, Vol. 104 No. 1, pp. 1–15.
- Prévot, F., Brulhart, F., Guieu, G. and Maltese, L. (2010), "Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse," *Revue Française de Gestion*, Vol. 204, pp. 87–103.

- Putnam, R.D. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital," *Journal Of Democracy*, JOHNS HOPKINS UNIVERSITY PRESS, JOURNALS PUBLISHING DIVISION, Vol. 6 No. 1, pp. 65–78.
- Putnam, R.D. (2000), *Bowling Alone. The collapse and revival of American community*, New York: Simon and Schuster, p. 540.
- Pénard, T. and Poussing, N. (2006), "Usage de l'Internet et investissement en capital social," *Recherches économiques de Louvain*, Vol. 72 No. 4, p. 413.
- Quan-Haase, A. and Wellman, B. (2004), "How does the Internet affect social capital?," in Huysman, M. and Volker, W. (Eds.), *Social Capital and Information Technology*, Cambridge, MA: MIT Press, pp. 113–132.
- Rapoport, A. and Yuan, Y. (1989), "Some experimental aspects of epidemics and social nets," in Kochen, M. (Ed.), *The Small World*, Norwood, Ablex Publishing Company, pp. 327–348.
- Rebillard, F. (2007), *Le web 2.0 en perspective*, Editions L'Harmattan, p. 162.
- Rebillard, F. (2011), "Du Web 2.0 au Web²: fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux socionumériques," in Stenger, T. and Coutant, A. (Eds.), *Ces réseaux numériques dits sociaux*, Hermes 59, pp. 25–30.
- Rees, A. (1966), "Information Networks in Labor Markets," *American Economic Review*, American Economic Association, Vol. 56 No. 1/2, pp. 559–566.
- RegionsJob. (2011), *Enquête Emploi & réseaux sociaux*, pp. 1–17.
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M. and Rowe, F. (2011), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 6ème édition, p. 496.
- Rosnay, J. de. (2006), *La révolte du pronétariat : des mass média aux médias des masses*, Paris, Fayard.
- Rousseau, D.M. (1998), "The 'problem' of the psychological contract considered," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 No. S1, pp. 665–671.
- Rowe, G. and Wright, G. (1999), "The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis," *International Journal of Forecasting*, Vol. 15, pp. 353–375.
- Ruta, C.D. (2005), "The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations," *Human Resource Management*, Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company, Vol. 44 No. 1, pp. 35–53.
- Ruël, H.J.M., Bondarouk, T.V. and Looise, J.. (2004), "E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM," *Management Revue*, Vol. 15 No. 3, pp. 364–380.

REFERENCES

- Rynes, S. and Cable, D. (2003), "Recruitment research in the twenty-first century," in Borman, W.C., Ilgen, D.R. and Klimoski, R.J. (Eds.), *Handbook of Psychology*, vol. 12, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, pp. 55–76.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R. and Goles, T. (2001), "The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model," *Organization Science*, Vol. 12 No. 2, pp. 179–197.
- Schawbel, D. and Brahim, F. (2011), *Moi 2.0, Devenez l'entrepreneur de votre vie grâce au personal branding*, LEDUC .S, p. 288.
- Schmidt, R.C. (1997), "Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques," *Decision Sciences*, Vol. 28 No. 3, pp. 763–774.
- Schultz, T.W. (1963), *The Economic Value of Education*, (Gordon, V.N. and Minnick, T.L., Eds.), Columbia University Press, Vol. 60, p. 609.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. and Liden, R.C. (2001), "A social capital theory of career success," *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 219–237.
- Silva, L., Figueroa B., E. and González-Reinhart, J. (2007), "Interpreting IS alignment: A multiple case study in professional organizations," *Information and Organization*, Vol. 17 No. 4, pp. 232–265.
- Singh, P. and Finn, D. (2003), "The effects of information technology on recruitment," *Journal of Labor Research*, Vol. 24 No. 3, pp. 395–408.
- Snell, S.A., Stueber, D. and Lepak, D.P. (2001), "Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle," (CAHRS Working Paper 01-08). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Spence, M. (1973), "Job Market Signaling," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87 No. 3, p. 355.
- Steinfeld, C., Ellison, N.B. and Lampe, C. (2008), "Social capital, self-esteem, and use of online social network sites: A longitudinal analysis," *Journal of Applied Developmental Psychology*, Elsevier B.V., Vol. 29 No. 6, pp. 434–445.
- Stenger, T. and Coutant, A. (2010), "Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche," *Hermès - Journal of Language and Communication Studies*, No. 44, pp. 209–228.
- Stenger, T. and Coutant, A. (2011a), *Ces réseaux numériques dits sociaux*, Hermès 59, CNRS.
- Stenger, T. and Coutant, A. (2011b), "Community management et community managers : Cheval de Troie marketing pour le web social ?," *Actes du colloque « Web social, communautés virtuelles et consommation » 79e congrès international ACFAS, Chaire de relations publiques et communication marketing communautés virtuelles et*

REFERENCES

- consommation* » 79e congrès international ACFAS, Chaire de relations, UQAM, Université de Sherbrooke, pp. 140–155.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Sage Publications, Vol. 1.
- Strohmeier, S. (2007), “Research in e-HRM: Review and implications,” *Human Resource Management Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 19–37.
- Subrahmanyam, K. and Greenfield, P.M. (2008), “Communicating online: Adolescent relationships and the media,” *The future of children*, Vol. 18 No. 1, pp. 119–146.
- Subramaniam, M. and Youndt, M. a. (2005), “the Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities.,” *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 3, pp. 450–463.
- Suchman, L.A. (1987), *Plans and Situated Actions: The Problem of Human–Machine Communication*, New York: Cambridge University Press, p. 203.
- Swanson, E.B. and Ramiller, N.C. (1997), “The Organizing Vision in Information Systems Innovation,” *Organization Science*, Vol. 8 No. 5, pp. 458–474.
- Tapscott, D. (2008), *Grown Up Digital: how the Net Generation is Changing Your World*, Mcgraw-Hill.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509–533.
- Thelwall, M. (2009), “Chapter 2 Social Network Sites: Users and Uses,” inZelkowitz,M.V. (Ed.),*Social Networking and The Web*, Elsevier, Vol. 76, pp. 19–73.
- Thiéart, R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Coll. Gestion Sup, Dunod, 3rd edition.
- Thompson, L., Braddy, P. and Wuensch, K.L. (2008), “E-recruitment and the benefits of organizational web appeal,” *Computers in Human Behavior*, Vol. 24 No. 5, pp. 2384–2398.
- Travers, J. and Milgram, S. (1969), “An Experimental Study of the Small World Problem,” (Woo,P.T.K. and Bruno,D.W.,Eds.)*Sociometry*, American Sociological Association, Vol. 32 No. 4, p. 425.
- Travers, J. and Milgram, S. (2000), “Une étude expérimentale du petit monde,” inMendras,H. and Oberti,M. (Eds.),*Le sociologue et son terrain. Trente recherches exemplaires*, Paris, Armand Colin, pp. 230–241.
- Ulrich, D. (1997), “Human Resource Champions,” *Harvard Business School Press*, Harvard Business School Press.

REFERENCES

- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 1, pp. 35–67.
- Uzzi, B. and Lancaster, R. (2003), "Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients," *Management Science*, JSTOR, Vol. 49 No. 4, pp. 383–399.
- de Vaujany, F. (2005), "La gestion stratégique des technologies de l'information : contextualisation de la littérature par une expérience imaginaire," *Management International*, Vol. 9 No. 4, pp. 1–16.
- de Vaujany, F. (2009a), *Les grandes approches théoriques du système d'information*, Lavoisier : Hermes science, Paris, p. 239.
- de Vaujany, F. (2009b), "Revisiter l'appropriation des outils de gestion : la vision improvisationnelle de Claudio Ciborra," *Proceedings of the 18th AIMS conference*.
- de Vaujany, F. (2011), "Revisiter l'appropriation des outils de gestion : la vision improvisationnelle de Claudio Ciborra," in Dominguez-Péry, C. (Ed.), *Valeurs et outils de gestion : de la dynamique d'appropriation à leur pilotage*, Lavoisier : Hermes science, Paris, pp. 37–58.
- Vella, K., Goldfrad, C., Rowan, K., Bion, J. and Black, N. (2000), "Use of consensus development to establish national research priorities in critical care.," *BMJ (Clinical research ed.)*, Vol. 320 No. 7240, pp. 976–80.
- Venkatraman, N. (1991), "IT-Induced Business Reconfiguration," in Scott Morton, M.S. (Ed.), *The Corporation of the 1990s information technology and organizational transformation*, Oxford University Press, p. 331.
- Ventolini, S. (2007), *Le réseau de développement professionnel : Déterminants et apports pour la mobilité intra-organisationnelle*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lyon 3.
- Verjans, S. (2005), "Bricolage as a way of life – improvisation and irony in information systems," *European Journal of Information Systems*, Vol. 14 No. 5, pp. 504–506.
- Voermans, M. and Van Veldhoven, M. (2007), "Attitude towards e-HRM: An Empirical Study at Philips," *Personnel Review*, Vol. 36 No. 6, pp. 887–902.
- Wasserman, S. and Faust, K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, *Social Networks*, Cambridge University Press, Vol. 8, p. 825.
- Watts, D.J. (2003), *Six Degrees: The Science of a Connected Age*, Duncan J Watts WW Norton Company, New York, Norton, Vol. 1st, p. 368.
- Wegener, B. (1991), "Job mobility and social ties: Social resources, prior job, and status attainment," *American Sociological Review*, Vol. 56 No. 1, pp. 60–71.

REFERENCES

- Weick, K.E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38 No. 4, p. 628.
- Weick, K.E. (1998), "Improvisation as a mindset for organizational analysis," *Organization Science*, Vol. 9 No. 5, pp. 543–555.
- Welbourne, T.M. (2010), "Editor-in-chief's note: new media: opportunity or curse for hr?," *Human Resource Management*, Vol. 49 No. 1, pp. 1–2.
- Wellman, B., Haase, A.Q., Witte, J. and Hampton, K. (2001), "Does the Internet increase , decrease , or supplement social capital ? Social networks, participation, and community commitment," *The American Behavioral Scientist*, Vol. 45 No. 3, pp. 436–455.
- Wellman, B. and Hogan, B. (2004), "The immanent Internet," in Johnston McKay (Ed.), *Netting Citizens: Exploring Citizenship in a Digital Age*, Edinburg, St. Andrew Press, pp. 54–80.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 171–180.
- Williamson, I.O., Lepak, D. and King, J. (2003), "The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63 No. 2, pp. 242–263.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001), "Human resources and the resource based view of the firm," *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 701–721.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, *Applied Social Research Methods Series*, Sage Publications, Inc, Vol. 1. doi:10.2307/2987754
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, (Bickman, L. and Rog, D.J., Eds.), Sage Publications, Vol. 5.
- Zara, O. and Le Meur, L. (2009), *Réussir sa carrière grâce au Personal Branding. Gérer son identité et sa réputation professionnelles*, Eyrolles, p. 254.
- Zenou, E. (2004), *How to integrate the value created by a CEO within a firm's global value creation ? Contribution to the investigation of a CEO's value assessment. An application within the French market*, PhD Thesis in Management Science, University Jean Moulin, Lyon 3.

Liste des tableaux

Tableau 1. Proposition de classement des principales catégories de médias sociaux	37
Tableau 2. Principales définitions reliant la technologie et la GRH	41
Tableau 3. Différents modèles de sites emploi, adapté de Fondeur et Tuchsirer (2005)	46
Tableau 4. Principaux RSN de contact utilisés dans le cadre du recrutement	51
Tableau 5. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude pré-exploratoire	59
Tableau 6. Moyens d'e-recrutement utilisés par les recruteurs interrogés	61
Tableau 7. Les quatre catégories de définition du capital social et leurs lacunes, adapté de Chollet (2005)	78
Tableau 8. Les différentes postures épistémologiques, adapté d' Allard-Poesi et Maréchal (2007, p. 40)	126
Tableau 9. Récapitulatif des entretiens réalisés	134
Tableau 10. Récapitulatif des cas étudiés	135
Tableau 11. Les facteurs de choix d'un type d'analyse de données textuelles	136
Tableau 12. Composition du panel de l'étude Delphi	141
Tableau 13. Liste des 21 propositions soumises au jugement des experts	143
Tableau 14. Table d'interprétation des coefficients de Kendall, selon Schmidt (1997)	145
Tableau 15. Historique des pratiques chez Alpha	156
Tableau 16. Historique des pratiques chez Bêta	168
Tableau 17. Historique des pratiques chez Gamma	180
Tableau 18. Marque employeur : segmentation de la présence sur les médias sociaux chez Gamma	183
Tableau 19. Historique des pratiques chez Delta	199
Tableau 20. Composition du panel de l'étude Delphi	234
Tableau 21. Liste des 21 propositions soumises au jugement des experts	235
Tableau 22. W de Kendall W du premier et second tour	236
Tableau 23. Groupe de propositions avec un haut niveau de consensus	237
Tableau 24. Groupe de propositions avec un faible niveau de consensus	238
Tableau 25. Test de Wilcoxon	239

Liste des figures

Figure 1. Architecture de la thèse	24
Figure 2. Du Web 1.0 au Web 2.0, adapté de O'Reilly (2005)	32
Figure 3. Différents termes relevés dans la littérature	36
Figure 4. Les principales étapes du processus de recrutement, adapté de Peretti (2004, 2011)	44
Figure 5. Quatre processus de figuration de l'identité numérique selon Cardon (2008)	57
Figure 6. Proposition d'un cadre d'analyse	119
Figure 7. Modes de raisonnement et connaissance scientifique.	127
Figure 8. Design de la recherche	128
Figure 9. Quatre types de design d'études de cas selon Yin (2009, p. 46)	130
Figure 10. Processus d'analyse des données, adapté de Deschenaux (2007)	137
Figure 11. Nœuds hiérarchiques créés avec NVivo	138

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	13
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE	25
CHAPITRE 1. ESSOR DES MEDIAS SOCIAUX ET E-RECRUTEMENT	29
SECTION 1. UNE DEFINITION PROBLEMATIQUE DES MEDIAS SOCIAUX	29
1.1 <i>Origine de la notion de réseau social</i>	30
1.2 <i>Une multitude de termes pour définir de nombreuses plateformes</i>	31
1.2.1 La notion originelle de Web 2.0	32
1.2.2 L'utilisation grandissante du terme de médias sociaux	33
1.2.3 Les termes plus restrictifs de réseaux sociaux numériques et réseaux siconumériques	34
1.3 <i>Vers une proposition de classement</i>	36
1.4 <i>Des enjeux pour les organisations en général</i>	37
SECTION 2. LE DEVELOPPEMENT DE L'E-GRH ET DE L'E-RECRUTEMENT	39
2.1 <i>Evolution de la fonction RH et apparition de l'e-GRH</i>	39
2.2 <i>L'introduction d'Internet dans le recrutement</i>	44
2.2.1 Trois moyens pour étendre les bases de données : les sites emploi, les sites carrières et les logiciels de gestion de candidatures	45
2.2.2 Les avantages et limites de l'e-recrutement	48
SECTION 3. LES MEDIAS SOCIAUX ET L'E-RECRUTEMENT	50
3.1 <i>Panorama des principaux médias sociaux concernés</i>	50
3.2 <i>Grands enjeux des médias sociaux pour le recrutement</i>	53
3.2.1 Pour limiter le bruit a priori par un processus social	53
3.2.2 Pour faire face à la guerre des talents et développer une marque employeur	53
3.2.3 Pour développer son identité numérique et sa marque personnelle (côté candidat)	56
3.3 <i>Les résultats d'une étude pré-exploratoire</i>	59
3.3.1 Les sites emploi, les sites carrières et les logiciels sont incontournables pour les transactions de recrutement mais commencent à devenir insuffisants	60
3.3.2 Les médias sociaux sont considérés afin de développer la marque employeur.	60
3.3.3 L'utilisation des MS vise à établir de nouvelles relations avec les candidats	61
3.3.4 Deux évolutions possibles se dessinent : la décentralisation des responsabilités de recrutement ou le développement de l'externalisation.	63
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	65
CHAPITRE 2. MEDIAS SOCIAUX : L'EMERGENCE D'UN CAPITAL RELATIONNEL DE L'ORGANISATION	69
SECTION 1. THEORIE DU CAPITAL HUMAIN	69
1.1 <i>Origine du concept et postulats</i>	69
1.2 <i>Définitions et typologie</i>	70
1.3 <i>Trois principales critiques :</i>	71
1.3.1 Une analogie intéressante mais trompeuse	71
1.3.2 Des conséquences en termes de gouvernance loin d'être appliquées	72
1.3.3 Un concept réducteur insuffisant pour expliquer les différences en termes d'emploi et de recrutement	73
SECTION 2. RESEAUX SOCIAUX ET THEORIE DU CAPITAL SOCIAL	74
2.1 <i>Deux grandes approches des réseaux sociaux</i>	74
2.2 <i>Théorie du Capital Social : des origines diverses et une définition difficile</i>	75
2.2.1 Les trois auteurs sources	75
2.2.2 Une absence de consensus en termes de définition	77
2.3 <i>Les approches bien privé et bien public du capital social</i>	79
2.3.1 L'approche bien privé	79
2.3.2 L'approche bien public	82
2.3.3 Vers le capital relationnel de l'organisation	84
SECTION 3. CAPITAL RELATIONNEL, RECRUTEMENT ET INTERNET	85
3.1 <i>Capital relationnel et recrutement</i>	85
3.1.1 L'intérêt de recourir au réseau pour recruter et être recruté	85
3.1.3 Réseau social et statut social	87
3.2 <i>Capital relationnel et Technologies de l'Information et de la Communication</i>	89

TABLE DES MATIERES

3.2.1 Vers un déclin du capital relationnel ou une nouvelle forme de sociabilité ?	89
3.2.2 Une médiatisation en ligne des relations sociales via les médias sociaux	90
3.2.3 La transformation de la notion de groupe via les médias sociaux	91
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	93
CHAPITRE 3. MEDIAS SOCIAUX : LA NECESSAIRE MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE BRICOLAGE	97
SECTION 1. DEUX GRANDES APPROCHES STRATEGIQUES EN SYSTEMES D'INFORMATION	97
1.1 <i>L'approche managériale</i>	98
1.2 <i>L'approche basée sur les ressources</i>	98
SECTION 2. LA PERSPECTIVE IMPROVISATIONNELLE DE CIBORRA	100
2.1 <i>Un nouveau vocabulaire pour faire sens des pratiques organisationnelles</i>	101
2.1.1 Infrastructure informationnelle	101
2.1.2 Cultivation et Hospitalité	102
2.1.3 Dérive, bricolage et improvisation	104
2.2 <i>Le développement d'une théorie improvisationnelle basée sur 7 oxymores</i>	105
SECTION 3. DISCUSSIONS AUTOUR DES TRAVAUX DE CIBORRA	107
3.1 <i>La notion d'improvisation dans la littérature</i>	107
3.2 <i>Un rapprochement avec la notion de stratégie chemin-faisant</i>	109
3.3 <i>Valeur d'appropriation et médias sociaux</i>	110
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	113
CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE ET PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE	117
SECONDE PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS	121
CHAPITRE 4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE	125
SECTION 1. POSITIONNEMENT ET STRATEGIE DE RECHERCHE	125
1.1 <i>Une posture interprétativiste et une démarche abductive</i>	125
1.2 <i>Le design de la recherche</i>	128
SECTION 2. SELECTION DES ETUDES DE CAS ET ANALYSE DES DONNEES	130
2.1 <i>Choix des cas et mode d'accès aux terrains</i>	130
2.2 <i>Collecte des données des études de cas</i>	132
2.3 <i>Analyse des données des études de cas</i>	136
2.3.1 Codage ouvert, de premier niveau	136
2.3.2 Hiérarchisation des nœuds et recontextualisation	137
SECTION 3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE DELPHI	139
3.1 <i>Origine et justification de l'étude Delphi</i>	139
3.2 <i>Mise en œuvre de la démarche de l'étude Delphi</i>	140
3.3 <i>Analyse des données de l'étude Delphi</i>	144
3.3.1 Analyse des données quantitatives	144
3.3.2 Analyse des données qualitatives	146
SECTION 4. FIABILITE ET VALIDITE DE LA RECHERCHE	146
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	151
CHAPITRE 5. LES RESULTATS DE QUATRE ETUDES DE CAS	153
SECTION 1. LES RESULTATS PARTICULIERS DE CHACUN DES CAS	155
1.1 <i>Le cas Alpha</i>	155
1.1.1 La présentation du contexte d'Alpha	155
1.1.2 Les différents usages en termes d'e-recrutement chez Alpha	156
1.1.3 La perception de la relation candidat chez Alpha	163
1.1.4 La perception du métier et l'organisation interne chez Alpha	166
1.2 <i>Le cas Bêta</i>	168
1.2.1 La présentation du contexte de Bêta	168
1.2.2 Les différents usages en termes d'e-recrutement chez Bêta	169
1.2.3 La perception de la relation candidat chez Bêta	176
1.2.4 La perception du métier et l'organisation interne chez Bêta	178
1.3 <i>Le cas Gamma</i>	179
1.3.1 La présentation du contexte de Gamma	179

TABLE DES MATIERES

1.3.2 Les différents usages en termes d'e-recrutement chez Gamma	180
1.3.3 La perception de la relation candidat chez Gamma	193
1.3.4 La perception du métier et l'organisation interne chez Gamma	194
1.4 Le cas Delta	198
1.4.1 Présentation du contexte de Delta	198
1.4.2 Les différents usages en termes d'e-recrutement chez Delta	199
1.4.3 La perception de la relation candidat chez Delta	209
1.4.4 La perception du métier et l'organisation interne chez Delta	210
SECTION 2. LES RESULTATS GENERAUX ISSUS DES QUATRE CAS	213
2.1 Deux résultats sur les usages des médias sociaux	213
2.1.1 Les outils web de type BDD sont incontournables mais reliés aux Médias Sociaux	213
2.1.2 Deux grandes orientations se dégagent : gestion de la marque employeur et recrutement opérationnel	215
2.2 Deux résultats sur l'évolution de la relation candidat	218
2.2.1 Les organisations cherchent à s'adapter aux nouveaux comportements des candidats qui attendent personnalisation et transparence	218
2.2.2 Les organisations sont conscientes des problèmes éthiques liés à la présence numérique des candidats	219
2.3 Deux résultats sur les stratégies RH	220
2.3.1 Les organisations valorisent le bricolage et l'improvisation	220
2.3.2 Entre la nécessité d'une gestion interne de la marque employeur et la possible gestion externalisée du recrutement opérationnel	222
CONCLUSION DU CHAPITRE 5	227
CHAPITRE 6. LES RESULTATS DE L'ETUDE DELPHI	233
SECTION 1. RAPPEL DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE	233
1.1 Origine et justification de la démarche	233
1.2 Mise en œuvre de la démarche	233
SECTION 2. RESULTATS	236
2.1 Trois résultats quantitatifs	236
2.1.1 Toutes propositions confondues, le niveau global de consensus est faible	236
2.1.2 Deux groupes de propositions se distinguent: celles avec un fort niveau de consensus et celles avec un faible niveau de consensus	236
2.1.3 Les opinions ont convergé entre le premier et le deuxième tour	238
2.2 Cinq résultats qualitatifs	239
2.2.1 Les médias sociaux ne se substituent pas aux autres outils d'e-recrutement, ils peuvent être utilisés à la fois pour développer la marque employeur et recruter	239
2.2.2 A court terme les médias sociaux peuvent répondre à une exigence d'échange ; dans le long terme l'évolution de la relation candidat dépendra du marché du travail et de l'appropriation de ces outils	242
2.2.3 De nouveaux comportements se répandent indépendamment de l'âge ou des stratégies de carrières des candidats	245
2.2.4 Les médias sociaux vont permettre soit une plus grande implication des employés dans le sourcing soit une décentralisation auprès de nouveaux types de cabinets de recrutement	248
2.2.5 Les médias sociaux offrent l'opportunité d'élever le rôle stratégique des professionnels RH, seulement si les professionnels RH relèvent le défi	250
CONCLUSION DU CHAPITRE 6	255
CHAPITRE 7. DISCUSSION	257
SECTION 1. LE RETOUR AUX PARTICIPANTS	259
1.1 Le retour aux personnes interrogées	259
1.2 Le retour aux praticiens de façon générale	260
SECTION 2. LE RETOUR A LA LITTERATURE	261
2.1 Discussion concernant les résultats sur les usages	261
2.1.1 Les médias sociaux, des moyens plus dynamiques, relationnels et complémentaires	261
2.1.2 Deux niveaux d'usages complémentaires : gestion de la marque employeur et recrutement opérationnel	262
2.2 Discussion concernant les résultats sur la relation candidat	266
2.2.1 Des nouveaux comportements liés à l'évolution de la société	266
2.2.2 Importance de l'éthique et débat autour de la présence numérique des candidats	268
2.3 Discussion concernant les résultats sur les stratégies RH	272
2.3.1 L'importance du bricolage dans la constitution d'une valeur d'appropriation	272
2.3.2 La question de l'internalisation ou de l'externalisation des pratiques reste ouverte	275
2.3.3 La question finale du rôle stratégique des professionnels RH : un défi à relever	279
	321

TABLE DES MATIERES

CONCLUSION DE LA DISCUSSION	281
CONCLUSION GENERALE	283
REFERENCES	291
LISTE DES TABLEAUX	317
LISTE DES FIGURES	317
TABLE DES MATIERES	319
ANNEXES	323

ANNEXES

Annexe 1. Cadre d'analyse de l'e-GRH selon Ruël et al. (2004)

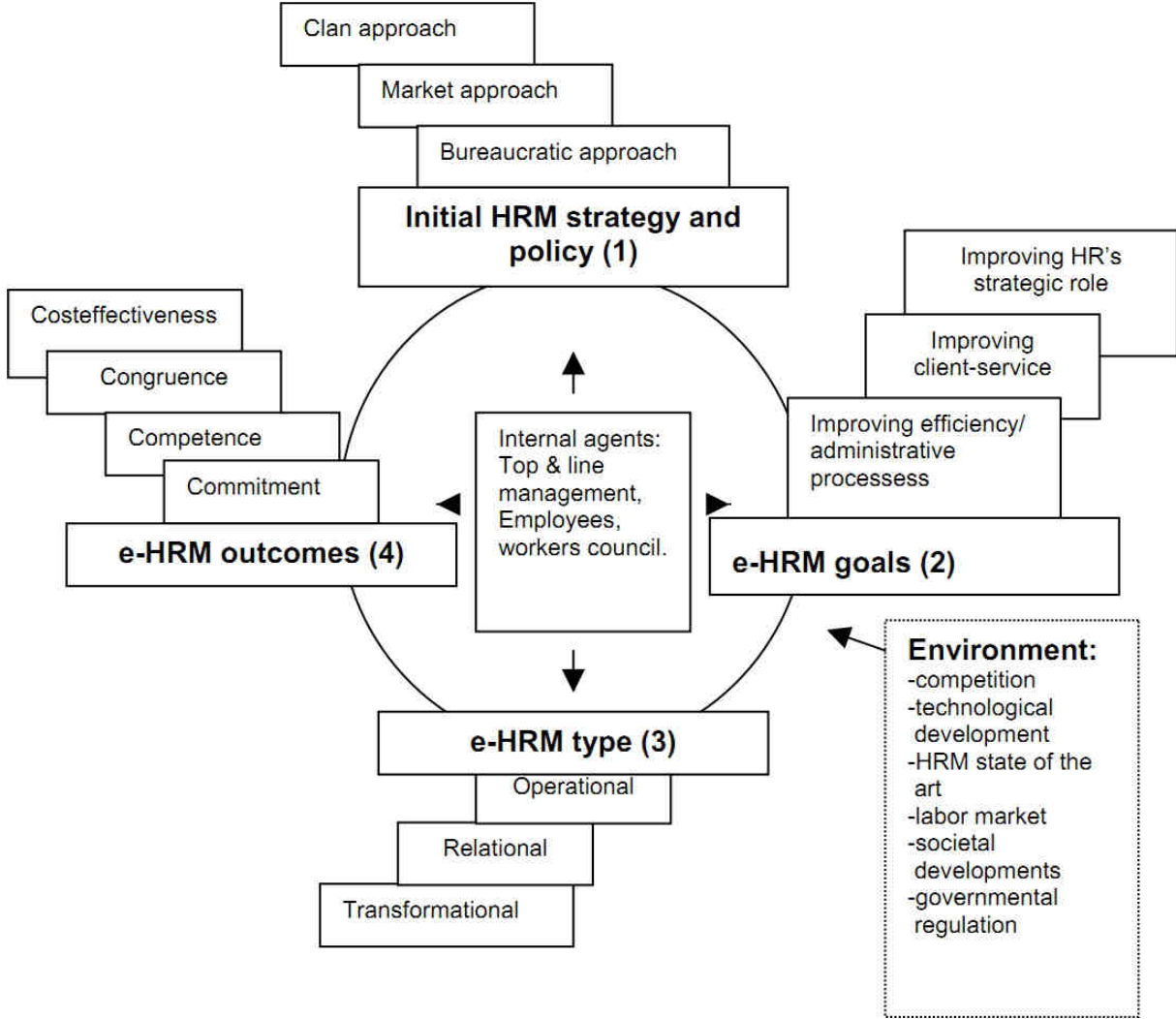
Annexe 2. Guide d'entretien semi-directif

Annexe 3. Codage NVivo des études de cas : nœuds hiérarchiques et nœuds enfants

Annexe 4. Extrait du codage via Excel des commentaires des experts de l'étude Delphi

Annexe 5. Extrait des questionnaires envoyés lors de la première étape de l'étude Delphi

Annexe 1. Cadre d'analyse de l'e-GRH selon Ruël et al. (2004)



Annexe 2. Guide d'entretien semi-directif

- Explication de la démarche
- Question de départ : « *Pouvez-vous me décrire votre activité...* »

Thème 1 : Moyens utilisés pour le recrutement et place des médias sociaux

- Quels sont les moyens que vous utilisez en général (communiquer, rechercher, sélectionner) ?
- Procédez-vous toujours de la même façon ?
- Quels sont vos critères de choix ?
- Utilisez-vous les médias sociaux (depuis quand, lesquels, pourquoi, comment, résultats) ?

Thème 2 : La fonction, le métier, l'organisation

- Comment percevez-vous votre métier ?
- Que pensez-vous des médias sociaux dans le cadre de votre métier / votre organisation ?

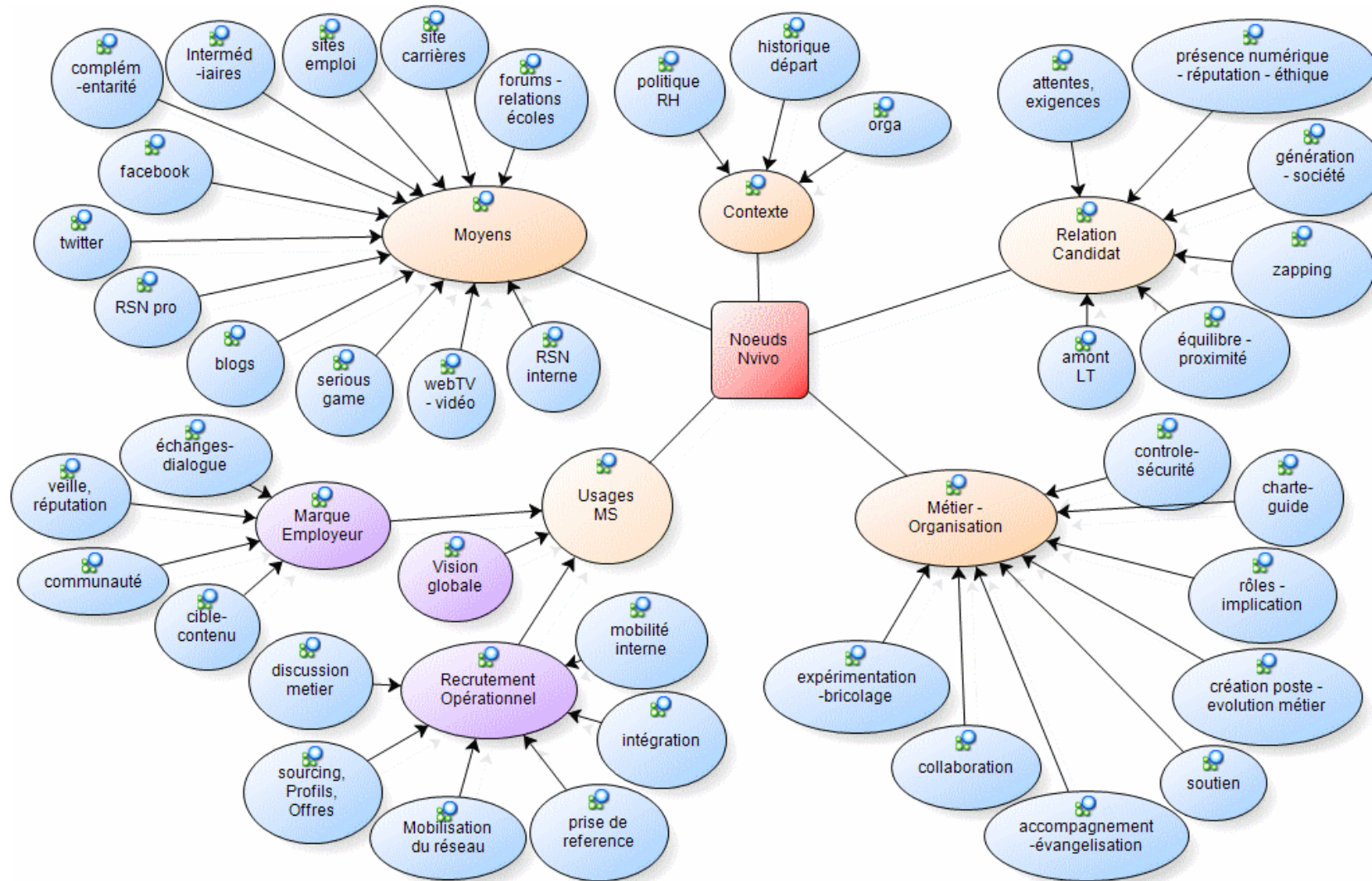
Thème 3 : La relation candidat

- Que pensez-vous de la relation candidat ?
- Quelle est votre approche actuelle ?
- Comment se comportent les candidats ?

Thème 4 : Stratégie globale et perspectives (pratiques envisagées)

- Existe t-il une stratégie globale (commune, RH/recrutement) ?
- Concernant les médias sociaux en particulier ?
- Dans les mois qui viennent, pensez-vous modifier vos pratiques ?

Annexe 3. Codage NVivo des études de cas : nœuds hiérarchiques et nœuds enfants



Annexe 4. Extrait des questionnaires envoyés lors de la première étape de l'étude Delphi

Propositions sur «Les Médias Sociaux et le Recrutement » - Première étape

Nous soumettons à votre jugement d'expert une liste de 20 propositions sur le thème des médias sociaux et du recrutement.

- Veuillez noter chaque proposition selon les indicateurs suivants (**mettre un « X » à côté de la notation choisie**) :

1 : Pas du tout d'accord, 2 : Pas d'accord, 3 : Plutôt pas d'accord, 4 : Neutre, 5 : Plutôt d'accord, 6 : D'accord, 7 : Tout à fait d'accord

- N'hésitez pas à ajouter vos commentaires sur chaque proposition (colonne de droite)

- Vous pouvez éventuellement rédiger d'autres propositions en bas de tableau

- Merci de retourner le fichier word complété à cette adresse: ...

Propositions	Notez de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord)	Vos commentaires sur la proposition et votre notation
<p>1. Les sites entreprises, les jobboards, sont incontournables mais avec le développement des Médias Sociaux ils sont désormais insuffisants pour recruter.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	
<p>2. Avec le développement des échanges sur les Médias Sociaux les entreprises et les cabinets de recrutement ont perdu la maîtrise de l'information et elles doivent accepter d'échanger avec les candidats potentiels.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	
<p>3. La pratique des Médias Sociaux par les candidats a amplifié l'exigence d'une relation plus personnalisée, équilibrée et transparente avec l'entreprise / le cabinet de recrutement.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	

Annexe 5. Extrait du codage via Excel des commentaires des experts de l'étude Delphi

	A	B	C	D
3	32	7	7	[PS OK?] / Comment e 2 : C'est beaucoup plus que cela , c'est un véritable changement culturel et social dans les relations interpersonnelles et interprofessionnelles
4	4	7	7	[OK] Oui, jusqu'aux prochains outils...
5	25	6	6	[OK] Oui c'est une couche supplémentaire , une couche conversationnelle, mais les éléments de base de la marque employeur, les éléments institutionnels doivent exister.
6	16	6	6	[OK]
7	30	7	5	[PLUTÔT PAS OK-CONDITION-STRATEGIE ADAPTEE] Commentaire e2 : Il y a pleins de choses qu'on ne peut faire sans eux...mais sans une stratégie adaptée ils ne servent à rien. Parlons stratégie et politique :
8	5	6	5	[OK] Ils sont un canal mais ne peuvent être dissociés d'autres canaux : jobboards, cvthèques ...
9	13	6	5	[OK] Oui pour l'instant et il y a eu un effet de mode et des comportements mimétiques entre les employeurs Comment e2 : Cela dépend des postes et des profils à recruter, c'est un moyen complémentaire :
10	2	4	5	[LES DEUX] Oui des outils complémentaires mais aussi de nouvelles opportunités pour communiquer autrement. Comment e2 : Des outils au service de la stratégie de l'identité de marque
11	10	5	5	[OK] Les MS sont des nouveaux outils à mettre dans sa trousse d'employeur . De la même façon qu'internet était un nouvel outil fin 90. Maintenant, comme internet, les MS bouleversent l'organisation de l'é
12	11	5	5	[PLUTÔT OK]
13	18	5	5	[PLUTÔT OK]
14	20	5	5	[PLUTÔT OK]
15	22	5	5	[PLUTÔT OK]
16	12	3	3	[PS OK] Les mS sont essentiellement utiles dans le sourcing, pour le reste il n'y a pas encore bcp de changements. // Comment e2 : Les MS modifient considérablement le processus de sourcing et de sélection
17	14	3	3	[PS OK]
18	15	3	3	[PS OK] De mon point de vue, ils sont devenus des outils indispensables à la communication et ce sont les autres outils de recrutement et de communication qui sont devenus complémentaires . Commentaire
19	27	3	3	[PS OK]
20	31	3	3	[PS OK] Ils peuvent être plus que cela pour des RH concernant les réseaux sociaux d'entreprise (détection et accompagnement des potentiels, valorisation des compétences, formation...)
21	1	7	2	Oui ils peuvent aussi être considérés comme tels / Comment e2 : Je modifie mon vote (j'avais mal compris la question je pense) Oui ils sont bien plus que cela et permettent à l'entreprise d'adopter un posit
22	9	2	2	[PS OK] Non , ils servent aussi de baromètre social , permettent une échappatoire aux contraintes du réel (j'appelle mes followers mes twitthérapeutes !!!) , ils permettent aussi aux individus de ne pas se se
23	17	2	2	[PS OK]
24	24	2	2	[PS OK] Des outils complémentaires qui prennent de plus en plus de place dans le C to C (candidate to candidate) Commentaire e 2 : En fait j'ai un souci avec "complémentaire" car ils sont plus que cela en
25	23	2	2	[PS OK] Au contraire, ils deviennent de plus en plus des outils incontournables , non seulement des « gadgets » dont sont chargés des stagiaires.

TITRE

L'intégration des medias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement.

RESUME

Ce travail aborde la question de l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement des organisations. Bien que les recruteurs ayant recours à des sites comme Facebook, Twitter, LinkedIn ou Viadeo sont sans cesse plus nombreux, la connaissance, à la fois théorique et pratique, de ces usages innovants demeure limitée. Deux champs théoriques complémentaires ont été mobilisés, la théorie du capital social et la théorie improvisationnelle, afin de mieux comprendre ces usages et construire un cadre d'analyse adapté. Suite à une étude préliminaire visant à affiner le questionnement initial, 4 études de cas ont été conduites auprès de 2 cabinets de recrutement et 2 entreprises ayant mis en place des stratégies innovantes. Afin de valider certains résultats et d'ajouter une vision prospective à la recherche, une étude Delphi a ensuite été réalisée à l'aide d'un panel de 34 experts du domaine.

Ces différents éléments mettent en évidence deux principales pratiques développées par les organisations : la gestion de la marque employeur et le recrutement opérationnel. Les médias sociaux apparaissent comme complémentaires et non substituables aux précédents moyens de recrutement. Ils permettent aux organisations de s'adapter aux nouveaux comportements des candidats et de développer leur capital relationnel. Néanmoins, leur simple usage n'est pas systématiquement synonyme d'approche relationnelle. Par ailleurs, la valorisation du bricolage et de l'improvisation s'avère pertinente afin d'intégrer au mieux les médias sociaux dans les stratégies de recrutement. Leur intégration modifie la place et le rôle des professionnels RH en termes de compétences, de responsabilités et d'importance stratégique. Cependant, cette étude souligne différents défis à relever.

MOTS CLES

Médias sociaux, e-GRH, recrutement, capital relationnel, bricolage, systèmes d'information.

TITLE

The integration of social media in e-HRM strategies: the case of recruitment.

ABSTRACT

This work addresses the issue of the integration of social media in recruitment strategies of organizations. Although the number of recruiters using websites like Facebook, Twitter, LinkedIn or Viadeo is constantly growing, both theoretical and practical knowledge of these innovative usages remains limited. In order to better understand these usages and build an appropriate analytical framework, two complementary theoretical fields were mobilized, social capital theory and improvisational theory,. Following a preliminary study to refine the initial questioning, four case studies were conducted among two recruitment agencies and two companies that have implemented innovative strategies. Finally, to validate a part of the results and add a prospective vision, a Delphi study was then carried out on a panel of 34 experts.

These different studies reveal two main practices developed by organizations: employer brand management and operational recruitment. Social media appear not to be similar but complementary with the previous means of recruitment. They allow organizations to adapt to new applicant behaviors and develop their relational capital. However, their mere usage is not always synonymous with relational approach. In addition, the valuation of tinkering and improvisation proves pertinent to better integrate social media in recruitment strategies. Their integration modifies the place and role of HR professionals in terms of skills, responsibilities and strategic importance. However, this study highlights different challenges to overcome.

KEYWORDS

Social Media, e-HRM, recruitment, employer brand, relational capital, tinkering, information systems.